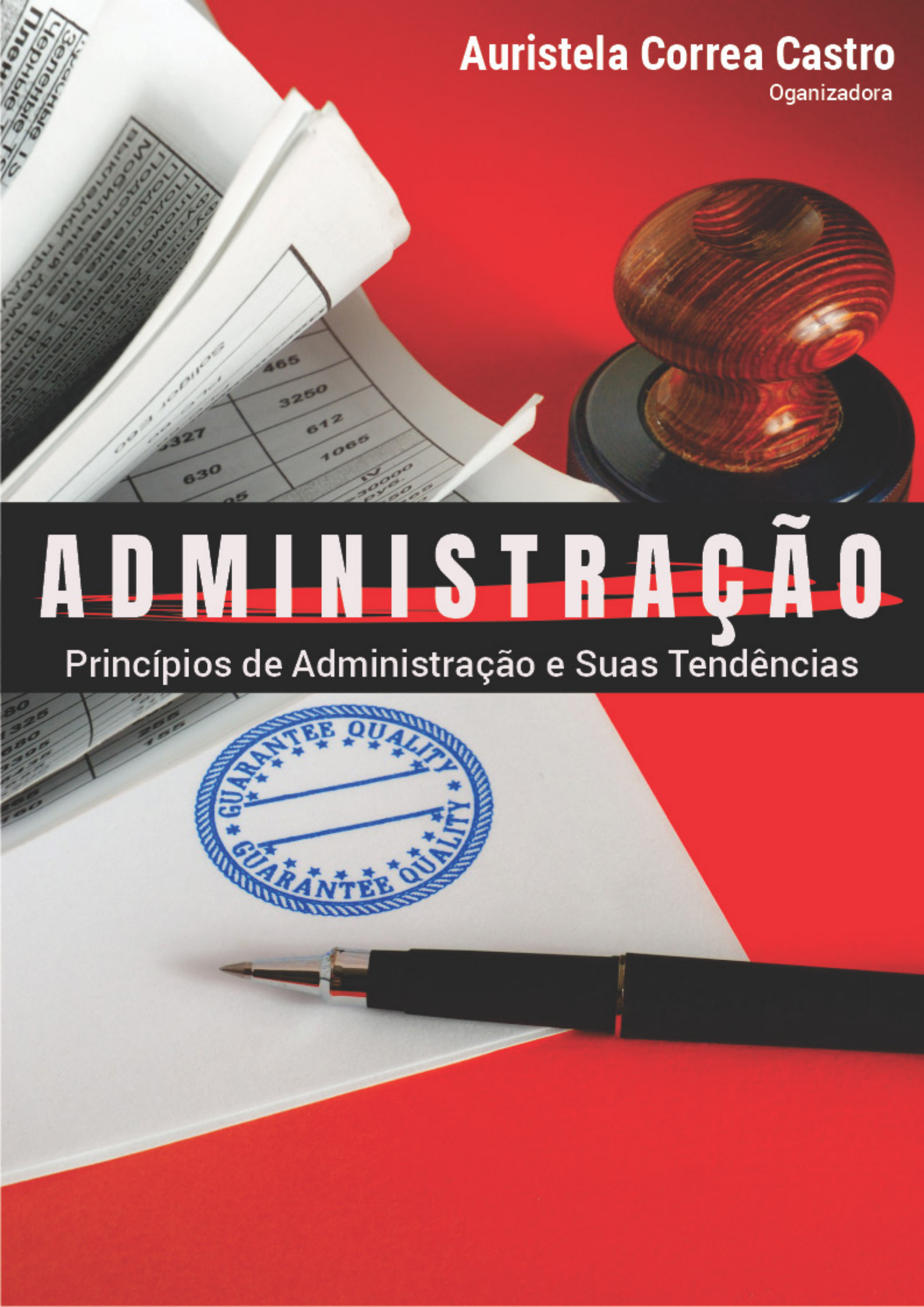


Auristela Correa Castro

Organizadora

The background of the cover is a collage of administrative elements. In the top left, there are overlapping white papers with printed text, including 'Cheque nº 13', 'Cheque nº 12', and a table with numbers like 465, 3250, 612, 1065, 630, and 327. In the top right, there is a wooden stamp with a dark base. In the bottom left, there is a blue circular stamp that reads 'GUARANTEE QUALITY' twice, separated by stars. In the bottom right, there is a black pen with a silver tip. The title 'ADMINISTRAÇÃO' is written in large, white, bold letters across the center, with a red brushstroke underline. Below the title, the subtitle 'Princípios de Administração e Suas Tendências' is written in white. The entire cover has a red background.

ADMINISTRAÇÃO

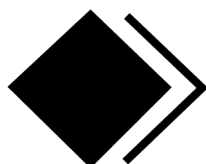
Princípios de Administração e Suas Tendências

Auristela Correa **Castro**
Organizadora

ADMINISTRAÇÃO

Princípios de Administração e Suas Tendências

1ª Edição
2020



editora **científica**

Copyright© 2020 por Editora Científica Digital

Copyright da Edição © 2020 Editora Científica Digital

Copyright do Texto © 2020 Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

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

A238 Administração [recurso eletrônico] : princípios de administração e suas tendências / Organizadora Auristela Correa Castro. – Guarujá, SP: Científica Digital, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

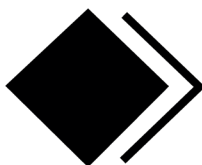
ISBN 978-65-87196-35-0

DOI 10.37885/978-65-87196-35-0

1. Administração – Pesquisa – Brasil. I. Castro, Auristela Correa.
CDD 658

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download e compartilhamento desde que os créditos sejam atribuídos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

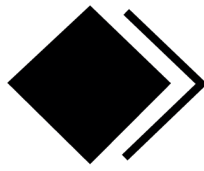


editora científica

EDITORA CIENTÍFICA DIGITAL

Guarujá - São Paulo - Brasil

www.editoracientifica.org - contato@editoracientifica.org



editora científica

CORPO EDITORIAL

Editor Chefe

Reinaldo Cardoso

Editor Executivo

João Batista Quintela

Editor Científico

Prof. Dr. Robson José de Oliveira

Assistentes Editoriais

Elielson Ramos Jr.

Érica Braga Freire

Erick Braga Freire

Bianca Moreira

Sandra Cardoso

Arte e Diagramação

Andrewick França

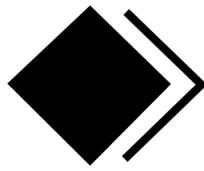
Bruno Gogolla

Bibliotecário

Maurício Amormino Júnior - CRB6/2422

Jurídico

Dr. Alandelon Cardoso Lima - OAB/SP-307852



editora científica

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Robson José de Oliveira - Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Cordeiro - Universidade Federal do Pará

Prof. Me. Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Rossano Sartori Dal Molin - FSG Centro Universitário

Prof. Dr. Carlos Alexandre Oelke - Universidade Federal do Pampa

Prof. Me. Domingos Bombo Damião - Universidade Agostinho Neto, Angola

Prof. Dr. Edilson Coelho Sampaio - Universidade da Amazônia

Prof. Dr. Elson Ferreira Costa - Universidade do Estado Do Pará

Prof. Me. Reinaldo Eduardo da Silva Sale - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Prof. Me. Patrício Francisco da Silva - Faculdade Pitágoras de Imperatriz

Prof. Me. Hudson Wallença Oliveira e Sousa - Instituto Nordeste de Educação Superior e Pós-Graduação

Prof^a. Ma. Auristela Correa Castro - Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof^a. Dr^a. Dalízia Amaral Cruz - Universidade Federal do Pará

Prof^a. Ma. Susana Martins Jorge - Ferreira - Universidade de Évora, Portugal

Prof. Dr. Fabricio Gomes Gonçalves - Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Me. Erival Gonçalves Prata - Universidade Federal do Pará

Prof. Me. Gevair Campos - Faculdade CNEC Unai

Prof. Esp. Flávio Aparecido de Almeida - Faculdade Unida de Vitória

Prof. Me. Mauro Vinicius Dutra Girão - Centro Universitário Inta

Prof. Esp. Clóvis Luciano Giacomet - Universidade Federal do Amapá

Prof^a. Dr^a. Giovanna Faria de Moraes - Universidade Federal de Uberlândia

Prof^a. Dr^a. Jocasta Lerner - Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof. Dr. André Cutrim Carvalho - Universidade Federal do Pará

Prof. Esp. Dennis Soares Leite - Universidade de São Paulo

Prof^a. Dr^a. Silvani Verruck - Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Me. Osvaldo Contador Junior - Faculdade de Tecnologia de Jahu

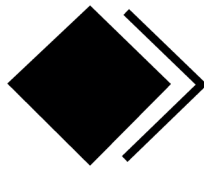
Prof^a. Dr^a. Claudia Maria Rinhel Silva - Universidade Paulista

Prof^a. Dr^a. Silvana Lima Vieira - Universidade do Estado da Bahia

Prof^a. Dr^a. Cristina Berger Fadel - Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof^a. Ma. Graciete Barros Silva - Universidade Estadual de Roraima

Prof. Dr. Carlos Roberto de Lima - Universidade Federal de Campina Grande



editora científica

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Júlio Ribeiro - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Wescley Viana Evangelista - Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado

Prof. Dr. Cristiano Souza Marins - Universidade Federal Fluminense

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva - Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória

Prof. Dr. Daniel Luciano Gevehr - Faculdades Integradas de Taquara

Prof. Me. Silvio Almeida Junior - Universidade de Franca

Prof^a. Ma. Juliana Campos Pinheiro - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Raimundo Nonato F. do Nascimento - Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Iramirton Figuerêdo Moreira - Universidade federal de Alagoas

Prof^a. Dra. Maria Cristina Zago - Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Atibaia

Prof^a. Dra. Gracielle Teodora da Costa Pinto Coelho - Centro Universitário de Sete Lagoas

Prof^a. Ma. Vera Lúcia Ferreira - Centro Universitário de Sete Lagoas

Prof^a. Ma. Glória Maria de França - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^a. Dra. Carla da Silva Sousa - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01 12

A IMPORTÂNCIA DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS MUNICIPAIS NA VISÃO DOS ESTUDANTES DO ENSINO MÉDIO: UM ESTUDO REALIZADO EM VICÊNCIA-PE

José Alisson de **Oliveira**; Jaciene Dias da **Silva**; Ana Elisabeth de Brito **Alves**

CAPÍTULO 02 23

A METODOLOGIA *KAIZEN* SOB A ÓTICA DOS GESTORES INTEGRANTES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO: CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE PETRÓLEO E GÁS

Anírian Cristiane **Unghare**; Tamires Carvalho **Nascimento**

CAPÍTULO 03 41

A RELAÇÃO HOMEM-TECNOLOGIA NO CONTEXTO DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Marcelo Demicheli Torres e **Silva**; Rodrigo Baroni de **Carvalho**; Marcos Vinícius **Soares**; Fabrício Ladeia **Alvarenga**; Felipe Matheus de Souza **Farias**

CAPÍTULO 04 55

A VBR EXPLICA O SETOR HOSPITALAR? A RESPOSTA É NÃO

Sérgio **Migowski**

CAPÍTULO 05 73

ANÁLISE DA INADIMPLÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NA REGIÃO METROPOLITANA DE FORTALEZA

Harine Matos **Maciel**; Wlisses Matos **Maciel**

CAPÍTULO 06 93

ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DA ESTRUTURA ESPORTIVA DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO PÚBLICO

Ana Maria Heinrichs **Maciel**; Julia **Tontini**; Paloma de Mattos **Fagundes**

CAPÍTULO 07 110

ANÁLISE DO FLUXO DAS SOLICITAÇÕES DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Marcio Miranda **Chaves**; Edgar **Eller Junior**

CAPÍTULO 08 125

ANÁLISES DAS MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO E SEGURANÇA E DAS VIABILIDADES CONTÁBIL, ECONÔMICA E FINANCEIRA DAS CULTURAS DE MILHO E SOJA DE UMA PROPRIEDADE RURAL

SUMÁRIO

FAMILIAR DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

Werner **Engel**; Allan Luis **Gausmann**; Germano de **Paula**; Gustavo Roberto **Engel**; Samoel Nicolau **Hanel**;
Cinara Kottwitz Manzano **Brenzan**; Vanessa dos Santos **Bottoni**

CAPÍTULO 09 144

AVALIAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA CLÍNICA MÉDICA DO NORTE FLUMINENSE

Maria Damian Ribeiro **Pessoa**; Mariana Rangel Pereira da **Silva**; Túlio Baita **Reis**

CAPÍTULO 10 163

DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES EMPREENDEDORAS DO CENTRO DE INCUBAÇÃO DO SEMI-ÁRIDO – CITECS X DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DOS SEUS INCUBADOS

Gilcélia Cédina Oliveira **Soares**; Andrea Kaliany da Costa **Lima**; José Orlando Costa **Nunes**; Hudson do Vale de **Oliveira**

CAPÍTULO 11 185

ENCANTAMENTO DO CLIENTE: UMA ANÁLISE PÓS-CONSUMO EM BELÉM DO PARÁ DOS USUÁRIOS DE MOTORISTAS POR APLICATIVO DE UMA EMPRESA PRIVADA

Débora Carvalho da **Costa**; João Victor Teles **Rodrigues**; Gilvandro Figueiredo **Souza**

CAPÍTULO 12 197

ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL: AVALIANDO O SIGNIFICADO PARA A VIDA DOS TRABALHADORES

Amanda Larissa da Silva **Kramer**; Georgia Patricia da Silva **Ferko**; Jaqueline Silva da **Rosa**; Rita de Cassia Silva **Costa**; Emerson Clayton **Arantes**

CAPÍTULO 13 218

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: A PESQUISA DE SATISFAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTES E EMPRESAS

Patrícia Mara de **Souza**; Ângela C. de **Melo**

CAPÍTULO 14 231

MARKETING INTERNACIONAL: ESTRATÉGIAS DE ENTRADA E OPERAÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS COM A CHINA

Edmir **Kuazaqui**; Teresinha Covas **Lisboa**

CAPÍTULO 15 241

ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS DO DESPACHO SOBRE ÁGUAS OEA NA IMPORTAÇÃO

SUMÁRIO

Aline dos Santos **Nonato** ; Fernando de Souza **Domingos**; Larissa Marçal **Domingues**; Leandro **Pereira**;
Regiane de Fatima Bigaran **Malta**

CAPÍTULO 16 253

FELICIDADE ORGANIZACIONAL: UMA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA GESTÃO

Rosana de Oliveira Freitas **Sacchet**; Walter Meucci **Nique**; Verner Luis **Antoni**; Carlos Fernando Paleo
da **Rocha**

CAPÍTULO 17 274

GESTÃO DA CARREIRA: UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS FORMANDOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES

Sergio Luís Maciel **Lima**; Fabio Aragonês **Soares**; Rafael Rosa da **Silva**; Ana Maria Heinrichs **Maciel**;
Paloma de Mattos **Fagundes**

CAPÍTULO 18 292

GESTÃO DA QUALIDADE: AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE EM UMA EMPRESA AÉREA

Almstrong Tiago Santos dos **Santos**; Diana Della Méa da **Silva**; Thalles Vargas de **Vargas** ; Steffani Nikoli
Dapper; Lidiane Bessestil da **Silva**

CAPÍTULO 19 306

GESTÃO DE RISCOS COM BASE NA NORMA ISO 9001:2015 EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Elizangela Geraldina **Fraga**; Marcos Antonio Maia de **Oliveira**; William da **Silva**

CAPÍTULO 20 320

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS DA DESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DOS COLABORADORES DA EMPRESA REVENMOTA LTDA, SITUADA NA CIDADE DE BACABAL – MA

Francisco de Sousa **Lima Neto**; Luciana da Cunha **Sampaio**; Jocilda Lemos Gomes de **Oliveira**; Marcus
Vinicius Gomes **Frota**; Alain Alexandre Sousa da **Hora**

CAPÍTULO 21 336

GOVERNANÇA E GESTÃO ESCOLAR: PRINCÍPIOS E FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA APLICADOS AO CONTEXTO EDUCACIONAL

Antonio Jamerson Mendes da Rocha **Côrtes**; Elivaldo Serrão **Custódio**

CAPÍTULO 22 349

SUMÁRIO

IMPLANTAÇÃO DE UMA PIZZARIA NA MODALIDADE *DELIVERY* NA CIDADE DE PETROLINA – PE: AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE ECONÔMICA A PARTIR DE DIFERENTES MÉTODOS

Amanda Lima e **Pinheiro**; Marcelo José Vieira de Melo **Sobrinho**

CAPÍTULO 23 368

INCLUSÃO DIGITAL ENTRE GERAÇÕES DISTINTAS

Lucas Batista de **Souza**; Sebastião Sérgio Prestes de **Lima**

CAPÍTULO 24 380

INDÚSTRIA 4.0 E LOGÍSTICA 4.0: INOVAÇÃO, INTEGRAÇÃO, SOLUÇÕES E BENEFÍCIOS REAIS DECORRENTES DO MUNDO VIRTUAL

Adriano Carlos Moraes **Rosa**; Fabio Augusto Seletti de **Almeida**; Dorotéia Soares dos **Santos**; José
Geraldo de **Moraes**; Sergio Tenório dos **Santos Neto**

CAPÍTULO 25 394

INEFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM RESULTADO DO CHOQUE DE CULTURAS

Ana Margareth Moreira Mendes **Cosenza**; Carlos Henrique Santana **Cosenza**

CAPÍTULO 26 415

NÍVEL DE CONFORMIDADE DOS PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA DOS CONSELHOS REGIONAIS DE CONTABILIDADE A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Joana de Oliveira **Bastos**; Ana Paula Ferreira da **Silva**

CAPÍTULO 27 432

O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DA ÁREA DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO NOS ANOS DE 2014-2018

Benedito Ribeiro de **Matos Júnior**; Maria Carvalho **Oliveira**

CAPÍTULO 28 448

PCCR COMO INSTRUMENTO DE VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Rhubens Ewald Moura **Ribeiro**; Aluysio Ricardo Nunes **Fonseca**; Kaíque Barbosa de **Moura**; Renildo De
Sousa **Maia**; Carlos Alberto de Sousa **Ribeiro Filho**; Rodrigo Ribeiro Costa **Cavalcante**

CAPÍTULO 29 463

PROCESSOS DE MUDANÇA NOS SISTEMAS GERENCIAIS

Heloisa Siqueira **Lordello**; Lygia Nathália Pereira da **Silva**

SUMÁRIO

CAPÍTULO 30 479

REDE GLOBAL DE EMPREENDEDORES SACOLEIROS ALAVANCANDO EXPORTAÇÕES NO CEARÁ

Lineu Francisco de **Oliveira**; Sonia Regina Valério do **Sacramento**

CAPÍTULO 31 495

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR NO COMÉRCIO VAREJISTA: O CASO DA EMPRESA BETA

Edivaldo Rabelo de **Menezes**; Antonia Rafaela Pamola Mota **Fernandes**; Francisco Souza **Rego Filho**;
Sílvia Manoela Santos de **Jesus**

CAPÍTULO 32 511

SAÚDE MENTAL E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE OS RISCOS, COM ÊNFASE NO CONSUMO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS, EM UMA OFICINA DE COSTURA DO MUNICÍPIO DE JARDIM DO SERIDÓ/RN

Leandro Aparecido da **Silva**; Anderson Martins de **Medeiros**; Flavio Medeiros de **Azevedo**; Pablo Phorlan
Pereira de **Araújo**; Salmo Batista **Araújo**; Tiago Douglas Cavalcante **Carneiro**

CAPÍTULO 33 528

SIMBIOSE ENTRE TRABALHO EM EQUIPE E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Carla Lopes da Silva **Paulino**; Rhubens Ewald Moura **Ribeiro**; Kelly Simonne Sarmento de **Oliveira**;
Carlos Alberto de Sousa **Ribeiro Filho**; Aluysio Ricardo Nunes **Fonseca**; Kaíque Barbosa de **Moura**

CAPÍTULO 34 545

TEORIAS E PRÁTICAS RELACIONADAS AO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO CPS: PROJETOS DESSA NATUREZA QUE ENVOLVEM PESSOAS, INSTITUIÇÕES DE ENSINO E EMPRESAS EM UM LEVANTAMENTO TEÓRICO-PRÁTICO

Adriano Carlos Moraes **Rosa**; Any Moraes **Rosa**; Elton Orris Marinho da **Silva**; Fulvia Carolina Alves
Correa; Vanessa Cristhina **Gatto**

SOBRE A ORGANIZADORA..... 559

“

A importância das ouvidorias públicas municipais na visão dos estudantes do ensino médio: um estudo realizado em Vicência-PE

José Alisson de **Oliveira**
FACET

Jaciene Dias da **Silva**
ESUDA

Ana Elisabeth de Brito **Alves**
FACET

RESUMO

Essa pesquisa reverbera a importância da Ouvidoria Pública como ferramenta de participação e intervenção da sociedade na administração pública, principalmente na visão dos estudantes do ensino médio, que estão em estágio para atuarem como cidadãos, não apenas votando, mas participando, assimilando a importância desse serviço como um meio de interação, acolhimento de reclamações, denúncias, sugestões e elogios. O objetivo central desse trabalho é conhecer as opiniões de jovens estudantes do ensino médio sobre o serviço de ouvidoria, de forma a elencar sugestões de melhorias para as secretarias, diretorias e departamentos do município em pesquisa, contribuindo assim para sua fluidez. O universo da pesquisa são duas escolas públicas estaduais da região, com uma amostra de 163 respondentes escolhidos aleatoriamente em sete turmas de 3º ano. A pesquisa classifica-se como prática de natureza científica e bibliográfica. Tem caráter qualitativo/quantitativo e como ferramenta metodológica foram aplicados questionários contendo 12 perguntas em formato de escala de Thurstone. A pesquisa apresenta um satisfatório resultado demonstrando graficamente uma crescente interação com relação às concordâncias com os pontos detalhados da escala, onde o conhecimento sobre a Ouvidoria Pública mostrada no resultado final: Concordâncias de 67,25% e as Discordâncias de 32,75%, ou seja, uma distância razoável e positiva de 34,5%.

Palavras-chave: Fiscalização; Participação; Sugestão; Eficácia e Gestão.

INTRODUÇÃO

O estudo vem procurar analisar a visão da sociedade estudantil, no que concerne aos estudantes concluintes do ensino médio, sobre a importância da Ouvidoria Pública Municipal, identificando desta forma o conhecimento dos Municípios sobre Ouvidoria como instrumento de inclusão e participação social, não apenas votando, mas acompanhando e intervindo nas decisões da Administração Pública é de fundamental importância para o momento atual.

A Ouvidoria Pública surgiu, pela primeira vez em 1809, na Suécia, com o objetivo de receber e encaminhar as queixas dos cidadãos contra os órgãos públicos. Nessa época, criou-se a palavra ombudsman que, em sueco, significa representante do povo. Essa palavra surgiu para identificar o funcionário responsável por receber críticas e sugestões da população sobre órgãos públicos na Suécia. Sua missão é agir no interesse da população, junto aos governos.

No Brasil, o surgimento da ouvidoria está relacionado à implantação da administração colonial. Em meados do século XVI, foi nomeado o primeiro Ouvidor-Geral, para figurar como os “ouvidos do rei” e para garantir, como órgão do sistema de justiça, a rigorosa aplicação das “leis da metrópole”. Com o processo de emancipação do país, esse instituto português acabou por ser extinto após a declaração de independência do Brasil, em 1822.

O trabalho visa averiguar o conhecimento do público em pesquisa com relação às realidades apresentadas, objetivando mudanças necessárias e aperfeiçoamento de ações, o debate sobre a importância desse serviço público, pois possui uma importante e impactante discussão, como também, resalta relevantes pontos para serem analisados e sugeridos para o meio acadêmico e principalmente para a sociedade. Somado a isso, como justificativa da importância desse estudo, o caminho percorrido sobre a importância da Ouvidoria Pública poderá resultar numa eficiente transformação na visão política e social do público pesquisado, visto que estão em preparação para adentrar na idade adulta, ciente de seus direitos e deveres para com a sociedade, seja como cidadãos ou como futuros profissionais, é importante que sejam orientados desde já a prestar mais atenção ao que ocorre ao seu redor e como se encaminham os serviços públicos no seu município de origem, aqui, se estenderão conceitos, orientações e demonstrações para a realidade da sociedade que ainda desconhece seu poder de participação na Administração Pública.

OUVIDORIAS PÚBLICAS

A Ouvidoria Pública surgiu pela primeira vez na Suécia em 1809, objetivando receber e encaminhar as queixas do povo contra o governo. A palavra ombudsman que em sueco significa “representante do povo”, foi criada nessa época para intitular a pessoa que receberia as críticas e sugestões da sociedade, sendo desta forma canal entre o cidadão e o governo, com suas funções voltadas para garantir a participação e o diálogo para uma melhor Gestão. A esse respeito, Oliveira

e Martins (2013) declaram:

As ouvidorias estão sendo organizadas para que possam exercer um papel mais amplo, compartilhado com diferentes órgãos, com uma função específica de promover a realização de direitos pela mediação extrajudicial, sem judicializar conflitos, garantindo a comunicação entre os órgãos, melhorando procedimentos e políticas públicas (p. 141)

Percebe-se que a Ouvidoria Pública atua como um agente promotor de mudanças, favorecendo uma gestão flexível que tem como compromisso a satisfação e necessidades do cidadão, e incita a qualidade nos serviços públicos garantindo informações e prestação de contas conforme a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), pois esta tem ajudado a esclarecer os direitos e os deveres do cidadão e do governo, tendo a transparência como regra e o sigilo como exceção. A ouvidoria possui um papel de prover acesso.

Consta no artigo 37 da Carta Magna:

Parágrafo 3º - A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – As reclamações relativas à prestação de serviços públicos em geral, assegurados a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços.

Além disso, a Constituição consagrou no inciso XXXIII do artigo 5º que: Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

As Ouvidorias carregam consigo a responsabilidade de construir espaços plurais abertos, para as demandas dos cidadãos que são tão importantes no cenário público, elaborando um mecanismo de diálogo e participação social. Mediando o acesso a bens e serviços públicos e tendo na gestão a oportunidade de aperfeiçoar suas perspectivas de conduta.

No dizer do Ministério do Planejamento: A União Europeia (2012), “Quanto mais o cidadão participa, mais ele se torna capacitado para fazê-lo.” O que não acontece no nosso país, região ou município, os usuários dos serviços de Ouvidoria Pública ainda não sabem usar, não são condicionados a saber fazer, e nem quando precisam fazer, é uma questão de orientação e formação.

O Ouvidor deverá esclarecer aos cidadãos sobre seus direitos e deveres, despertando sua autonomia, potencial crítico, argumentatividade, ouvindo e compreendendo as diferentes formas de manifestação dos cidadãos, reconhecendo-os sem distinções, qualificando suas expectativas, identificando seus contextos, decodificando como uma importante oportunidade de melhoria, demonstrando os resultados alcançados, analisando a efetividade das respostas e gerando relatórios para subsídios.

A GESTÃO PÚBLICA

Os gestores têm sob sua responsabilidade bens que pertencem à sociedade e cuja gestão deve ser feita com elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça. Dessa maneira, Matias (2010) afirma:

(...) Destarte, identificamos que a gestão administrativa no uso de suas atribuições possui a responsabilidade de dirigir com ética os pertences do povo pelo qual o mesmo foi escolhido para exercer honestamente tal função. Sabe-se que os processos administrativos são ininterruptos e, portanto, exige clareza para com as tomadas de decisões, projetos e tudo o que rege os interesses sociais. Somado a isso, a gestão deve ser transparente por meio do Portal da Transparência do seu Município, contendo nele receitas, despesas e todas as informações que não são sigilosas, conforme a Lei de Acesso à Informação (Lei N 12.527/2011) (...).

O autor acima supracitado reverbera o senso de justiça que o poder público necessita ter perante a sociedade para uma prática igualitária e justa visando os direitos garantidos e os deveres cobrados, uma administração em consonância com os municípios que cooperam para a eficácia dos trabalhos exercidos e as realizações dos projetos idealizados.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO PÚBLICA

De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento público é idealizado para a execução ou implementação de uma operação ou atividade específica da organização, tem a duração de curto prazo, e constitui a formalização por meio dos processos e métodos de trabalho para cada plano operacional.

A partir do aparato acima, é possível identificar e concluir desta forma que o planejamento é indispensável para a realização da satisfação social, no setor público, para oferecer aos cidadãos serviços com qualidade, excelência e efetividade. Toda e qualquer ação deve ser preparada para se chegar ao desenvolvimento social dentro do sistema que fora antes arquitetado.

A Gestão Pública requer planejamento organizacional por intermédio da gestão que amplia as ferramentas de participação populacional e gerencia os projetos em consonância com os cidadãos para o avanço da sociedade. O governo deve intervir para as possíveis e fundamentais mudanças no município para fins de atender as demandas que resultam no bom desempenho da administração pública que é permitido com os planos traçados e estudados.

Um dos destaques da Constituição Federal Brasileira de 1988 foi o Plano Plurianual (PPA) que é o instrumento inicial do planejamento governamental, vindo descrever as finalidades e visões de futuro, valores e os desafios da nação. A administração Pública possui por competência a finalidade de atender as necessidades.

A Gestão que planeja está objetivando, aspirando e buscando realizar as ações que beneficie

a sociedade como um todo, onde a efetividade social só é permitida com a participação do cidadão, sendo fundamental que a Gestão Pública no uso de suas atribuições planeje a participação conforme vemos na ferramenta da Ouvidoria Pública.

ESTUDANTES DO ENSINO PÚBLICO DE NÍVEL MÉDIO

As incertezas vêm prejudicando os jovens estudantes nos dias atuais, descrentes muitas vezes no futuro e com uma percepção voltada apenas para o presente, passam por vezes despercebidos, onde a construção do futuro depende unicamente do presente que por eles são vividos tão intensamente. As mudanças são constantes, porém possuem uma ligeira facilidade de adaptar-se com novas situações e uma coragem incontestável de enfrentar os desafios. É com os jovens estudantes do ensino médio que a proposta desse estudo se embasa. A participação dos jovens na construção de uma nova sociedade é de fundamental importância, pois eles são os protagonistas de uma história que precisa dar certo. Segundo Melucci (1997):

Para a Juventude moderna, à relativa incerteza própria de sua idade, somam-se a incerteza e a transitoriedade derivada da variedade de cenários possíveis de futuro e, ao mesmo tempo, da impossibilidade cada vez maior de previsibilidade.

A escola moderna possui o desafio de aproximar o aluno do mundo contemporâneo, a mesma nasceu associada a determinadas circunstâncias sociais, políticas, econômicas e culturais que não pode passar despercebido pela juventude, bem como não se pode a privar de participar das decisões da sociedade, tendo em vista que com a garra do presente o futuro poder ser mudado. A renovação escolar não pode ser individual, precisa ser coletiva e social enfatizando a democracia e colaborando na administração pública.

A PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA GESTÃO MUNICIPAL

Para Salles (2010), “A existência de mecanismos de participação mantém os cidadãos ativos, atentos, e a representação faz com que os cidadãos deleguem completamente aos representantes o cuidado com a cidade.” Sendo assim, o cidadão quando usa os instrumentos de participação como lhe é garantido pela legislação, gera a possibilidade de se ter um governo mais democrático para alcançar os objetivos comuns que favoreça a todos de igual modo.

Quanto mais ele participa mais tende a conhecer os atos administrativos e cooperar com mais eficácia com suas opiniões e ideias, haja vista democratização é imprescindível para o país, Estado e Municípios.

O fortalecimento dos vínculos de participação e consequentemente de fiscalização geram resultados de um envolvimento social benéfico, resultando em melhoria nos serviços prestados pela gestão administrativa. Não basta só ir contra uma ação do governo, é preciso intervir e apon-

tar sugestões para solucionar problemas e qualificar serviços, é preciso ainda poder de percepção delegando aos representantes legais da cidade as atitudes que devem ser tomadas para sanar as falhas administrativas e apontar os caminhos de aperfeiçoamento. Quem melhor pode dizer os problemas da rua? Da praça? Da escola? Da cidade? O cidadão fala com prioridade dos dramas que passam no dia-a-dia e reconhecem as formas de acabar com cada transtorno, o que precisam é ser ouvidos e atendidos.

O povo possui o poder de decisão perante os seus representantes que foram escolhidos para administrar os bens de todos e em prol de todos, cuidando da população e suprimindo suas necessidades. Fiscalizar também é de extrema importância e precisa ser aderida pelo cidadão para averiguar os recursos públicos e sua correta utilização favorecendo as mais diversas áreas como, saúde, educação, assistência social, segurança e tantas outras vias que regem a sociedade.

“A participação, individual e coletiva, é fundamental para a manutenção do Estado democrático, sendo este não apenas o conjunto de instituições representativas, mas uma sociedade participativa.” Fedozzi et. al. (2012, p. 21).

Fica nítido que a participação cidadã está embasada na ação democrática que garante ao coletivo o poder de colaborar nos trabalhos elaborados pela gestão pública que atenta deve estar para ouvir por meio da ouvidoria a sociedade.

Por meio do orçamento participativo é possível criar uma articulação eficiente entre Estado e sociedade, mesmo quando as relações predominantes do governo sejam inicialmente clientelistas.

Embora haja as resistências de alguns governos à intervenção social, é possível atribuir relação que modifique os pensamentos deturpados ao que se refere à participação do cidadão município e sociedade caminhando lado a lado por objetivos comuns traçando metas, planejando, organizando, dirigindo, fiscalizando e obtendo os resultados esperados. (ALMEIDA, 2009, p. 7).

Os valores e modos administrativos vistos pela inserção da ferramenta da ouvidoria renovam a Gestão Pública, promovendo o respeito e ampliando a relação do governo para com a sociedade. Sendo preciso orientar e direcionar a população no geral, não só a em pesquisa neste estudo, mas o geral.

METODOLOGIA

De acordo com Jung (2003), a pesquisa é o processo através do qual as pessoas adquirem um novo conhecimento sobre si mesmo ou sobre o mundo em que vivem, com a finalidade de responder a um questionamento, resolver um problema ou satisfazer uma necessidade.

Para o alcance do objetivo deste estudo, a pesquisa classifica-se como prática de natureza científica e bibliográfica. Tem caráter qualitativo/quantitativo e como metodologia foram aplicados questionários contendo 12 perguntas em formato de escala de Thurstone.

Segundo Oliveira (2001), a escala de Thurstone envolve métodos de cálculos sofisticados, con-

sumindo bastante tempo, porém quando definida adequadamente é fácil de ser aplicada e respondida pelos indivíduos entrevistados. A construção da escala de Thurstone é inicialmente realizada através da elaboração de uma lista de frases, curtas e claras, que expressam opiniões, muito favoráveis e extremamente desfavoráveis, a assuntos relacionados com a atitude que se pretende medir. A distribuição das questões é feita por comparações favoráveis ou desfavoráveis, concordâncias ou discordâncias a determinadas afirmações.

Os questionários aplicados em sala de aula foram compostos por perguntas fechadas caracterizando sua percepção sobre Ouvidoria Pública do Município em pesquisa, colhendo seus pontos de vista bem como qual o conhecimento acerca do funcionamento desta ferramenta e suas funções.

Os alunos do 3º ano foi o público escolhido para avaliar nosso questionário, tendo em vista que já estão prestes a concluir o ensino médio e para nós saber sobre seus conhecimentos referente a Ouvidoria é de extrema importância, bem como a possibilidade de introduzir este assunto numa temática em sala de aula.

A pesquisa abrangeu 163 alunos de duas escolas estaduais do município em pesquisa, a tabela, referida à escala de Thurstone relata o conhecimento dos alunos a respeito da importância e funcionamento da Ouvidoria Pública de sua localidade, através de um questionário com 12 perguntas, indagando sobre diversos aspectos direcionados ao tema estudado.

RESULTADOS

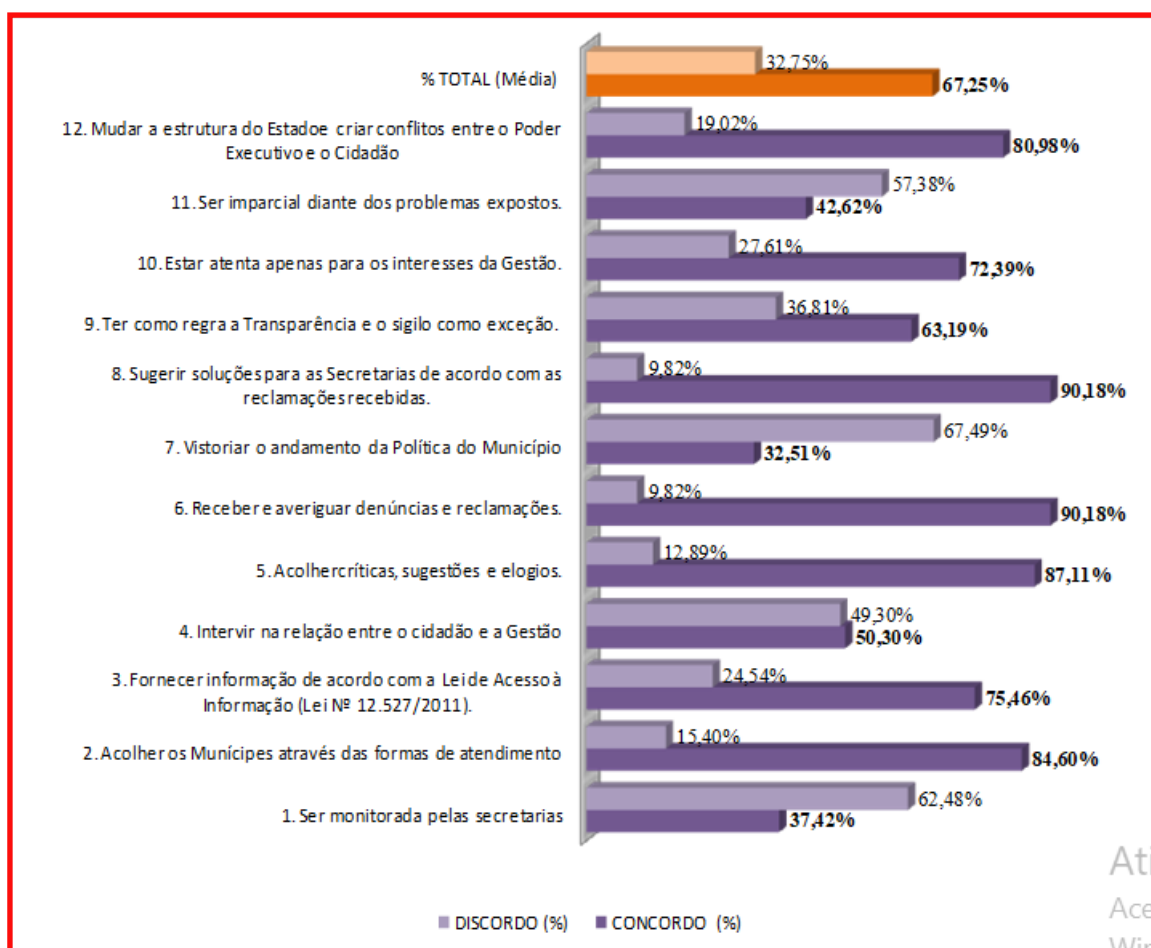
A pesquisa apontou que a maioria reconhece a importância desta ferramenta sendo verificadas suas análises de acordo com os questionários que obtinha informações com: Concordâncias e Discordâncias: Esta proposta de entrevista foi apresentada para Direção de cada escola e na ocasião foi discutido sobre tamanha importância de levar ao conhecimento em sala sobre Ouvidoria Pública, assim sendo alguns professores aplicaram conosco os questionários aos alunos que responderam fisicamente e entregaram onde foram feitos os cálculos dos resultados após a coleta das informações, turma por turma.

Figura 1. Questionário (Escala de Thurstone)

Assina-le nas colunas da direita se você concorda ou discorda com cada uma das afirmações a seguir em relação às Ouvidorias Públicas		
AFIRMAÇÕES	CONCORDO (%)	DISCORDO (%)
1. Ser monitorada pelas secretarias	37,42%	62,48%
2. Acolher os Municípios através das formas de atendimento	84,60%	15,40%
3. Fornecer informação de acordo com a Lei de Acesso à Informação (Lei Nº 12.527/2011).	75,46%	24,54%
4. Intervir na relação entre o cidadão e a Gestão	50,30%	49,30%
5. Acolher críticas, sugestões e elogios.	87,11%	12,89%
6. Receber e averiguar denúncias e reclamações.	90,18%	9,82%
7. Vistoriar o andamento da Política do Município	32,51%	67,49%
8. Sugerir soluções para as Secretarias de acordo com as reclamações recebidas.	90,18%	9,82%
9. Ter como regra a Transparência e o sigilo como exceção.	63,19%	36,81%
10. Estar atenta apenas para os interesses da Gestão.	72,39%	27,61%
11. Ser imparcial diante dos problemas expostos.	42,62%	57,38%
12. Mudar a estrutura do Estado e criar conflitos entre o Poder Executivo e o Cidadão	80,98%	19,02%
% TOTAL (Média)	67,25%	32,75%

Os estudantes do 3º ano do ensino médio demonstraram em sua maioria (90,18 % de concordância) que a Ouvidoria Pública deve receber e averiguar denúncias e reclamações e desta forma sugerir soluções para as Secretarias de acordo com as tais reclamações acolhidas na mesma. Outro índice alto foi o de sugerir soluções para as secretarias de acordo com as reclamações recebidas (90,18 % de concordância); acolher crítica, soluções e elogios (87,11 % de concordância); acolher os munícipes através das formas e atendimento (84,60 % de concordância); Os casos de discordâncias, ficando claro o teor de entendimento, pois esses resultados indicam que eles não realizam, o discordar é afirmar que não o fazem como deveriam então os mais altos foram: Vistoriar o andamento da política do município (67,49 % de discordância) e que as eles não têm a participação de saber se essas ouvidorias são monitoradas pelas secretarias às quais fazem correlação (62,48 % de discordância), como o resultado gráfico mostra, a média aritmética das concordâncias foi de 67,25% e as discordâncias somam 32,75%, ou seja, uma distância razoável de 34,5% podem ser melhor visualizados a seguir:

Figura 2. Análise gráfica



Alguns dos principais destaques vistos na pesquisa realizada por meio dos questionários foram: a ouvidoria recebe reclamações e denúncias, sugere soluções para tais problemas e para melhorar o funcionamento da Administração Pública.

Nota-se na pesquisa que os questionados reconhecem a importância da ouvidoria em intervir nos conflitos e ter como função acolher a sociedade de diversas formas de atendimento, mudando a estrutura do estado sem criar conflitos entre os cidadãos e a gestão. Os alunos consideram que a ouvidoria não deve se atentar apenas para os interesses da Gestão, mas sim mediar da melhor forma os conflitos existentes e encaminhar para a secretaria competente o problema e acompanhar sua solução para sanar problemas e tornar eficazes os trabalhos administrativos.

As funções atribuídas à ouvidoria mais destacadas pelos estudantes enfatizam a tarefa de acolher, sendo empáticos com os cidadãos e encaminhar as situações sugerindo muitas vezes soluções e acompanhando cada problema. Para os estudantes, a ouvidoria em síntese é um canal de participação entre a sociedade e a gestão, sendo um importante canal de fiscalização e participação.

CONCLUSÕES

O intuito foi de se saber o que os jovens pré-universitários sabem e pensam sobre essa importante e fundamental ferramenta tanto para os Cidadãos como para a Gestão. O objetivo também foi em despertar os alunos para essa discussão que permite à sociedade a intervenção na administração pública, contribuindo para as soluções enfrentadas, denunciando as irregularidades e favorecendo o crescimento social. Além disso, esses intuitos desempenham um relevante processo educativo, pois atuam numa perspectiva informativa, fazendo-se conhecer sobre os direitos assegurados por lei de que todos os cidadãos devem ter acesso à informação sobre os comandos da Gestão e participarem para a efetividade de tais trabalhos, haja vista que não é o direito, mas também uma responsabilidade.

A Ouvidoria é indubitavelmente uma grande e importante ferramenta da Gestão pública e um essencial canal de participação dos cidadãos para fiscalizar, participar e colaborar dessa forma na administração pública. Tal implantação é um avanço na área da gestão democrática, existindo desafios a serem ultrapassados e passos a serem dados para melhor intervenção da sociedade nos rumos de seus municípios e de tudo o que rege o funcionamento do mesmo.

A ouvidoria enfatiza que não basta apenas votar, é preciso participar e contribuir para a execução das políticas de todas as áreas garantindo aos cidadãos o direito a saúde, educação, segurança e oportunidade de crescimento com uma sociedade mais participativa e conhecedora de seus direitos e deveres.

Com os resultados apresentados, nota-se que os alunos do 3º ano do ensino médio das escolas estaduais do município em pesquisa, reconhecem a ferramenta da ouvidoria, contudo este artigo propicia discutir a participação da sociedade no meio administrativo sabendo-se que ha muito a se fazer e mais ainda a demonstrar sobre este meio de cidadão e gestão que pouco é usado, mas que muito deve ser trabalhado e apontado devido sua importância e eficácia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lindijane de S. Bento. A questão da participação na gestão municipal de Mossoró/RN. In: XIV Congresso Brasileiro de Sociologia, 2009, Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Sociologia, 2009. Disponível em: acesso em: maio de 2018.

BACHERO, M. Construindo outra sociedade: o capital social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, n.21, p. 83-108, nov. 2003. Acesso em maio de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FEDOZZI, Luciano et al. Participação, cultura política e cidades. Sociologias, Porto Alegre, v. 14, n. 30, p. 14-44, 2012.

KLEBA, M. E., WENDHAUSEN, A. Empoderamento: Processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. Saúde e Sociedade, Rio de Janeiro, v.18, n.4, p. 733-743, 2009. Acesso em maio de 2018.

OLIVEIRA, P, Fernando Oliveira; SILVA, Luiz Martins da (Org). Comunicação Pública em debate: Ouvidoria e rádio. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2013.

MATIAS, P, José. Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

MELUCI, Alberto. Juventude, tempo e movimentos sociais. Revista Brasileira de Educação, São Paulo, n.5/6, p.5-14, set./dez. 1997. (Juventude e contemporaneidade, n. esp.)

MORIN, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2001.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FECAP, v. 2, n. 2, 2001. Acesso em maio 2018.

SALLES, M, Helena.. Gestão democrática e participativa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

SILVA, F. B.; JACCOUD, L.; BEGHIN, N. Políticas sociais no Brasil: participação social, conselhos e parcerias. p. 373-407. In: JACCOUD, L. (organizadora). Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo. Brasília: IPEA, 2005.

Carta Magna:

www.ouvidorias.gov.br

“

A metodologia *kaizen* sob a ótica dos gestores integrantes do processo de implementação: caso em uma empresa do segmento de petróleo e gás

Anírian Cristiane **Unghare**

Tamires Carvalho **Nascimento**

RESUMO

A realidade crítica do mercado de petróleo e gás trás consigo vários contextos. As organizações buscam meios para sobreviverem acerca de um ambiente instável e competitivo. Algumas delas inclusive estudam estratégias de parcerias e adoção de novas técnicas e metodologias que as auxiliem nesse momento conturbado. Pensando sobre esse aspecto e procurando entender a utilização dessas novas práticas, houve o interesse em conhecer a percepção dos gestores de uma empresa de segmento de Petróleo e Gás, com relação aos impactos sofridos pela implementação de *Kaizen* no seu setor, neste caso especificamente, o setor de logística. Para compreender melhor o evento foi realizada uma entrevista semiestruturada com os principais gestores envolvidos levantando as informações correlatas às dificuldades encontradas, aos resultados alcançados as melhorias evidenciadas após o evento *Kaizen*. Uma consequência positiva alcançada foi a unificação dos processos logísticos propiciando um padrão para a solicitação de transportes, otimizando os custos diretos a atividade, e ainda melhorando a comunicação entre os setores de logística das unidades inseridas no processo.

Palavras-chave: *Kaizen*; Logística; Otimização.

INTRODUÇÃO

Ao considerar a história do crescimento de organizações pelo mundo, o foco sempre foi obter lucro. Com o passar dos anos, foi surgindo a necessidade de planejamento, de como conseguir aumentar esse lucro, ao mesmo tempo os clientes tomaram posição significativa na estratégia das empresas, já que a satisfação deles, juntamente com a redução de custos e obtenção de competitividade passaram a ser o foco das organizações. As empresas de forma geral, sempre buscaram tomar as melhores decisões e disponibilizar os melhores serviços e produtos, além de, evidentemente, manter custo adequado dos processos. Um dos objetivos principais é de se destacarem e se manterem ativas no mercado.

A crise econômica sofrida no país força as empresas a buscar formas de se destacar e manter seu posicionamento frente a concorrência continuamente, e a competitividade torna-se ainda mais acirrada. Deste modo a metodologia *Kaizen* se sobressai no meio empresarial, fazendo com que essas organizações a adotem em suas operações, tomando como resultado a otimização de seus processos. Uma dessas empresas é a que foi estudada neste artigo.

Atuante no setor de Petróleo e Gás, a empresa implementou o *Kaizen*, trazendo muitos benefícios para parte do seu processo. Foi uma estratégia da alta administração em que se baseia na melhoria contínua, envolvendo esforços de toda equipe, do nível operacional ao estratégico. Tal estudo proposto foi a compreensão das principais dificuldades encontradas pelos gestores envolvidos, bem como os resultados alcançados e as melhorias que puderam ser evidenciadas após o evento. A implementação foi realizada no departamento de logística e considerou a participação de vários outros setores, porém esse estudo trata somente das informações referentes a percepção dos principais gestores da área logística envolvidos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Logística empresarial

Ballou (2006) associa a logística à contemporaneidade. Na logística realizada pelas empresas, a atividade agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e aumenta as vendas. Essa área também lida, além de bens materiais, com o fluxo de serviços, algo com diversas oportunidades de aperfeiçoamento. Segundo o autor, devido a área lidar com fluxo de produtos e serviços, a logística ganha uma definição, que:

Sugere igualmente ser a logística um processo, o que significa que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los. Contudo, a definição implica em que a logística é parte do processo da cadeia de suprimentos, e não do processo inteiro. (BALLOU, 2006, p. 27).

Já Novaes (2016) comenta sobre a importância do papel da logística nas empresas, hoje. Segundo ele, a logística possui um papel importante no processo de disseminação da informação, podendo ajudar de forma positiva caso seja bem equacionado ou prejudicar seriamente os esforços mercadológicos, caso seja mal formulado.

De modo geral, é uma tarefa bem complexa e que traz gastos para empresa, porém todos os executivos devem se preocupar em como estão seus processos, pois é a atividade que permite a entrega do produto final ao cliente e, conseqüentemente, a criação de valor à empresa. Em resumo, a logística, quando bem gerenciada, alavanca a competitividade da organização e seu objetivo central é atingir o nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo possível, mesmo sendo complexo e um pouco difícil manter um baixo custo.

Atividades logísticas

Os autores costumam separar as atividades da logística em atividades primárias e secundárias, ou atividades-chave e atividades de suporte.

“As atividades a serem gerenciadas pelas organizações variam de companhia para companhia, dependem da estrutura organizacional, das diferentes conceituações dos gerentes sobre a cadeia de suprimentos e da importância das atividades específicas para suas operações” (BALLOU, 2006, p. 31).

Essas atividades listadas acima são as atividades que costumam ser separadas e classificadas em atividades-chave e atividades de suporte. Ballou (2006, p.31-32) apresenta uma lista de quais atividades possuem qual classificação e são divididas da seguinte maneira:

a) Atividades-Chave:

- Serviços aos clientes padronizados cooperam com o marketing: determinam as necessidades e desejos dos clientes em serviços logísticos; determinam a reação dos clientes ao serviço; estabelecem níveis de serviço ao cliente.
- Transporte: seleção de modal e serviço de transporte; consolidação de fretes; determinação de roteiros; programação de veículos; seleção de equipamentos; processamento de reclamações; auditoria de frete.
- Gerência de estoques: políticas de estocagem de matéria-prima e produtos acabados; previsão de vendas a curto prazo; variedade de produtos nos pontos de estocagem; número, tamanho e localização dos pontos de estocagem; estratégias Just in time, de empurrar e de puxar.
- Fluxos de informação e processamento de pedidos: procedimento de interface entre pedidos de compra e estoques; métodos de transmissão de informações sobre pedidos; regras sobre pedidos.

b) Atividades de Suporte:

- Armazenagem: determinação do espaço; *lay out* do estoque e desenho das docas; configuração do armazém; localização do estoque.
- Manuseio de materiais: seleção do equipamento; normas de substituição de equipamento; procedimentos para a separação de pedidos; alocação e recuperação de materiais.
- Compras: seleção de fontes de suprimentos; o momento da compra; quantidade das compras;
- Embalagem protetora: manuseio; estocagem; proteção contra perdas e danos;
- Cooperação com produção/operações: para especificação de quantidades agregadas; sequência e prazo do volume de produção; programação de suprimentos para produção/operações.
- Manutenção de informações: coleta, armazenamento e manipulação de informações; análise de dados; procedimentos de controle.

As atividades logísticas são classificadas de acordo com a necessidade e contextualização de cada empresa. As de suporte por exemplo, embora sejam críticas e importantes como as atividades-chave, em algumas circunstâncias, elas não serão necessárias e podem não fazer parte do composto de ações logísticas de todas as empresas. Elas apenas contribuem para a eficiência da missão logística e não são essenciais em alguns casos.

Logística Interna

A logística, atualmente, é vista como elo importante da cadeia de suprimentos, e como já mencionado anteriormente, todo o processo é integrado entre várias empresas e todas recebem os benefícios. Porém as cadeias de suprimentos, bem como a logística, não devem se preocupar apenas com os processos externos de transporte, armazenagem e aquisição. Os processos internos da logística, ou seja, processos que ocorrem dentro das empresas, também devem ser eficientes e eficazes para agregar valor e aumentar a competitividade da empresa.

De acordo com Sousa (2012, p.134), a logística interna “(...) se refere a todo o processo de recebimento, guarda, controle e distribuição dos materiais utilizados dentro de uma organização”. O autor destaca que a logística interna na indústria é vista como fator primordial para a obtenção da eficiência e do aumento das quantidades produzidas e procura mostrar que, nas empresas prestadoras de serviços, a logística também é de suma importância, assim como nas indústrias (SOUSA, 2012).

Porter (1991, *apud* SOUSA, 2012, p.135) define logística interna como “atividades associadas ao recebimento, ao armazenamento e a distribuição de insumos no produto como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores”.

De acordo com Sousa (2012, p.135), as principais características da logística interna são:

- Atendimento aos funcionários: A logística interna é responsável pelo atendimento dos recursos materiais utilizados dentro da organização;
- Otimização das tarefas: A logística interna permite redução do tempo entre as tarefas desen-

volvidas pelos funcionários da organização, por meio da eliminação de espaços e entrega na quantidade ideal;

- Interação dos demais setores da organização: A partir do momento em que há a necessidade do levantamento dos recursos materiais utilizados em cada um dos setores da organização, propiciando dentro dos limites a padronização desses recursos, a logística interna aproxima os setores, discutindo a aplicação e o uso dos produtos deles na execução de suas tarefas.

Apesar de a logística interna não estar tão sujeita ao comportamento de fornecedores e clientes, ela se mostra essencial para as estratégias da empresa. De acordo com Moura (2006, p. 121), a logística interna “atende perfeitamente as empresas que adotam estratégias de produção modernas e que demandam ciclos de produção mais curtos, o que os levam a ser mais sensíveis quanto ao tempo necessário para as mudanças de produção”.

Metodologia Kaizen

A melhoria contínua dos processos tem objetivo de otimização de custos, método de trabalho, mão-de-obra e sobretudo para a satisfação dos seus clientes. Uma metodologia responsável por isso é o Kaizen - “(...) melhoria contínua de um fluxo completo de valor ou de um processo individual, a fim de se agregar mais valor com menos desperdício” (ARAUJO; RENTES, 2006, p. 123).

Já Viveiro e Honda (1999, p. 5) definem a metodologia Kaizen como: “(...) uma abordagem estruturada e sistêmica que visa assegurar que os processos da empresa satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes, não apenas no momento atual, mas de forma continuamente melhor ao longo do tempo”.

IMAI (1994, p. 3) descreve que “a essência do kaizen é simples e direta: kaizen significa melhoramento. Mais ainda, kaizen significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. Nesta metodologia o nosso modo de vida – seja no trabalho, na sociedade ou em casa – merece ser constantemente melhorado”.

O Kaizen possui princípios em que a empresa precisa aliar com o seu processo de gestão para que se obtenha sucesso. Esses princípios são, de acordo com Félix (2013, p.13):

- A criação de valor para o cliente (interno ou externo);
- A eliminação do desperdício;
- O envolvimento de todos os colaboradores da organização;
- A procura de evidências no terreno;
- E a gestão visual.

Esses princípios devem ser seguidos para que as empresas alcancem os resultados desejados, com esforços de todos. Porém, segundo Félix (2013), apesar de o Kaizen permitir o alcance

de maiores ganhos a curto prazo, ele exige que, para que esses ganhos continuem e se tornem frequentes, é necessário mais um esforço. De acordo com o Instituto Kaizen (2012, *apud* DINIS, 2016, p.14), além dos princípios, existem os 10 mandamentos para aplicação do kaizen de forma positiva. Os 10 mandamentos são:

- Descartar ideias fixas e convencionais;
- Pensar em como fazer e não em como deve ser feito;
- Não inventar desculpas. Questione as práticas correntes. As desculpas são o caminho mais rápido e simples para não melhorar;
- Não esperar pela perfeição. Começar já, mesmo que lhe pareça que só consegue 50%;
- Se errar, corrigir o erro imediatamente;
- Não gastar apenas dinheiro na melhoria contínua: usar a sabedoria;
- A sabedoria também está na adversidade;
- Perguntar "porquê"? Cinco vezes e procurar as causas;
- Preferir a sabedoria de dez pessoas ao conhecimento de apenas uma;
- As estratégias *Kaizen* são infinitas.

Através desses mandamentos, é possível visualizar que o Kaizen é uma metodologia que para ter sucesso deve ser adotada por toda a organização, desde os responsáveis diretos e indiretos dos processos, até os gerentes, diretores, etc. A cultura da empresa deve se adequar para que as mudanças realizadas inicialmente continuem sendo concretizadas e melhoradas ainda mais.

Segundo Vilela (2007, p.14), "(...) a metodologia Kaizen está baseada na eliminação de desperdício através do bom senso, no uso de soluções baratas que se apoiem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos de trabalho".

IMAI (1994, *apud* VILELA, 2007, p.16) define, em sua obra "A estratégia para o sucesso competitivo", que um "Kaizen bem planejado pode ser dividido em três segmentos, de acordo com a complexidade e nível do Kaizen. Segmentos esses: Kaizen orientado para a Administração; Kaizen orientado para o Grupo; e Kaizen orientado para a pessoa". Focando apenas no Kaizen para a Administração, temos a descrição do autor como o pilar do Kaizen, uma vez que "(...) o Kaizen orientado para a Administração se concentra nas mais importantes questões logísticas e estratégicas e oferece o incentivo para manter o progresso e o moral" (IMAI, 2005 *apud* VILELA, 2007, p.16).

De acordo com Vilela (2007, p.41), "(...) os objetivos devem ser definidos de maneira reduzida e as metas devem ser ousadas para instigar o grupo à busca pela melhoria contínua". Marchiori (2002 *apud* VILELA, 2007, p.41) sintetizou alguns objetivos do Kaizen:

- Aumento da produtividade
- Redução do *lead-time*
- Redução do estoque em processo

- Geração de fluxo uniforme de produção
- Redução do tempo de setup
- Melhorias ergonômicas e segurança
- Melhoria da qualidade
- Padronização das operações

Existem dois tipos de Kaizen e um deles é chamado de Evento *Kaizen*, que é efetuado quando há a necessidade de melhoria em uma área muito específica e é de extrema urgência. TBM (2000 *apud* VILELA, 2007) explica as etapas, dizendo que, para seu início, é necessário que a área interessada faça a solicitação. Assim que a análise for feita e for comprovada a necessidade do evento Kaizen, são definidas as pessoas que irão participar. Estas serão treinadas e participarão de reuniões, onde haverá exposição das ideias, que ocasionarão o plano de ação para mitigar os problemas e garantir o alcance dos objetivos definidos.

No geral, as etapas seguintes são de acordo com as ferramentas adequadas para o processo de cada empresa, uma das principais é a aplicação do PDCA planejar (*PLAN*) - fazer (*DO*) - checar (*CHECK*) – agir (*ACT*), que auxilia na implementação do evento. Vilela (2007) disponibiliza um tipo de cronograma com as principais etapas de evento Kaizen emergencial. Apesar de separar por dia, uma visão mais adequada a todas as empresas seria como etapas poderiam ser cumpridas de acordo com a necessidade da empresa.

- 1º Levantamento da situação atual
- 2º Soluções iniciais 1
- 3º Soluções iniciais 2
- 4º Representação da nova situação
- 5º Preparação da apresentação final.

A organização fica responsável por fornecer à equipe de melhoria os recursos necessários, além de valorizar a criatividade dos colaboradores, pois assim incentiva o trabalho em equipe e aumenta a rentabilidade dos processos, uma vez que os colaboradores podem oferecer ideias para melhores processos e ambiente de trabalho mais eficientes sem alto custo (VILELA, 2007).

Ressaltando a importância de incluir toda organização na metodologia, Rebecchi (2014) diz que:

Melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da organização no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais. A melhoria contínua pressupõe mudanças como hábito da organização e grandes mudanças com maior planejamento. Cabe salientar que quando a empresa evolui dentro de um processo de melhoria contínua, os ganhos associados às mudanças de origem tecnológicas, sejam gerenciais ou operacionais, são mais rápidos e mais facilmente incorporados ao processo (MORAES et.al., 2003 *apud* REBECHI, 2014, p.5).

Contudo, segundo Rebechi (2014, p.5), a metodologia Kaizen traz importantes vertentes que a torna efetiva e traduzem seus caminhos. São: “análise de valor; eliminação de desperdícios; padronização; racionalização da força de trabalho; sistema just in time, entre outros. A partir do uso efetivo dessas vertentes, pode-se afirmar que a organização está buscando o processo de melhoria continua”.

MÉTODO DE PESQUISA

Para alcançar os dados necessários quanto ao direcionamento da pesquisa, buscou-se na metodologia os caminhos para classificação, recolha e tratamento dos dados e ainda a análise, parte fundamental de um artigo como esse.

Tais informações são advindas de uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se de estudo de caso. Gil (2008, p. 27), comenta que pesquisas exploratórias “(...) têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Quanto as pesquisas descritivas “(...) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2008, p. 28).

É preciso ainda salientar que a utilização de dois métodos de pesquisa facilita o objetivo de descrever o fato ou fenômeno da pesquisa explorada. O estudo de caso, por sua vez segundo ainda Gil, (2008, p.57) se caracteriza pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

A entrevista semiestruturada foi o instrumento de coleta de dados utilizada para reunir as informações dos gestores, caracterizando essa fonte como primária (dados ainda não estudados anteriormente nessa empresa). Além da entrevista o estudo contou com muitas informações de cunho literário e didático, como revistas, jornais, artigos, entre outros, denominando fontes secundárias. Boni e Quaresma (2005, p. 75) dizem que as entrevistas semiestruturadas “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”.

A análise de todas as informações foram processadas de forma qualitativa em que Mozzato e Grzybovski (2011, p.737), defendem que “(...) o investigador é o instrumento principal, e que o maior interesse está no processo, não nos resultados ou produtos, além de que os investigadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva”.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Trata-se de uma empresa fornecedora líder de serviços, produtos, tecnologia e sistemas do segmento de petróleo e gás. Funciona hoje em mais de 80 países auxiliando os clientes avaliar, perfurar, produzir, transportar e processar recursos de hidrocarbonetos. A base do estudo foi os

setores de logística das 03 unidades de negócio situadas em municípios banhados pela exploração e produção de petróleo tendo como fonte de informações o gestor geral de logística (gerente) e a analista de logística (coordenadora) das unidades mencionadas, pessoas estas que estiveram a frente de todo o processo de implementação e melhorias.

Entendendo a necessidade do Kaizen

O diagnóstico de necessidade do *Kaizen* foi identificado diante de uma mudança de gestão ocorrida no setor de *OPS Support*¹, que analisou os custos e a falta de unificação dos procedimentos logísticos entre as unidades. De acordo com as informações fornecidas a nova gerente do setor sentiu dificuldade em gerenciar a logística dessas unidades, uma vez que cada uma possuía um procedimento diferente e seguiam com diferentes formas de realizar o trabalho. Ela também relatou que dentro do sistema de *Doc Quest*², eram encontrados diferentes procedimentos utilizados pela mesma unidade, isto é, cada logística tinha sua forma de fazer, uma linha de produto tinha um procedimento diferente da logística e de outra linha de produto da mesma unidade.

Segundo essa gestora havia uma grande dificuldade de gerenciamento desses processos. Tal situação foi transmitida ao setor de qualidade que, em análise prévia, identificou que a quantidade de hora-homem (mão de obra) era muito grande, o que resultava em um custo muito alto de pessoal e de transporte; verificou um número bem considerável de não conformidades registradas em relação à emissão de notas fiscais, cujos responsáveis eram os próprios técnicos de logística, além de perceber uma comunicação frágil entre os setores de logística das unidades.

Levantamento de dados – Gestor Geral de Logística

De acordo com o responsável, o evento *Kaizen* foi muito eficiente para com os processos de pagamento de fretes, uma vez que todos passaram a ser recebidos e conferidos eletronicamente e processados via ordem de compra específica para despesas com transportes, permitindo que todo o procedimento se tornasse mais claro e transparente. A partir desse evento, o setor de logística ampliou sua visão de oportunidades de melhoria contínua e, mesmo com o cenário crítico do mercado, a equipe estava conseguindo atender as necessidades e ainda enxergar pontos de melhoria, além das atividades otimizadas, o tempo e a visão para outros aspectos do trabalho se tornaram mais aguçados.

Segundo ele, houve a participação dos outros setores como o de Qualidade, Compras e Almo-xarifado, sendo de extrema relevância, uma vez que o resultado final do trabalho de um setor (saída) serve de insumo (entrada) para os outros setores. Na visão do responsável, os setores escolhidos para a semana *Kaizen* (período de implementação) são essenciais para as entradas de insumos para logística e que sofrem grandes influências a partir dos resultados logísticos. Após essa seleção,

foram analisados o início e fim de cada processo, de cada setor e, quais as melhorias poderiam ser implantadas na logística, que influenciariam positivamente a esses ciclos.

O entrevistado ressaltou que os processos não eram realizados de forma simultânea, e cada resultado gerado poderia ser usado pelos outros setores de forma aleatória e a melhoria deveria ser pensada de forma generalizada para todos os setores envolvidos. Buscou-se manter uma comunicação que envolvesse todos os níveis hierárquicos. Essa comunicação permite que a identificação de falhas ou melhorias que ocorram ou que possam ocorrer nas atividades de base sejam repassadas e estudadas pelos gerentes, procurando uma possível alternativa de concretização. O entrevistado disse ainda que, como a equipe é pequena, a comunicação é acessível nos níveis táticos e operacionais.

Analisando o fato, esse relacionamento de níveis hierárquicos permite a criação de compartilhamentos e possíveis melhorias no processo logístico. Os operadores de empilhadeira são os responsáveis pelos transportes dos equipamentos e ferramentas nas unidades, além de que são as pessoas que têm contato direto com os clientes internos. Eles também estão sempre na linha de frente das atividades, onde ocorrem frequentes desvios, que muitas vezes não são repassados para o setor de qualidade ou até mesmo para o gerente. Com essa mudança, o gerente consegue ter maior controle das atividades do seu setor e alterar constantemente processos e procedimentos que estejam obsoletos.

Durante essa semana *full time*³ do evento *Kaizen*, foi percebida a quantidade de desperdício. O entrevistado relatou que, quando toda atividade foi mapeada para que pudessem ver como o processo era realizado, ficou nítida a quantidade de atividades desnecessárias que poderiam ser eliminadas através de otimização e automatização de procedimento. Enfatizou que essas atividades desnecessárias e outros desvios encontrados foram tratados com transparência e informados para os colaboradores dos setores envolvidos. O evento *Kaizen* teve como resultado, além dessas melhorias, a realização do mapeamento das atividades logísticas, que foi utilizado como fluxo de valor e unificação dos procedimentos, além de funcionar como uma forma de mapear todas as atividades realizadas em toda a cadeia de suprimentos.

Verifica-se nesse ponto que quando a empresa não possui um procedimento ou um fluxo de processo das suas atividades, corre-se o risco de estar realizando atividades desnecessárias, que geram retrabalho e impedem a melhoria da qualidade. Esse mapeamento das atividades permite hoje a melhor visualização das atividades logísticas, proporcionando facilidade na identificação de melhorias para o processo e também de desvios que podem ser trabalhados, e até ser motivo para outro evento *Kaizen*.

Com relação a definição do plano de ação para esses desvios, descreveu que, como todo processo de melhoria causa mudança, alguns setores se tornaram resistentes por acharem que iriam aumentar muito seu escopo de trabalho, no entanto em reunião própria direcionada ao *Kaizen* conseguiram demonstrar que o resultado seria benéfico para todos, diminuindo um pouco as opiniões contrárias. O setor logístico, em geral, aceitou muito bem todas as ações propostas pelo *Kaizen*,

complementou o entrevistado.

Após a implementação das melhorias definidas pelo evento o setor continua monitorando os processos logísticos, através do indicador de desempenho *Key Performance Indication (KPI – Indicador Chave de Desempenho)*, segundo o gestor. E por meio desse indicador, enxergaram pontos que ainda precisam ser melhorados. O entrevistado citou que procura frequentemente analisar os processos e ouvir os funcionários para que consiga perceber possibilidades de otimização. Atualmente, ele tem acompanhado e analisado o processo de controle de solicitação de fretes (dia, semana, mês), aplicando a melhoria contínua e procurando formas de reduzir custos com fretes. Ainda para ele, a preocupação com a redução dos gastos com transportes é muito significativa, uma vez que, por ser um setor que não gera receita, é visto como uma atividade que não agrega valor. Na mudança de atitude, ele consegue mudar a visão dos clientes internos e até mesmo da alta direção em relação às atividades logísticas e fazer com que o setor ganhe mais credibilidade.

Observa-se que essa análise de redução do custo com fretes pode ser considerada um complemento ao resultado do evento *Kaizen* realizado anteriormente e, através dessa preocupação com redução de custos, é possível compreender que o gestor procura manter a melhoria realizada no evento. Por meio dos indicadores, ele percebe e busca oportunidades de melhorar procedimentos e diminuir custos, agregando valor para todos os clientes internos e externos, e ainda atendendo a um dos princípios do *Kaizen* descritos por Felix (2013, p.11), que é “(...) a criação de valor para o cliente” além de outros como “a eliminação do desperdício; e o envolvimento de todos os colaboradores”.

Outro ponto que é possível analisar é através do conceito também de Felix (2013), no qual se defende que a melhoria exige um esforço contínuo para manter-se na cultura da empresa, caso contrário, a empresa perderá facilmente os ganhos alcançados com o evento *Kaizen*.

De acordo com o gestor, independentemente das necessidades e desejos dos clientes internos, a logística busca e na maioria das vezes consegue atender a todos. Diante desta fala, entende-se que conseguir atender aos desejos dos clientes aumenta consideravelmente a competitividade da empresa, a qualidade do setor e a visão dos demais em relação ao mesmo. Bernardes *et. al.* (2012) dizem que, com esse tipo de processo, a empresa consegue se destacar no mercado, e, além de manter os seus clientes atuais, consegue conquistar outros novos.

A logística é um setor que trabalha frequentemente com atividades que precisam seguir muitas regras de vida e segurança. O responsável pelo setor relatou que a empresa possui uma política de *Health, Safety and Environment (HSE - Saúde, Segurança e Meio Ambiente)* de parar o trabalho quando for necessário, ou seja, propicia autonomia para todos seus colaboradores, incluindo os terceirizados, para que assim que percebam algo errado e possa vir a ter um resultado negativo, interrompam imediatamente o trabalho, como por exemplo, acidentes com movimentações. Além disso são realizadas manutenções tipo preventiva dos equipamentos essenciais à atividade logística (contentores, empilhadeiras, entre outros). Salientou ainda que realiza reuniões frequentes para diagnóstico das necessidades e revela resultados positivos ou não das atividades executadas pelo setor.

Essa relação com os clientes internos (colaboradores) é essencial para os processos de logística. O setor tem uma responsabilidade muito grande em conseguir atender os clientes internos com os equipamentos corretos no tempo correto e ainda atender aos clientes externos com a mesma qualidade e ainda com o menor custo possível. A atitude de realizar reuniões mostra a adequada administração dos processos, uma vez que procura entender às necessidades dos clientes, consequentemente a satisfação dos mesmos a partir dessa ação é alcançada mais facilmente. Novaes (2016) comenta sobre a ligação da logística com o serviço direto. Segundo as observações dele, os processos de manufatura e atividades logísticas devem ser vistos de forma integrada, pois é a logística que propicia condições reais de garantir o produto ou serviço no momento desejado.

Para finalizar, o gerente destacou que apesar da interação entre a logística e almoxarifado, a empresa não possui um *layout* específico para auxiliar tais atividades, uma vez que nem toda entrada de serviços na logística é proveniente do almoxarifado.

Como forma de sugestão, seria interessante para a empresa talvez pensar na criação de um layout que auxiliasse na interação entre os setores mais responsáveis pelo recebimento e processamento dos materiais, que são o Almoxarifado e a Logística. Existe o conceito de *crossdocking* que significa a definição de uma área específica de desembarque.

De forma geral verifica-se que a postura do gerente de logística, na atualidade, esta de acordo com os pressupostos delineados pelo *Kaizen*, é possível visualizar na coleta de dados, que a todo momento ele busca pela melhoria dos processos e redução de custos. Oferece ainda, autonomia para sua equipe em relação à qualidade do serviço e desperta nos colaboradores a visão crítica do processo, o que leva a todos ao questionamento e busca de alternativas para a realização do mesmo.

Levantamento de dados – Analista de Logística (coordenadora)

De acordo com a analista na semana destinada ao planejamento, foi elaborada uma linha do tempo especificando as atividades e calculando o tempo de cada uma. Ao final verificaram que demoravam cerca de 4 horas para realizar todo o processo de embarque sem a emissão de nota fiscal. Com a emissão de nota fiscal demorava cerca de 12 horas para que todo processo estivesse totalmente finalizado.

A entrevistada ressaltou que, nas reuniões, identificaram que o pensamento dos setores estava equivocado, uma vez que a atividade de logística não era somente de logística. O setor preenchia documentos referentes ao departamento de segurança, de qualidade, etc. Logo, na reunião com todos os presentes, essa visão dos processos ficou mais clara.

Verifica-se que com a falta de um procedimento padrão, os colaboradores ficam perdidos em suas responsabilidades, fazendo com que alguns deles trabalhem mais que outros, e em muitos casos, gerando retrabalho. É possível analisar a contribuição da unificação e mapeamento das atividades nas duas inserções (entrevistas) elencadas pelo levantamento.

Segundo a analista, ao realizarem a exposição das tarefas exercidas por cada unidade, o grupo criou um quadro com as atividades e questionou se todos realizavam tais atividades daquela forma ou não. A partir dessa exposição e resultado, iniciou-se a definição de qual seria a melhor prática a ser adotada e possível de ser realizada por todos, analisando ainda quanto tempo iria diminuir (otimizar) no processo.

Na visão dela, o *Kaizen*, inicialmente, não impactou nenhum processo da logística, devido ao alto número de demissões realizadas no período. Disse ainda que demorou um longo tempo para que as ações pudessem ser implantadas e comesçassem a mudar realmente os procedimentos. Das dificuldades encontradas, segundo a analista, a maior foi em relação às diferentes formas de realizar o trabalho. Citou que cada responsável da logística de cada unidade achava que o seu processo estava correto e recusava-se a implementar às mudanças propostas. Outra dificuldade relatada foi em relação à solução de problemas e implementação de melhorias que dependiam de mais de um setor. A gerência geral não enxergava as atividades unificadas, os setores como almoxarifado e logística eram completamente separados, não eram vistos como uma equipe e por uma questão de clima organizacional alguns colaboradores dificultavam o andamento de melhorias da logística. E ainda, outras ações como mudança de sistema e separação de atividades como a emissão de ordem de compra automática, demoravam muito, por depender de pessoal capacitado para realizar a atividade.

É possível perceber através da descrição da analista e do gestor entrevistado anterior que alguns participantes se mostravam muito resistentes às mudanças ocasionadas pelo *Kaizen*. Mesmo que isso pudesse, no futuro, ter bons resultados. Devido à diferença de ponto de vista colocado pela gerência o processo de melhoria foi impactado negativamente, visto que quando as diferenças de pensamentos prejudicam um processo é importante verificar formas de consenso, uma vez que não adianta, no evento Kaizen, surgirem várias ideias significativas que não serão implantadas por causa de problemas entre a gestão dos departamentos.

As únicas ações que não tiveram muito problema em serem implementadas diz respeito às ações de unificação de processo que dependiam somente da área logística daquela unidade. A entrevistada destacou ainda que, devido ao momento de crise, muitas pessoas estavam sendo desligadas da empresa, e, somente conseguiriam iniciar o evento, adotando as ações que eram consideradas fáceis, pois tinham dificuldades em interromper a rotina diária para focar nas mudanças a serem inseridas. Faltavam pessoas, complementou a analista.

Em razão desse ambiente em que as equipes se encontravam, a colaboração e disposição para as melhorias foi muito grande, de acordo com a entrevistada. No entanto, estavam sobrecarregados e possuíam expectativas de melhorias para problemas muito críticos no processo.

Com essa declaração da analista fica evidente que os funcionários acreditavam na melhoria do processo através do *Kaizen*. Além de confirmar que um evento Kaizen pode otimizar as atividades realizadas ajudando a melhorar a produtividade, ainda mais em um momento de crise em que a equipe estava muito reduzida. Sobre a comunicação no período, a analista pontuou que não foi clara

e transparente entre os níveis hierárquicos presentes. Quando era perguntado a um técnico sobre uma determinada atividade, o gestor interferia e não concordava. Ressaltou ainda que possuíam uma dificuldade de comunicação com a gerência anterior de *OPS Support*, devido ao perfil autoritário.

Analisando essa declaração da analista é notável um problema na gestão a época da realização. É uma questão de gestão de pessoas e que possui extrema importância dentro da organização, sobretudo no *Kaizen*, baseado e dependente quase que exclusivamente dos funcionários para ser eficiente. Se os próprios gerentes omitiam, ou não permitiam as declarações de quem executava as atividades, como esses colaboradores iriam se sentir seguros em comunicar possíveis oportunidades de melhoria?

Depois da definição do plano de ação, a entrevistada informou que não houve nenhum tipo de acompanhamento sobre as etapas concluídas, nem participou de nenhuma reunião referente ao processo de implantação das melhorias. A analista dividiu o evento *Kaizen* em duas visões, ao relatar que o setor de qualidade teve ótimas ideias e procurou a todo momento desenvolver nos participantes a visão de melhoria contínua, e conseguir mudar significativamente os procedimentos. Já em outros casos, alguns dos gestores presentes focaram apenas na redução de custo, tanto das atividades quanto de pessoal. Não proporcionavam muita autonomia para os colaboradores da equipe, inclusive foram advertidos pelo setor devido tais posturas.

Verificando a declaração da analista, é notório que esses gestores que focavam apenas na redução de custo e de pessoal, não tinham noção do que significa a metodologia *Kaizen*. De acordo com o pensamento desses gestores realizar um *Kaizen* significaria reduzir custos, demitir pessoas, o que não reflete um processo de melhoria contínua.

Depois de realizado todas as etapas previstas para a implementação, a analista disse que o processo de logística, hoje, é considerado mais organizado, os procedimentos estão mais adequados e a comunicação entre as unidades logísticas o setor de compras e o de almoxarifado melhorou substancialmente.

Essa melhora é resultado do *Kaizen* e, provavelmente, das mudanças de liderança. A logística interna tem responsabilidades de interação com todos os outros setores da empresa, e uma comunicação e interação saudável entre eles alavancam significativamente a competitividade e qualidade da empresa.

Por fim, a entrevistada comentou que não houve divulgação sobre os desvios e melhorias da semana *Kaizen*. O processo foi fechado somente para os setores que participaram e ainda assim alguns participantes de um nível hierárquico mais baixo não tiveram retorno e nem foram questionados sobre as ações definidas.

Uma atitude como essa desmotiva os envolvidos a participarem de processos de melhoria futuros. O feedback⁴ é importante para todas as atividades diárias realizadas e muito mais para um evento em que todos ficaram focados e determinados a mudar e melhorar processos.

Em suma, o levantamento realizado com essa analista demonstrou relativamente um posicio-

namento contrario à postura anterior evidenciada pelo gerente geral. Os pontos relacionados por ele foram bem positivos no que diz respeito a execução do plano, implementação e melhorias observadas. Tanto que apontou algumas delas em seu relato. Por outro lado, a analista foi bem realista no que tange as dificuldades ocorridas durante todo o processo de implementação e ainda adicionou informações sobre seu sentimento em relação ao tratamento dado aos colaboradores que executam todas as atividades logísticas.

Pressupõe-se diante desta situação que a empresa precisa rever com muito cuidado o fluxo de comunicação existente entre os departamentos, a atenção sobre a informação disseminada entre os colaboradores quando se realiza mudanças de processo, e ainda procurar cultivar o bom relacionamento entre todos os integrantes da equipe participante dos projetos. Isso facilita muito a aprendizagem, a motivação das pessoas é estimulada através de atitudes de clareza, objetividade, e transparência das ações a serem implementadas.

No que se refere ao evento Kaizen propriamente dito, verifica-se através dos relatos que ao final tiveram êxito, mesmo diante de varias controvérsias notadas na comunicação e entendimento durante o planejamento e execução do evento.

CONCLUSÃO

A grande maioria das empresas perdem a oportunidade de sobreviverem em meio a uma crise por muitas vezes deixar de adotar práticas mais econômicas que permitam a eliminação de desperdício e possibilitem a continuidade e aprimoramento da qualidade de seus produtos e serviços. A empresa em questão é um desses casos, em que se aproveitou da ocasião momentânea de crise e mudança de gestão para rever seus processos e empreender uma nova prática adotando a ideia e implementando o Kaizen e um dos setores mais críticos de uma empresa que é a logística.

O levantamento das informações junto aos principais gestores da área submetida, possibilitaram a identificação de necessidades específicas e de integração. Algumas questões foram colocadas em discussão como: evidência dos desperdícios; mapeamento e padronização de processos; falta de alinhamento e relacionamento amistoso entre as equipes de logística das 03 unidades; fretes onerosos; interrupção do trabalho por questões urgentes; gerenciamento de pessoas; feedback em relação aos membros da equipe, entre outros.

Conclui-se que o processo final de toda logística interna da empresa pôde ficar mais organizada e padronizada após a implementação da metodologia, frente aos fatores críticos internos já citados e ao período de crise sofrido pela empresa. Contudo os resultados foram bem significativos, direcionando a tomada de posição por algumas decisões relacionadas aos pontos fundamentais investigados e apresentados neste artigo. Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas ou ate mesmo a empresa realize uma avaliação, a fim de conhecer as percepções das outras áreas que também foram incluídas neste mesmo evento.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Cesar Augusto Campos de; RENTES, Antonio Freitas. A metodologia Kaizen na condução do processo de mudança em sistemas de produção enxuta. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 126-135, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br>>
- BERNARDES, Helyda Karla B. et al. Modularização: simplificando a gestão e maximizando os resultados. *Espacios*, 2013. v. 34, n. 2, p. 2-16. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com>>.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, vol. 2, n. 1, 2005, p. 68-80. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br>>
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo. Atlas, 2007.
- DINIS, Cláudia Sofia A. A metodologia 5S e Kaizen Diário. Coimbra, 2016. IPC. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/>>.
- FÉLIX, José Pedro Ribau Bagão. Uma metodologia Kaizen para a gestão de equipes operacionais. 2013 Dissertação de Mestrado.FEUP.Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/>>
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.
- HONDA, Auro K.; VIVEIRO, Carlos Tadeu. *Qualidade e excelência através da metodologia Kaizen*. Editora: Érica, 1999. 123 p.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo*. 51ªed. São Paulo: Instituto IMAM, 1994. 235p.
- KAIZEN Institute. *Gembakaizen*. 1985-2019. Disponível em: <<https://br.kaizen.com/>>
- MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, agosto 2011. v. 15, n. 4, p. 731-747. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>.
- MOURA, Benjamim. *Logística: conceitos e tendências*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2006.
- NOVAES, Antônio G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- PACHECO, Ana Paula R. et al. O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. Florianópolis. 2012. Disponível em: <<http://issbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>>.
- REBECHI, Robson. *Sistema Operacional Kaizen: Um Estudo de Caso sobre a Implantação do Sistema Operacional Oriental em um Empresa Ocidental*. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET, 2014.Disponível em: <https://www.aedb.br/>
- SOUSA, Paulo T. Logística interna: o princípio da logística organizacional está na administração dos recursos materiais e patrimoniais (ARMP). *Revista Científica FacMais*, Goiás, 2012. v. 2, n. 1.
- VILELA, Raquel Morgado. *Kaizen para a implementação da montagem padronizada na indústria*

automobilística. 2007. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/>>

“

A relação homem-tecnologia no contexto da quarta Revolução Industrial

Marcelo Demicheli Torres e **Silva**
PUC-MINAS

Rodrigo Baroni de **Carvalho**
PUC-MINAS

Marcos Vinícius **Soares**

Fabício Ladeia **Alvarenga**

Felipe Matheus de Souza **Farias**

RESUMO

A quarta revolução industrial apresenta diversas possibilidades tecnológicas que apontam para maior eficiência e melhor gestão produtiva. O homem, enquanto criador e beneficiário das facilidades proporcionadas pelos bens de consumo, naturalmente deveria protagonizar toda a discussão referente ao desenvolvimento econômico. O histórico das teorias administrativas e dos discursos organizacionais mostram um protagonismo maior no discurso do que na prática, implantando perspectivas confusas quanto ao futuro dos meios de produção e sociais. Este estudo buscou beber nas fontes do humanismo – escola que coloca o homem no centro da discussão – e da indústria 4.0 – mais recente transformação tecnológica de grande impacto - para fazer uma relação polarizada e entender seus aspectos convergentes e divergentes, ao mesmo tempo que envolveu diferentes atores atuantes nesses contextos para enriquecer a pesquisa com visões práticas. Os resultados apontaram tensões, possibilidades e contradições nessa relação, convergindo em um futuro ainda incerto, bem como inevitável, para ambas as partes.

Palavras-chave: Indústria 4.0; Trabalho; Tecnologia; Homem; Humanismo.

INTRODUÇÃO

O advento da atividade industrial que despontou no início do século XX representa uma virada histórica para a evolução humana. A atividade manufatureira é destacada por alguns autores como o fator mais poderoso de aceleração do crescimento econômico mundial. Esse segmento passou por três marcos revolucionários e, recentemente, iniciou sua quarta revolução: a indústria 4.0.

A primeira revolução industrial representou a descoberta do carvão como fonte energética e, assim, houve o aperfeiçoamento da máquina a vapor, adicionando eficiência e possibilitando a consolidação dos processos de produção em massa. A segunda revolução industrial foi marcada pela descoberta da eletricidade, pela conversão de ferro em aço pela modernização dos meios de transporte. A terceira revolução veio a partir da evolução dos sistemas de informática e de robótica, gerando um forte movimento de automação. Por fim, a quarta revolução industrial tem forte alicerce na conectividade de máquinas, digitalização e criação de redes inteligentes. (SAKURAI; ZUCHI, 2018).

O homem, enquanto progenitor de toda a ciência que possibilita tais saltos tecnológicos, produtivos e econômicos, também como consumidor de todo o resultado desse movimento, certamente provocou e provoca, bem como impacta e é impactado pelo contexto dos saltos industriais. A disponibilização de bens em massa, com maior acessibilidade, certamente trouxe facilidades para a vida humana, mas também implicações. A corrente humanista evidencia um modelo racional de homem criado pelos fins econômicos. (CHANLAT, 1994)

Isso significa uma despersonalização do ser humano em um cenário que ele mesmo cria e se beneficia. Grande contradição surge dessa relação. As teorias da administração e as práticas de gestão já reforçaram, há algumas décadas, o papel do homem para as organizações, mas muito se critica a forma como isso foi feito – por trás de uma cortina de fumaça do *corporate culture*.

Em um movimento alavancagem tecnológica, paralela à crescente relevância do homem no discurso organizacional, pouco se vê nos estudos científicos discussões que abarquem as duas temáticas, talvez por serem de natureza polarizada e exigir reflexões profundas dos pesquisadores, geralmente oriundos de um dos campos científicos e, possivelmente, com vieses enraizados em sua base de conhecimento.

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma breve reflexão, uma visão crítica da relação entre homem e tecnologia no contexto do trabalho, visando contribuir para o conhecimento no universo da administração racional econômica e de foco humanista, na medida em que reconhece a importância de ambas as faces tratadas em teorias como opostas, mas que se complementam e retroalimentam inevitavelmente.

Este estudo se justifica por vários motivos, tanto de natureza acadêmica, quanto de ordem prática. A indústria 4.0 é um campo novo com muito a ser explorado e descoberto, mas já figura nas estratégias e ações das empresas manufatureiras e já provoca reflexões sobre o papel do homem. Na era da manufatura avançada, temos a conexão entre o mundo digital e o mundo físico, proporcio-

nando a integração de plataformas e sistemas de automação nos processos de produção industrial. O indivíduo é parte que integra esses mundos.

Tendo em vista o exposto, buscou-se com o desenvolvimento desta investigação responder à seguinte indagação: Quais as possibilidades, tensões e contradições da quarta revolução industrial na relação homem-tecnologia?

Para responder o problema proposto foi traçado o seguinte objetivo: Identificar os impactos da indústria 4.0 no mundo do trabalho sob a perspectiva da relação do homem com a tecnologia.

Para atingir o objetivo realizou-se pesquisa em periódicos científicos e outras fontes relevantes para os temas: “indústria 4.0” - “manufatura avançada” e seus principais impactos, com ênfase na mudança de paradigma; Humanismo – principais reflexões e perspectivas críticas. Assim, traçou-se um paralelo entre os dois conceitos em busca de um maior entendimento sobre a dinâmica homem-tecnologia-indústria.

Nas seções a seguir são apresentadas pesquisas em estudos científicos sobre a quarta revolução industrial e sobre o humanismo, seguida de breve abordagem relacionando as duas temáticas, metodologia utilizada e resultados e conclusões. Além pesquisa em conteúdos científicos, este estudo foi enriquecido com entrevistas que triangulam as perspectivas de três diferentes agentes com vivências relacionadas aos temas estudados, conciliando levantamento teórico e empírico em busca de mérito epistemológico e prático.

REFERENCIAL TEÓRICO

Indústria 4.0

A quarta revolução industrial, também chamada de indústria 4.0, poderá revolucionar os sistemas de produção, automatizando e alterando de forma relevante linhas de montagem e prometendo gerar sistemas de gestão personalizados para cada tipo de cliente e necessidade. Tal paradigma tem como seus principais fundamentos a automação de dados e a operação em tempo real, tratando e adquirindo dados, permitindo a tomada de decisões imediatas, controlando estoque, gerenciando contas a pagar e receber, operações bancárias, gestão de vendas e clientes, o que permite uma melhor visualização e administração da empresa. (SAP, 2018).

Conforme expõe a Deloitte (2017), a Indústria 4.0 significa mudança, ruptura, causada pela expansão da internet e por avanços em sistemas relacionados com a produção e logística. O termo inclui inovações com produtos inteligentes e processos, uma integração mais profunda da cadeia de suprimentos com as tecnologias digitais de produção. O objetivo é uma reação mais rápida à demanda do cliente, resultando em maior competitividade.

A Confederação Nacional da Indústria – CNI (2016) coloca como tecnologias habilitadoras da

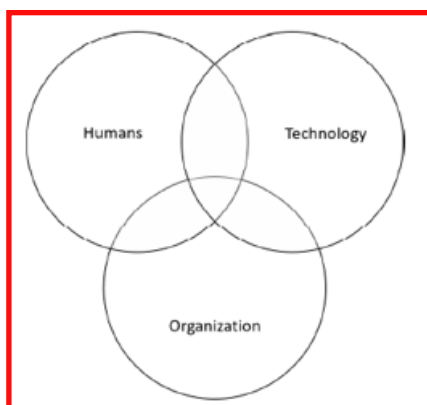
indústria 4.0 a robótica avançada, a manufatura aditiva, os novos materiais, a inteligência artificial, a computação em nuvem, a internet das coisas (IOT) e o big data.

Nos últimos tempos, cresce o desejo dos clientes por tratamento cada vez mais individualizado, cenário em que as empresas estão pressionadas a buscar mais flexibilidade nos seus processos de produção e logística. O item estratégico da Indústria 4.0 seria a infraestrutura da Tecnologia de Informação, que necessita, portanto, ser redesenhada. Isso inclui sistemas para planejamento, controle, produção e logística.

Como toda mudança dessa magnitude, a Indústria 4.0 apresenta oportunidades e desafios, mas representa um caminho a se buscar para manutenção e ganho de competitividade no mercado.

De acordo com Veile (et al., 2018), há três dimensões que devem ser consideradas na implementação de algumas etapas e processos da Indústria 4.0, que precisam estar alinhadas, motivadas e vinculadas com o processo. A figura 1 ilustra esse conceito:

Figura 1. Humanos, organização e modelo de tecnologia,



Fonte: Adaptado de Oks et al., 2017

Ainda para a Deloitte (2017), “Indústria 4.0” é a aplicação da “Internet das Coisas” para o processo industrial. É a conexão entre sistemas com objetivo de se ter mais flexibilidade, eficiência e planejamento, controle e execução de produção e logística, promovendo também mudanças ao longo da oferta da cadeia, na organização do trabalho e na adaptação de modelos e serviços de negócios. A interconexão de objetos físicos facilitará a inovação, o controle descentralizado dos sistemas de produção e a produção de lotes menores. Este desenvolvimento é principalmente habilitado pela miniaturização e aumento do desempenho da microeletrônica, comunicações e informações tecnológicas.

Quando se aborda a temática da Indústria 4.0, estamos contemplando armazenamento de dados e elevada eficácia no uso de grandes quantidades desses dados, chegando a altas velocidades a partir de diferentes fontes. Os sistemas Ciber Físicos (CPS) são frequentemente mencionados em conexão com a Indústria 4.0. Às vezes, o *Industry 4.0* é usado até mesmo como um sinônimo de integração técnica de tais sistemas em produção e logística. CPS refere-se ao envolvimento de

computação lógica em processos físicos. Aplica-se computadores conectados com a função de monitorar e controlar processos físicos em um circuito fechado.

As empresas que querem implementar Indústria 4.0 necessitam considerar seus dados de gestão, quais dados devem ser armazenados, centralmente ou descentralizado e, como uma interface moderna, poderão aumentar a flexibilidade geral e fomentar produtos individualizados com um tamanho de lotes personalizados e de uma forma mais econômica.

Então, quando uma empresa decide em favor de Indústria 4.0, é importante que haja uma abordagem adequada para dominar a implementação. Portanto, surge a necessidade de mudar o processo ao longo de toda a cadeia de suprimentos, para selecionar tecnologias de suporte e qualificar trabalhadores para atingir o objetivo de aumentar a flexibilidade e melhorar a qualidade.

Humanismo

Muitos estudos e práticas encontram respaldo nos modelos de administração industrial, organização do trabalho e eficiência construídos por Ford, Taylor e Weber. De fato, sua relevância pode ser argumentada considerando um cenário de escassez de bens materiais transformados em que o mundo vivia durante, principalmente, a primeira metade do século XX. Nesse contexto, as teorias da administração de essência produtiva se forjaram sobre rígido alicerce centralizado no desenvolvimento econômico que se fundamenta na produção e no consumo em massa.

De base norte-americana, tais teorias da administração começam a sofrer transformações a partir do final dos anos 70, com a chegada do Japão de forma marcante nos mercados mundiais com um novo modelo que questiona os que até então eram absolutos. “Um dos primeiros recursos emblemáticos utilizados neste questionamento da administração tradicional é o da ‘cultura de empresa’”. (AKTOUF, 2001, p. 15). A partir de então, quando, de certa forma, os produtos industrializados já estão bastante democratizados, o fator competitivo se volta para esse aspecto mais relacionado ao fator humano – pelo menos em discurso - em busca de diferenciais competitivos.

O modelo Japonês, também com semelhanças com o alemão e o sueco, inaugura a era da qualidade e da criatividade e, como resultado, estabelece-se a premissa de empregados protagonistas, o que não era novidade do ponto de vista de presença do homem nas teorias, mas criava uma nova instância de discurso humanizado para obter os resultados desejados. Como escreveu Aktouf (2001, p. 16), “O homem aparece em todos os discursos da teoria da administração, mas não lhe é dado o devido protagonismo”, isso porque, mesmo com presença nos discursos que recheavam teorias da administração, essa base argumentativa estava sempre de pano de fundo, girando em círculos na órbita do pensamento essencialmente econômico de base norte-americana. (AKTOUF, 2001).

Na prática, o discurso da gestão sempre foi inclusivo do ponto de vista das pessoas e seu papel essencial nos meios produtivos, mas os objetivos reais e mensurados apontam para a maximização de resultados econômicos, o que cria uma clara atmosfera de contradição. O homem torna-se, então,

um recurso organizacional a ser maximizado e sua validade operacional passa a ser implícita, bem como sua natureza passiva e programável. (RAMOS 1984).

Para Aktouf:

A administração e suas teorias foram então intensamente atreladas à tarefa de elaboração de técnicas e instrumentos que ajudariam a sempre produzir em maior quantidade e velocidade. Sendo a criatividade, a iniciativa e a concepção a mola mestra de especialistas de departamentos de pesquisa e desenvolvimento e de planificação, todo o restante da empresa existe fundamentalmente para executar, com diligência e submissão, os planos de trabalho e os objetivos. (AKTOUF, 2001, P. 16)

Nesse movimento contraditório, mas estabelecido, as literaturas de base *management* passam a combinar cultura organizacional e gestão da qualidade, como universos de pura sinergia e harmonia. O homem é despersonificado em favor da cultura da empresa e seus resultados e comportamentos ganham força, o que tira o indivíduo como referência dos sistemas sociais, convertendo a teoria organizacional em um *establishment* de conformação social. (PAULA, 2007).

Uma vez que o homem não figura no centro da discussão, sendo balizado pelos fins organizacionais, o universo corporativo ganha espaço enorme para o sentido da vida do trabalhador e esse ganho significa redução da relevância da vida social. Para (MOURA, 2016, p. 188) “subjacente a isso, há uma crítica à teoria organizacional que pressupõe a possibilidade de que as organizações, em especial as econômicas, sejam espaços de plena realização humana”.

Com tal condição amplamente estabelecida e difundida, a racionalidade instrumental prega que o recurso humano deve ser potencializado a serviço da produtividade, em contraponto à essencialidade do homem enquanto fim em si mesmo. O resultado é a invasão da vida humana sob alicerces de evolução econômica, com as regras das organizações invadindo espaços sociais o que, conseqüentemente, produz um estado de dominação assentida. (MOURA, 2016).

Em oposição a todo o *status quo* da produção por maximização econômica em benefício de uma minoria, importante que cite-se, o humanismo coloca o homem no centro da discussão, como protagonista de seu livre arbítrio e criador de seu meio (AKTOUF, 2001).

Os humanistas, então:

[...] tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem; não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto; perceberam o papel desempenhado no processo de produção pelos valores, sentimentos e atitudes. (RAMOS, 1984, p. 5):

Ao homem com capacidade de separar si mesmo do trabalho, Ramos (1984) dá o nome de homem parentético, ou seja, aquele que se coloca entre parênteses, em destaque. É observável que um humanismo radical, com base ideológica até mesmo em Marx, configura contraponto extremo e com maior grau de impraticabilidade, mas a relevância do discurso humanista coloca em questiona-

mento conceitos de dominância e produção em massa e consumo a qualquer custo, principalmente em tempos de customização desse consumo.

Segundo Chanlat (1994), no campo da gestão, a subordinação do ser humano à racionalidade econômica e ao universo material conduziu a elaboração de um modelo de ser humano racional, que reage essencialmente a estímulos externos.

A fragmentação crescente do mercado de trabalho, relacionadas às estratégias para enfrentar a concorrência internacional, as mudanças tecnológicas e a volatilidade dos mercados, isto é, subordinação à racionalidade econômica, gera um número cada vez menor de empregos estáveis e bem remunerados, em detrimento de empregos precários, provisórios.

A ética do trabalho pode estar de certa forma ultrapassada. Não é mais verdade que produzir mais, seja necessário trabalhar mais, nem que produzir mais conduza a uma vida melhor. O elo entre o mais e melhor pode estar rompido, pois em muitos produtos ou serviços nossas necessidades são amplamente atendidas, ao passo que muita das nossas necessidades não satisfeitas não o serão se produzirmos mais, mas se produzirmos de outra forma, outra coisa, ou mesmo produzindo menos. Isto vale, particularmente, para nossa necessidade de ar, de água, de espaço, de silêncio, de beleza, de tempo, de contato humano. (GORZ, 1988).

Com uma abordagem diferente ao pensamento de Andre Gorz, a nova sociologia econômica consiste em estudar os mercados como construções sociais e não como entidades mágicas e diabólicas, cujo funcionamento corrói a cultura, a ciência e os próprios vínculos sociais. Assim, os mercados não serão vistos como esfera institucional autônoma da vida social e sim analisados a partir de sua construção social.

Na nova sociologia econômica, um de seus estudiosos, Mark Granovetter, procura mostrar que as redes sociais, a cultura informal, o estabelecimento de códigos implícitos e, mais que isso, os laços personalizados de lealdade, os compromissos localizados, os vínculos afetivos e a atribuição de significados são parte integrante do funcionamento dos mercados e não expressões tradicionais que seu desenvolvimento contemporâneo seria capaz de extirpar.

Existem as forças condicionantes organizacionais que influenciam determinantemente o indivíduo, mas é fato que este também influencia os contextos dos quais participa. (MOURA, 2016). Nesse sentido, o protagonismo inevitavelmente é dividido, ainda que desproporcionalmente. As estruturas de poder estabelecidas prezam por sua retroalimentação, buscando energia no homem despersonificado em uma força massiva de trabalho, ao mesmo tempo que pregam o discurso do protagonismo de cada um. Eis aí um campo que merece discussão ampliada em tempos em que recursos tecnológicos entram na equação com peso determinante, confundido ainda mais o papel do homem e de sua força de trabalho.

Aspectos Humanistas no Contexto da Quarta Revolução Industrial

Schwab (2016) afirma que, apesar do impacto relevante da tecnologia no crescimento econômico, é importante abordar o impacto negativo pelo menos a curto prazo no mercado de trabalho. O medo do impacto da tecnologia no mercado de trabalho não é novo. Não podemos abandonar o debate de que os computadores substituem o emprego.

Ainda segundo Schwab (2016), podemos ter certeza que as novas tecnologias mudarão de forma relevante a natureza do trabalho em vários setores e ocupações. A incerteza tem a ver com a quantidade de postos de trabalhos que serão substituídos com a automação e até onde irá essa grande transformação. Os seres humanos possuem uma incrível capacidade de adaptação, mas há uma grande dúvida, que seria quanto tempo ele precisará para se ajustar a essa nova realidade.

Com a mudança do trabalho, teremos também mudanças na sociedade e no indivíduo. O Impacto da tecnologia no indivíduo é vasta, afetando desde hábitos de consumo, relacionamento social até nossa noção de privacidade. Na figura 2 a seguir, conseguimos identificar na tese de doutorado de Gargagia (2018), o efeito das as novas tecnologias e os mecanismos de Impacto no trabalho.

Figura 2. Novas tecnologias e os mecanismos de Impacto no trabalho.



Fonte: GARGAGIA, 2018

Segundo Gartner (2017), a Inteligência Artificial apesar de eliminar 1,8 milhões de empregos, irá criar 2,3 milhões até 2020, já que inovações que significaram perdas de empregos por certo tempo tendem a criar novas frentes de trabalho, gerados pela aplicação dessa nova tecnologia. O gráfico 1 demonstrado a seguir demonstra o Impacto de tecnologias artificiais nos empregos do mundo. A seguir o Gráfico 1: Impacto de tecnologias artificiais nos empregos do mundo.

Gráfico 1. Impacto de tecnologias artificiais nos empregos do mundo



Fonte: GARTNER, 2017

De acordo com Veile (et al. 2018), o sucesso de organização depende de forma relevante na visão de inserção do indivíduo e da adoção de uma visão onde a entidade centraliza sua visão no ser humano (Schuh et al., 2017).

Nesse contexto de transformação impactante, em que o trabalhador se vê perdendo competência e espaço protagonista, a tecnologia, enquanto força não controlada, coloca em cheque a racionalidade do homem enquanto ser (RAMOS, 1984). A convergência de duas frentes inevitáveis de convivência se faz necessária ao mesmo tempo em que é contraditória.

METODOLOGIA

Para realização deste estudo, optou-se pelas estratégias de pesquisa em referencial teórico qualificado acrescida de entrevistas para contextualização empírica. Trata-se de uma pesquisa qualitativa ancorada na sinergia teórico-prática.

Primeiramente, buscou-se fundamentar a discussão com os conteúdos especializados sobre quarta revolução industrial (indústria 4.0) e sobre humanismo. A partir de então, questões relacionadas à tensão entre os tais universos contraditórios e complementares emergiram como insumos para a verificação empírica.

Definiu-se que três perspectivas seriam necessárias para se traçar um cenário equilibrado de discussões e conceituações para o tema proposto. Dessa forma, optou-se por realizar entrevistas presenciais e via video-conferência com: um profissional de uma grande indústria, um representante de sindicato laboral da indústria e um representante do governo. Tal dinâmica permitiu visões diferentes sobre os temas de estudo, evitando-se vieses que pudessem comprometer a equidade das argumentações finais.

Os dados foram coletados mediante o uso de entrevistas semiestruturadas realizadas no mês de maio de 2019 e os três entrevistados foram selecionados com base em critério de conhecimento

sobre o tema, contexto de atuação e representatividade. Os principais pontos relacionados à pergunta de pesquisa foram extraídos a fim de se relacionar com os principais insights retirados da literatura. A partir dessa análise, desenvolveu-se o questionário de pesquisa, disponível no anexo 1 deste estudo.

Os pesquisadores desenvolvem atividade profissionais em grandes indústrias e instituição de referência no desenvolvimento econômico, o que facilitou o acesso aos entrevistados e permitiu uma visão crítica lastreada em experiência relevante.

Após a coleta de dados, buscou-se relacionar as principais considerações dos entrevistados com a contribuição teórica para, então, extrair resultados em um recorte teórico-empírico, cujo intuito foi de contribuir para o conhecimento científico e futuras pesquisas que possam ampliar o conhecimento relacionado aos temas.

ANÁLISE DOS DADOS (ENTREVISTAS)

As três perspectivas consideradas na coleta de dados apontaram semelhanças e diferenças importantes. No que se refere ao entendimento de indústria 4.0, os entrevistados convergiram quanto ao viés de novidade e de tecnologia. Nenhuma resposta apontou para uma definição clara, o que demonstra a complexidade do conceito.

Todos os respondentes apontaram benefícios para o movimento da indústria 4.0, sempre com viés de ganhos em eficiência para as organizações. Dois dos entrevistados, o do Governo e o do Sindicato, se mostraram preocupados com o aspecto humano. Foram ditas frases como: “Não vejo nenhum benefício para o empregado” e “para o cara que está no chão da fábrica, chega uma máquina que vai fazer o que lhe faz melhor e que não vai parar e vai produzir 24 horas, é terrível”. Fica evidente uma preocupação com o trabalhador perante os avanços tecnológicos, apesar de ser visto como benéfico do ponto de vista da organização.

Sobre o papel do homem frente ao avanço tecnológico, dois dos entrevistados apontaram como essencial para desenvolvê-lo, enquanto um se mostrou mais preocupado com a complexidade da pauta e a falta de reflexão a respeito do assunto: “a indústria 4.0 é maravilhosa, mas se o homem não souber como fazer a gestão social da externalidade que ela causa, que é totalmente positiva, gera externalidade negativa.”.

Questionados sobre a manutenção dos postos de trabalho, dois respondentes alegaram acreditar na redução em curto prazo, apontando para uma demanda de qualificação. O representante do sindicato se mostrou extremamente pessimista com o futuro: “Acredito com a longo prazo as perdas para o trabalhador serão até maiores.”. O representante do governo colocou sua perspectiva de que as chances de criação de oportunidade são maiores em grandes indústrias, que conseguem absorver e se beneficiar melhor das novas tecnologias.

Por fim, questionados sobre as condições de trabalho no novo cenário tecnológico, os representantes do governo e da indústria se mostraram otimistas quando a melhoria da qualidade de

vida no trabalho, com a tecnologia ajudando o homem a realizar suas tarefas. Já o representante do sindicato apontou para a redução da criatividade do trabalhador, reduzindo sua capacidade de resolver problemas.

As principais tensões identificadas nas entrevistas se deram no campo do papel do homem. A questão da capacidade do trabalhador para lidar com as novas tecnologias foi levantada e as afirmações apontaram para uma necessidade que está se criando sem perspectiva clara de resolução. A manutenção dos postos de trabalho também foi objeto de tensão, principalmente por parte do respondente que representou o sindicato laboral. A redução de postos foi unânime entre os entrevistados.

Como se esperava, houveram algumas contradições nos discursos - assim como aponta a literatura - mas não muitas. Os benefícios da quarta revolução industrial foram apontados por todos, mas o representante da indústria se mostrou bem mais otimista. O discurso contraditório ficou por conta dos entrevistados do governo e do sindicato. Frases como “parte daquela mesma perspectiva do copo meio cheio e meio vazio” e “Benefício para as pessoas ou para a empresa?” surgiram, deixando claro que existe dualidade entre homem e tecnologia e não uma sinergia clara.

Em relação às possibilidades, todos os entrevistados apontaram para os ganhos organizacionais e dois deles para ganhos de qualidade de vida no trabalho, demonstrando ganhos para as duas faces.

No quadro a seguir é exposto resumo dos aspectos observados na coleta de dados:

Quadro 1. Tensões, contradições e possibilidades na relação homem-tecnologia no contexto da indústria 4.0.

TENSÕES	CONTRADIÇÕES	POSSIBILIDADES
• Capacidade do trabalhador para lidar com as novas tecnologias • Manutenção dos postos de trabalho	• Equilíbrio de benefícios para o homem e para a organização • Falta de sinergia evolutiva entre homem e tecnologia	• Aumento de qualidade de vida no trabalho • Ganhos organizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar um estudo com temáticas polarizadas é, de fato, muito desafiador e enriquecedor. Não há dúvida que os ganhos de produtividade apontam para a democratização de bens de consumo que tornam a vida das pessoas mais fáceis, ao mesmo tempo que gera poder de compra para o trabalhador comum. O homem é o idealizador e construtor de todo o universo econômico, mas sua relação com ele é de contradição. Os estudos de administração parecem sempre tender a criar narrativas que favorecem a eficiência econômica, omitindo, por vezes, o papel central do homem no contexto criado e dependente dele mesmo. O discurso racional parece justificar o progresso às custas do homem e para o bem dele, mas cabe contrapontos sobre a essência do que realmente é o desejo do homem e sua realização em diferentes ambientes, que não só os organizacionais.

O referencial teórico estudo aliado a pesquisa, deixa evidenciado as tensões e contradições da quarta revolução industrial na relação homem-tecnologia. Fortalece a percepção polarizada sempre inerente no debate entre “Capital e Trabalho”. Nesse artigo, o capital vem ancorado no que chamam de quarta revolução industrial e na ampliação da tecnologia, enquanto o trabalho nos efeitos colaterais da substituição ou priorização da automatização de processos sobre o indivíduo.

Verificou-se que os caminhos ainda são tortuosos quando falamos da relação homem tecnologia e o protagonismo que cada um tem na perspectiva temporal futura. Apesar das evidências apontam para um caminho sem volta com viés evolutivo no ar, com vantagens evidentes para as organizações no advento tecnológico, o equilíbrio em relação ao homem é obscuro e, por isso, gerador de tensões. Existem tensões, possibilidades e contradições na relação homem-tecnologia no contexto da indústria 4.0, com um saldo aparentemente desfavorável ao homem, ao mesmo tempo em que se vislumbra uma tendência ao equilíbrio pela característica inevitável do progresso tecnológico.

Novas agendas de pesquisa poderão considerar os principais aspectos de sinergias e antagonismos na relação produção/consumo sob a perspectiva tecnológica, buscando respostas empíricas para o sentido pela busca desenfreada por eficiência produtiva e suas implicações para o “beneficiário” final, o homem, enquanto produtor e consumidor de tecnologia e de bens de consumo.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical-crítico? *Organizações & Sociedade*, v.8, n.21, mai/ago 2001, pp. 13-33.

BURMEISTER, C., Lüttgens, D., and Piller, F.T., (2016), Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the “Industrial Internet” Mandates a New Perspective on Innovation. *Die Unternehmung*, 70(2), 124–152.

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. *Organizações & Sociedade*, v. 2, n. 3, 1994, pp. 7-34.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI (Brasil). Desafios para Indústria 4.0 no Brasil. 2016. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2016/8/desafios-para-industria-40-no-brasil/>. Acesso em: 22 maio 2019.

CURRAN, T. ; KELLER, G. SAP R/3 business blueprint: understanding the business process model. EUA: Prentice-Hall, 1998.

DELOITTE, Touche Tohmatsu Limited. Industry 4.0 Is your ERP system ready for the digital era? [Londres], 2017. Londres. . Disponível em: https://www2.deloitte.com/rodução/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Deloitte_ERP_Industrie-4-0_Whitepaper.pdf Acesso em: 02 out. 2018.

GARGAGIA, Marcelo Augusto Vieira, As novas tecnologias e os Mecanismos de Impacto no Trabalho. Tese de doutorado Pontifícia Universidade de Minas Gerais – São Paulo, 2018

GARTNER. Predicts 2018: AI and the Future of Work [Relatório]. Stamford: Gartner, 2017. Disponível em: https://www.commerce-associe.fr/wp-content/uploads/predicts_2018_ai_and_the_fut_342326.pdf. Acesso em: 21 maio 2019.

GLAUTIER, M. W. E. ; UNDERDOWN, B. Accounting theory and practice. 5. Ed. London: Pitman Publishing, 1994.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 91 , 481-510, 1985

GRANOVETTER, M. Impact of Social Structure on Economics Outcomes. Journal of Economics Perspectives, 19 , 33-50, 2005.

GORZ, André. Métamorphose du Travail, quête du sens, critique de la raison économique Paris. Galilée (1988).

INTERNATIONAL DATA GROUP – IDG. SAP. R/3 da SAP. Sua utilização no mundo. Disponível em : www.idg.com.br . Acesso em: 19 jan. 2018.

ITSS, CONSULTORIA, SOLUÇÕES E SERVIÇOS DE TI – SAP PARTNER – A Indústria 4.0 e a inovação dos processos na plataforma SAP. Goiânia – GO, 2017. Disponível em: <https://itsstechnologia.com.br/a-industria-4-0-e-a-inovacao-dos-processos-na-plataforma-sap/> Acesso em: 24 set. 2018.

MOURA, G. L. Relações desumanas: reflexões sobre “humanismo” e controle na relação indivíduo-organização. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, v. 3, n. 6, abr/2016 pp. 177-220.

OKS, S. J., FRITZSCHE, A., & MÖSLEIN, K. M. (2016). An Application Map for Industrial Cyber-Physical Systems. Springer Series in Wireless Technology, 21–46.

PAULA, A. P. P. GUERREIRO Ramos: Resgatando o pensamento de um crítico das organizações. Organizações & Sociedade, v.14, n.40, jan/mar 2007, pp. 169-188.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa, Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública, vol. 18, nº 2, p. 3-12, abril/junho 1984.

SAP, Trade One. Indústria 4.0 O futuro da tecnologia, São Paulo: Trade One, 2018. Disponível em: <http://tradeonebrasil.com.br/industria-4-0-o-futuro-da-tecnologia/> Acesso em: 24 set.2018.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. As Revoluções Industriais até A Industria 4.0. Revista Interface Tecnológica, v. 15, n. 2, 2018, pp. 480-491.

SCHWAB, KLAUS. A quarta revolução industrial. tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

VEILE J, Kiel D, MÜLLER J, Voigt KI. How to Implement Industry 4.0? An Empirical Analysis of Lessons Learned from Best Practices Beitrag bei einer Tagung. International Association for Management of Technology (IAMOT), 2018. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/324918522_How_to_Implement_Industry_40_An_Empirical_Analysis_of_Lessons_Learned_from_Best_Practices. Acesso em: 21 maio 2019.

“

A VBR explica o setor hospitalar?
A resposta é NÃO

| Sérgio **Migowski**

RESUMO

O objetivo, nesse ensaio, é contribuir para um debate mais profundo sobre o setor hospitalar. Defende-se aqui que a concentração dos hospitais em grandes grupos reduz substancialmente a competição e que eles apenas competem com as próprias ineficiências das suas estruturas e não com os demais players. Isto leva à necessidade de uma reflexão sobre qual base teórica deve ser aplicada ao setor, já que a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), comumente utilizada nos estudos sobre o setor, trata da gestão dos recursos internos para a obtenção de vantagens competitivas. Se não há competição, não há razão para buscar tais vantagens. Propõe-se um framework conceitual para auxiliar na compreensão do setor e, ao final, foram elaboradas algumas premissas para estudos futuros, diante do impacto que o setor hospitalar tem na saúde pública.

Palavras-chave: Hospital; Concentração; VBR.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A elevação dos preços dos serviços de saúde é uma realidade mundial (CHAPMAN, KERN, LAGUECIR, 2014; PORTER, LEE, 2013). A busca por uma solução contra custos crescentes e qualidade insatisfatória tem levado à concentração de hospitais em uma única empresa, a fim de reduzir os serviços duplos, através da economia de escala (GROFF, LIEN, SU 2007). Também é notável a redução no número de hospitais como consequência destas fusões e este fenômeno tem ocorrido na Europa, Canadá, Estados Unidos (WEIL, 2010) e Brasil (FERREIRA JR., 2011). Enquanto o mercado não chega a um ponto de equilíbrio que seja interessante para todas as partes, o que se percebe é a redução de opções e a elevação dos preços praticados na venda de serviços hospitalares (PORTER, LEE, 2013; PORTER, TEISBERG, 2007).

Se as fusões ocorrerem, por exemplo, entre hospitais geograficamente próximos, há elevação de até 40% nos preços. As razões para a continuidade desta concentração e consequente redução no número de hospitais e leitos estão ligadas a alguns fatores: a tecnologia tem avançado a tal ponto que é possível realizar diversos procedimentos de forma ambulatorial (o que dispensa leitos hospitalares); a concentração amplia o poder de negociação, inclusive para obtenção de mais recursos financeiros quando da necessidade de ampliação das instalações; e, conforme Weil (2010), para a satisfação dos egos de gestores e médicos em virtude do aumento de poder que tal concentração lhes confere (WEIL, 2010).

A redução de leitos hospitalares e hospitais também vem sendo tema de vários estudos desde 2006 (KOBIS, KENNEDY, 2006; BAZZOLI, 2006; BURNS et al., 2008; DELIA, WOOD, 2008; FERRIER, LELEU, VALDAMANIS, 2009; RECHEL et al., 2010; CUTLER; MORTON, 2013). Outros fatores que explicam esse fenômeno podem ser acrescentados: economia de escala; qualificação e utilização mais eficiente dos investimentos em tecnologia; redução do poder de barganha dos demandantes, causada por um número menor de opções de escolha (KURAMOTO, 2014); fatores demográficos; os valores pagos pelos planos de saúde, o número de médicos disponíveis; a qualidade e variedade dos serviços oferecidos (BAZZOLI, 2006); deterioração do fluxo de caixa; e busca de parcerias (FINK, BURNS, 2014). A redução dos leitos hospitalares americanos, aliás, pode ser traduzida em números: em 1981, eram 4,6 leitos/1000 habitantes e, em 2008, 2,7 leitos/1000 habitantes (WEIL, 2010).

Especificamente, nos Estados Unidos, a onda de consolidações ocorreu em duas épocas distintas. Na década de 90, ocorreu uma primeira onda de concentração de hospitais em grandes grupos, o que acabou se refletindo na elevação dos preços praticados junto às seguradoras e planos de saúde. A reação destas foi a fusão de diversas seguradoras como forma de retomar a posição de dominação na sua capacidade de negociação (MORIYA, VOGT, GAYNOR, 2010).

Nova onda de concentrações de hospitais voltou a ocorrer nos anos seguintes e, com maior ênfase a partir da criação do *The Affordable Care Act* (mais conhecido como Obama Care). Trata-se de um programa que recompensa financeiramente hospitais que excedem indicadores de qualidade,

ao mesmo tempo em que penaliza aqueles com desempenho ruim. Como boa parte da melhoria da qualidade está ligada ao desenvolvimento e atualização da tecnologia diagnóstica, o aumento dos investimentos tem levado a fusões, aquisições ou afiliações como forma de reduzir custos e riscos (BROWN JR., et al., 2012).

A concentração e ampliação de alguns dos maiores grupos hospitalares brasileiros também tem merecido atenção da imprensa nacional. A Rede D'Or, maior grupo hospitalar do país, está investindo R\$ 500 milhões em expansão orgânica em 2014. Do total de novos leitos, cerca de 2 mil devem vir de expansão orgânica e o restante, de aquisições de outros hospitais, o que voltou a fazer parte da estratégia da empresa (ANAHP, 2014).

Um crescimento expressivo também ocorre com os Hospitais Sírio Libanês e Albert Einstein, ambos com sede em São Paulo. Os dois grupos têm crescido 15% ao ano, sendo este último responsável por R\$ 500 milhões, enquanto o Sírio Libanês já comunicou que investirá R\$ 400 milhões nos próximos anos (EXAME, 28/04/2014). Por sua vez, a BBI Financial, gestora de recursos e especializada na área da saúde, tem investido em estruturas inferiores a 70 leitos, neste primeiro momento, no Rio de Janeiro. Elas recebem pacientes para recuperação após cirurgias de grande porte ou AVC, por exemplo. Desta forma, agem em colaboração com hospitais maiores que não precisam investir em ampliação de forma tão imediata (ANAHP, 2014).

Apesar dos valores vultosos de investimento, vive-se um paradoxo: os hospitais privados que parecem estar inseridos em um ambiente altamente competitivo, sendo considerados sofisticados e caros, têm filas de espera para exames, internação, cirurgia, parto e UTI, dentre outros. Com a demanda reprimida, a taxa de ocupação nos hospitais privados brasileiros, por exemplo, chegou a 90%, o que equivale à superlotação (FERREIRA JR., 2011; VALOR ECONÔMICO, 11/06/2014). Segundo a Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP), o setor precisaria investir de R\$ 4,3 bilhões a R\$ 7,3 bilhões, até 2016, em 13 mil novos leitos, para fazer frente ao crescimento da demanda gerada pelos novos usuários da medicina suplementar (ANAHP, 2014).

Em números absolutos, a redução de leitos no Brasil tem sido significativa: em 1990, eram 3,71 leitos/1000 habitantes, caindo para 2,96 em 1999 e 2,26, em 2009. No restante do mundo, a concentração de hospitais também gera efeitos semelhantes:

Tabela: Leitos no Mundo por mil habitantes

	1995	2007
Japão	12,0	8,2
Coréia	3,8	7,1
Alemanha	6,9	5,7
Bélgica	5,0	4,3
França	4,6	3,6
Austrália	4,1	3,5

Itália	5,6	3,1
Portugal	3,3	2,8
Canadá	3,9	2,7
Estados Unidos	3,4	2,7

Fonte: OCDE Health Data 2009

Curiosamente, diante de um contexto que tem mostrado uma tendência de encolhimento e redução de opções para os clientes, com repercussões no desequilíbrio entre a oferta e a demanda, vários são os estudos que destacam a competitividade existente entre as organizações hospitalares. No caso brasileiro, utilizam a Visão Baseada nos Recursos (RBV) como suporte teórico para obtenção de vantagens competitivas (JORGE, CARVALHO e SALES, 2014; OLIVEIRA e TODA, 2013; PRESTES et al., 2012; MACHADO e BARZOTTO, 2012; FUMAGALLI, PIVA e KATO, 2011; COBAITO, 2012; ABREU, 2012; MAGALHÃES FILHO, 2012; FERREIRA JÚNIOR, 2011; COLUCCI, 2011).

Os estudos americanos (PORTER e TEISBERG, 2007; BOHMER, 2012; PORTER e LEE, 2013) também classificam o ambiente dos hospitais americanos como competitivo. Igualmente, utilizam a RBV como apoio teórico (ZIGAN, 2013; HUESCH, 2013; WU, HU, 2012; SMITH, 2008) por entenderem de que se trata de um ambiente competitivo.

Tem-se, todavia, uma situação desconfortável para os clientes dos serviços hospitalares: quando há necessidade da prestação do serviço, não há certeza de consegui-lo. Se de um lado não se pode afirmar que inexista a concorrência em função de futuros entrantes (POSSAS, 2006), por outro, ainda que a situação deste setor seja caracterizada por monopólios, o fato é que as barreiras de entrada são em tal número (dependência de trajetória, capital para investimento, acesso à tecnologia, recursos humanos capacitados, economia de escala, economia de escopo, dentre outros) que acabam dificultando o aparecimento de novos atores (PORTER, TEISBERG, 2007). Isto acaba reduzindo o processo de concorrência (POSSAS, 2006), diante da especificidade do ativo transacionado dentro dessa estrutura de mercado (FIANI, 2013).

No presente ensaio, adotar-se-á a definição de concorrência de Possas (1987): concorrência é o motor básico da dinâmica capitalista, isto é, o processo definidor das margens de lucro. É o processo de enfrentamento dos vários capitais (as firmas) em um espaço econômico (a indústria ou o mercado), mediado pelas estruturas de mercado, pois é na estrutura de mercado que se configuram as especificidades dos ramos de atividade capitalista que os distinguem entre si no processo competitivo.

Neste ambiente, que parece ser o da concentração dos hospitais em poucos grupos e redução da competição, surge uma série de questionamentos, entre os quais pode ser destacada a seguinte pergunta de pesquisa: A Teoria da Visão Baseada em Recursos pode ser utilizada como base teórica de um segmento, no qual parece não haver competição?

Para responder à questão levantada, este ensaio se propõe a alcançar o seguinte objetivo

geral: revisar a literatura da área para descrever quais as teorias organizacionais são utilizadas neste segmento. Como objetivos específicos, a fim de auxiliar no alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes: a) realizar uma revisão bibliográfica, para dar suporte à construção de um framework conceitual; b) elaborar o framework conceitual como contribuição à discussão acadêmica; e c) discutir o setor, dada sua importância para o desenvolvimento nacional e regional.

O presente ensaio se estrutura em cinco sessões. A partir desta primeira sessão introdutória, a segunda sessão apresenta a fundamentação teórica, construída sobre dois eixos temáticos: os estudos que tratam da concentração dos hospitais; e do que tratam os artigos que utilizam a VBR como suporte teórico. Já na terceira sessão, a sugestão de um *framework* conceitual que auxilie na discussão acadêmica sobre o setor hospitalar. Na quarta sessão, são apresentadas as principais considerações sobre o ensaio como um todo. Por fim, na quinta sessão, são descritas as referências utilizadas no estudo e elaboração deste trabalho.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Esta sessão se concentra em criar as bases teóricas para a discussão que se faz na próxima sessão. Para isso, são apresentados os dois eixos temáticos já mencionados: os estudos que tratam da concentração dos hospitais; e do que tratam os artigos que utilizam a VBR como suporte teórico.

Estudos sobre a Concentração do Segmento Hospitalar

Para esta subseção, foram pesquisados artigos nos portais *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e no EBSCO *Information Services*, no período compreendido entre 1º de janeiro de 2006 e 14 de junho de 2014. Foram utilizadas as seguintes palavras chave e seus equivalentes em inglês: ambiente competitivo; competitividade; ambiente hospitalar; hospitalar; hospital; gestão; competição hospitalar, acreditação, *United States Hospital competition; United States Hospital market share; private hospital competition; private hospital competitive; competition american hospital, hospital consolidation cost; hospital consolidation quality; healthcare consolidation cost; healthcare consolidation quality; hospital merger; e healthcare merger*.

Diversos autores têm tratado da necessidade de gerenciamento de leitos devido à sua redução, enquanto a demanda só vem aumentando (KOBBI, KENNEDY, 2006; BAZZOLI, 2006; BURNS et al., 2008; FERRIER, LELEU, VALDMANIS, 2009; RECHEL et al., 2010; KUSSEROW, 2013). Bazzoli (2006) destaca que até 2003, a média de ocupação oscilava em torno de 66% da capacidade, o que era uma prática usual, porque evitava o excesso de ocupação em tempo integral. Desta forma, os recursos tecnológicos sofriam menor deterioração e as equipes assistenciais não sofriam uma sobrecarga de trabalho, o que levaria a um aumento indesejável da rotatividade de pessoal.

Os estudos passaram, então, a propor formas de um melhor planejamento da capacidade

instalada, através de escalas cirúrgicas que evitem cirurgias concomitantes de pacientes e que necessitem de longa permanência (KOBBS; KENNEDY, 2006; RECHEL et al., 2010) ou ainda da sua capacidade em atender vítimas de intempéries e acidentes de grandes proporções (FERRIER, LELEU, VALDMANIS, 2009; DELIA, WOOD, 2008). Este tem sido um tema tão estudado que Akcali, Côte e Lin (2006) propõem um modelo matemático que possibilita ao gestor uma tomada de decisão quanto à validade de ampliação da capacidade de atendimento.

Por outro lado, algumas pesquisas indicam que o excesso de demanda não é uma regra geral em todos os contextos. Burns et al (2008) fizeram uma comparação entre os hospitais de Ohio, Indiana e Kentucky. Em Ohio, na época do estudo, havia mais oferta do que demanda, o que os obrigava a um investimento maior em qualidade do que nos outros dois estados, onde a situação era inversa. O resultado era que, por terem mais gastos, os hospitais de Ohio experimentavam uma situação financeira mais delicada do que nos outros dois estados. Esta situação acaba auxiliando na compreensão deste aumento na concentração dos hospitais em poucos grupos.

O contexto onde o hospital está inserido também foi o tema de Ferrier et al (2013), mas com um olhar diferente. Eles concluíram que o tamanho do hospital impacta diretamente no desempenho organizacional e isto inclui a variedade de especialidades oferecidas. Os hospitais localizados em Los Angeles, segundo os autores, têm de oferecer mais opções de serviços do que seus similares da Filadélfia. A razão estaria diretamente ligada às distâncias que os clientes teriam de percorrer para buscar soluções para suas patologias.

O estudo de Burns et al (2008), já mencionado, faz parecer que consolidação significa redução da qualidade do serviço prestado. Mas não é o que encontraram Mutter, Romano e Wong (2011). Suas análises sobre consolidações, aquisições e fusões em 16 estados americanos sugerem que houve um aumento da qualidade nos casos em que a demanda foi ampliada em decorrência da concentração de hospitais em um mesmo grupo. Quando isto acontecia, uma mesma equipe cirúrgica fazia uma maior número de operações, com um menor número de erros. A repetição gerava aprendizado, uma das razões pelas quais o processo de fazer parte de uma grande corporação acabou acelerando-se nos últimos anos. Em 1990, 44% dos hospitais americanos faziam parte de um grupo de hospitais, enquanto, em 2013, este número já era da ordem de 70% (BURIK, DIXON, 2013).

Resultados semelhantes foram encontrados por Groff, Lien e Su (2007). Compararam 166 hospitais que estiveram envolvidos em processos de fusão em 1994 e 1995, com outros 255 hospitais (grupo controle) que não tinham passado pelo processo, na mesma época das análises. A eficiência, após 1 ano, melhorara 20% no grupo controle, contra 37% daqueles envolvidos na fusão. A diferença era ainda maior após 2 anos, sendo de 17% para os hospitais do grupo controle e 64% para os demais. Os autores esperavam que a eficiência obtida, principalmente pela eliminação da duplicidade de serviços e economia de escala, pudesse significar redução dos preços praticados, mas a redução da competição levava a sua elevação.

Weil (2010) ressalta que a economia de escala só é percebida de forma mais substancial quando

uma das estruturas adquiridas é eliminada. Harrison (2011), por sua vez, observa que a economia só ocorre nos meses subsequentes à fusão, mas que há uma tendência em seu decréscimo, à medida que o tempo passa. A elevação dos preços decorrente da fusão também foi encontrado por Hass-Wilson e Garmon (2011) e Dafny (2014), porque reduz o poder de barganha e as opções dos clientes (KURAMOTO, 2014). Brown et al. (2012) explicam que a elevação dos preços acaba ocorrendo também, porque as empresas de seguro saúde passam a pressionar mais por certificações de qualidade (JIANG, FRIEDMAN e JIANG, 2013), o que significa ampliação dos investimentos.

Para todos os trabalhos apresentados até aqui, percebe-se uma manutenção da tendência à concentração, com redução de opções e elevação de preços para o lado dos demandantes. Apesar disso, Jiang, Friedman e Jiang (2013) entendem que há uma intensa disputa por valor no segmento de assistência à saúde americano. Os autores concordam que houve uma expressiva redução no número de hospitais, mas entendem que sua análise de 1.521 hospitais americanos os leva a crer que, onde há pressão dos planos de saúde para aumento da qualidade, o seu resultado se reflete em redução nos índices de mortalidade e na maior competitividade entre as organizações.

Por outro lado, Kellis e Rumberger (2010) e Chen e Chuang (2013) defendem que os preços altos praticados por médicos e hospitais americanos ocorrem em função da pouca competição no setor, devido à concentração em poucas, mas grandes organizações. Por isso, sugerem uma intervenção governamental, inclusive com a criação de uma cobertura para a saúde, com custos mais baixos para aqueles não cobertos pelos seguros existentes. Para eles, isto iria forçar a busca da qualidade e preços reduzidos.

Os preços têm-se elevado a tal ponto que órgãos governamentais antitruste já estariam examinando estas fusões (CUTLER; MORTON, 2013). A tendência de aumento dos processos de aquisição tem sido responsável pela redução de 18% no número de hospitais americanos e de 31% no número de leitos desde 2006 (COSTELLO, WEST JR. RAMIREZ, 2011). Garmon (2009) destaca que esta concentração os leva a cobrar mais caro daqueles que não possuem seguro-saúde, ainda que sejam hospitais comunitários.

Esta concentração se deve à fusão em sistemas consolidados de saúde que tem ocorrido nos últimos anos como forma de ganhar escala e reduzir o poder de barganha dos demandantes do serviço. Apesar da notável ausência de competição, vários pesquisadores utilizam a Teoria da Visão Baseada em Recursos como suporte teórico de um setor que parece competir mais com sua própria ineficiência do que com outras organizações,

A VBR nos Estudos do Segmento Hospitalar

As mudanças econômicas ocorridas, com maior ênfase, a partir da década de '80, trouxeram uma discussão que buscava saber se as estratégias estariam vinculadas com mais intensidade a fatores externos, no caso, a indústria onde ela estava inserida, ou se os recursos internos teriam

maior relevância. A perspectiva da RBV provocou uma discussão sobre a visão porteriana, ao considerar que ela tratava as empresas, de um mesmo setor, de maneira homogênea e com ampla mobilidade de recursos.

Para os que defendiam a RBV como suporte teórico, o desempenho da organização estaria atrelado à dotação de recursos acumulados ou adquiridos e à maneira como seriam combinados, determinaria as vantagens competitivas que provocam as diferenças entre as organizações (FOSS, 1997; BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Wernerfelt (1984) propôs que uma vantagem competitiva deveria ser durável ao longo do tempo e capaz de gerar barreiras de entradas a competidores, através da mobilização de recursos e pela lucratividade gerada em comparação a seus competidores. Barney (1991), mencionando os choques schumpeterianos, destaca que ter vantagem competitiva, não significa que ela durará para sempre, uma vez que outras empresas poderiam imitá-la. Além disso, diante de tais choques, o que pode ser uma vantagem competitiva em um contexto, poderia deixar de sê-lo em outro.

Por isso, Barney (1991) considerava que a empresa deveria ter atributos que lhe conferissem sustentabilidade ao longo do tempo: o valor do recurso, raridade, baixo grau de imitabilidade e baixo risco de vir a ser substituído. Estes atributos ficaram conhecidos pela sigla VRIS. Na sua percepção, os recursos da organização possuem um contexto subjetivo que implica num maior grau de imobilidade, isto é, não são de fácil implementação e aquisição. O valor, previsto neste modelo, ocorre quando os recursos possibilitam que a empresa elabore e implemente estratégias que ampliem sua eficiência e sua eficácia. Entretanto, a posse de tais recursos não é suficiente, para que sejam considerados fontes de vantagem competitiva. Quanto menor for o número de competidores capazes de utilizá-los, maior será a raridade destes recursos. Desta forma, quanto mais difícil for a possibilidade de tais recursos serem imitados, maior será a possibilidade deles gerarem vantagem competitiva.

Por esta razão, a importância da dependência de trajetória e da ambiguidade causal como fatores que dificultam a imitabilidade. Enquanto o primeiro está ligado aos valores organizacionais, ao aperfeiçoamento das rotinas e ao desenvolvimento de inovações ao longo do tempo por uma empresa, possibilitando que o conhecimento passe a ser de domínio coletivo, a ambiguidade causal dificulta que os competidores compreendam quais são as razões que levaram à geração daquelas vantagens competitivas. Pode tratar-se de um ou mais fatores atuando isoladamente ou o resultado de sua combinação em proporções que só aprendizado gerado pela prática possibilita conhecer. A substituíbilidade do modelo de Barney (1991) ocorria quando os competidores eram capazes de usar recursos similares que possibilitariam a geração de estratégias similares.

Mais tarde, Barney e Hesterly (2007) substituíram o “S” pelo “O” de organização, o que denota a sua importância para a obtenção de vantagens competitivas e incluíram a substituíbilidade na imitabilidade (VRIO). Este estudo enfatizou a importância da organização estar predisposta às mudanças, quando falou na dependência da trajetória, na estrutura e nas dificuldades de replicar e imitar.

Tanto Wernerfelt (1984) quanto Barney (1991) indicam que um atributo da empresa pode, tam-

bém, ser considerado um recurso, sendo representado, dentre outros, pela marca, conhecimento da tecnologia interna, conhecimento das pessoas, equipamentos, procedimentos eficientes (métodos), capital, contatos comerciais, reputação e capacidade de inovar. No início da década de 90, em novas publicações (GRANT, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995), a RBV consolida-se como abordagem de análise da estratégia capaz de gerar vantagem competitiva, percebendo-se a coordenação de recursos internos como meio de enfrentar ameaças externas.

Tal enfoque permitiu uma maior interface entre a visão econômica racional e a comportamental. A capacidade de organizar rotinas foi reconhecida por Grant (1991) como coordenação de padrões complexos entre pessoas e recursos, no qual o conhecimento tem papel fundamental. Para que esses recursos tenham valor reconhecido como capacidades, devem, à semelhança de Barney (1991) e Porter (1986), aliar escassez (ou raridade), apropriabilidade e possuir demanda. Na intersecção desses fatores, haveria criação de valor, fundamental para que um recurso fosse capaz de ser reconhecido como capacidade.

A análise baseada em recursos internos pode ser sintetizada através de duas generalizações feitas por Foss (1997):

1. Existem diferenças assimétricas entre as empresas em função do controle dos recursos necessários para implementar estratégias; e
2. Estas diferenças são, relativamente, estáveis.

As empresas apresentam, por esta razão, diferentes níveis de eficiência em função das competências e do posicionamento que adotam no mercado (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; PETERAF, 1993). A estratégia passa, por isso, a focar naqueles recursos capazes de gerar vantagem competitiva, ainda que baseados na economia de escala, patentes, reputação da marca ou curva de experiência. Cabe, ainda, à organização, orientar seus esforços no sentido de adquirir recursos, cujas combinações resultem em barreiras de entrada para os demais concorrentes (GRANT, 1991).

A sustentabilidade das vantagens competitivas está ligada, portanto, à experiência organizacional e à realização das rotinas, o que torna as atividades operacionais mais eficientes em função do conhecimento e experimentações acumuladas (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; GRANT, 1991). Pela perspectiva de Collis e Montgomery (1995), as capacidades organizacionais, construídas ao longo do tempo, são recursos ou ativos intangíveis incorporados às rotinas, processos e à cultura, capazes de gerar uma vantagem competitiva. Nas organizações de saúde, os principais recursos são originados dos processos internos baseados no conhecimento acumulado pelas práticas operacionais (MEZZOMO, 2001). Por não poder ser patenteado e, em geral, ser tácito, tais ativos intangíveis devem ser incorporados pelas empresas, de modo a não sofrer descontinuidade em suas atividades (SVEIBY, 1997).

Sua disseminação, através das rotinas diárias, passa, dessa forma, a ser fundamental para a criação de vantagem competitiva, pois não será de domínio do indivíduo e sim da organização. O empregado, embora não seja uma propriedade da organização, é detentor de competências que o

habilitam a agir diante de diversas situações, dada a sua experiência, escolaridade e capacidade de raciocínio (SVEIBY, 1997).

A VBR e os Estudos Brasileiros

O sucesso do Planejamento Estratégico está ligado à VBR em um estudo feito em uma pesquisa empírica conduzida em cinco hospitais públicos da cidade do Rio de Janeiro. Este trabalho indica o quanto a gestão hospitalar precisa ser aprimorada, especialmente no tocante ao reconhecimento da TI como recurso valioso para o desenvolvimento de competências organizacionais e inovações (Oliveira e Toda, 2013).

Cobaito (2012) buscou compreender se, ao utilizar estratégias baseadas na VBR, é possível transformar hospitais sem fins lucrativos em organizações eficientes e passíveis de ganharem reconhecimento público. Seu estudo ocorreu no Hospital do Rim e da Hipertensão, de São Paulo.

Hospitais brasileiros públicos, privados e filantrópicos foram o objeto de estudo de Colucci (2011). Para o autor, a preocupação com os profissionais envolvidos, sua retenção e desenvolvimento contínuos, além de um bom relacionamento com o corpo médico aumentam o desempenho das organizações. Para o autor, a melhor utilização destes recursos internos é que os farão mais competitivos.

Abreu (2012) buscou analisar quais recursos organizacionais foram mobilizados em 3 hospitais mineiros para a implementação de estratégias. Concluiu que os recursos humanos foram preponderantes para o êxito, o que corroborava os conceitos da VBR.

A cooperativas médicas foram o objeto de estudo de Magalhães Filho (2012) que buscou pesquisar sobre quais recursos estratégicos influenciavam na apropriação de renda em cooperativas médicas. Conclui que a posse de alguns recursos estratégicos (conhecimento, reputacional e regulatório) conferia grande poder de barganha aos grupos de interesses na competição pela apropriação de renda da firma.

Ferreira Júnior (2011) analisou 10 hospitais privados e filantrópicos de São Paulo que promoveram alguma expansão nos 10 anos anteriores à pesquisa. Concluiu que não só a estratégia de crescimento de escala era um recurso preponderante para a continuidade das organizações, mas que também as participações do corpo clínico como suporte às decisões tomadas possibilitavam a aquisição de vantagens competitivas.

A VBR e os Estudos Publicados em Periódicos Americanos

A relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional foi o assunto pesquisado por Wu e Hu (2012) em 437 hospitais de Taiwan. Confirmaram que as organizações que mantinham práticas de gestão de seus funcionários percebiam reflexos positivos no seu desempenho

e no resultado assistencial.

Em um estudo realizado em 2 hospitais universitários e um hospital católico dos Estados Unidos, Zigan (2013) observou que a VBR não bastaria para fazer a gestão dos ativos intangíveis. Era preciso, também, dar atenção às peculiaridades do segmento hospitalar e das contingências inesperadas, sob pena de se prejudicar uma utilização ótima do capital humano existente.

Huesch (2013) realizou uma ampla pesquisa em 75 hospitais da Florida que, em comum realizavam cirurgia coronariana, de forma a comparar como estas equipes trabalhavam. O estudo ocorreu entre 1998 e 2006 e concluiu que ter recursos e fazer gestão não é garantia de obtenção de sinergia. Aponta, como possíveis causas, a diferença nas capacidades dos indivíduos e problemas relacionados à gestão destas pessoas.

A reputação como recurso intangível foi o resultado encontrado por Smith (2008) e considerado como o mais importante diante de outros ativos intangíveis. O estudo foi realizado em dois hospitais de Pittsburgh, um batista e um universitário. Além disso, concluiu que nem todos os ativos intangíveis deveriam ser considerados estratégicos.

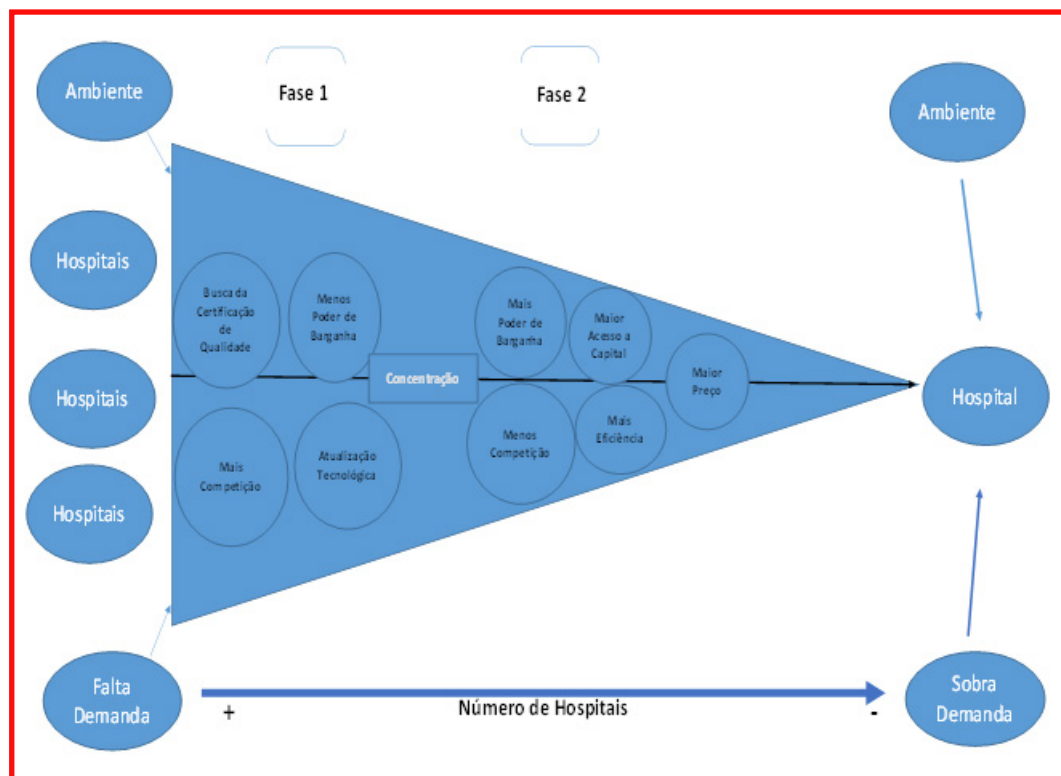
UMA PROPOSTA DE *FRAMEWORK* CONCEITUAL

Para a elaboração deste *framework* conceitual (FIGURA), buscou-se dividir o fenômeno que tem marcado o segmento hospitalar na última década em duas fases, tomando, como base, o referencial teórico no qual se baseou este ensaio:

- **Fase 1** – as organizações hospitalares são mais dependentes do contexto ambiental onde estão inseridas (KOBIS, KENNEDY, 2006; BAZZOLI, 2006; BURNS et al., 2008; DELIA, WOOD, 2008; FERRIER, LELEU, VALDAMANIS, 2009; RECHEL et al., 2010; CUTLER; MORTON, 2013) e, em virtude disso, podem ter excesso de demanda (BURNS et al, 2008). Outro fator ambiental é a pressão por atualização tecnológica de seus equipamentos diagnósticos (KURAMOTO, 2014), além dos valores pagos pelos planos de saúde (BAZZOLI, 2006) e a deterioração do fluxo de caixa (FINK, BURNS, 2014), o que as leva à Fase 2;
- **Fase 2** – é marcada pela busca de parcerias (FINK, BURNS, 2014) que pode ocorrer através de afiliação (não altera a gestão de cada hospital); joint venture (gestão compartilhada); acordo de operação conjunta (nova governança, mas cada hospital com seu próprio conselho; fusão (débitos e ativos são absorvidos); e aquisição, na qual há a possibilidade de funcionar de forma semi-independente, ou então, totalmente subordinado a uma única governança (BURIK, DIXON, 2013). O resultado da segunda fase é a redução da competição em função do menor número de hospitais e leitos (KELLIS, RUMBERGER, 2010 ;COSTELLO, WEST JR. RAMIREZ, 2011), com elevação dos preços (GARMON, 2009; KELLIS e RUMBERGER, 2010), aumento do poder de barganha (HASS-WILSON e GARMON, 2011; DAFNY, 2014; KURAMOTO, 2014) e melhoria na eficiência (GROFF, LIEN e SU, 2007) e na qualidade (MUTTER, ROMANO e

WONG, 2011). O ambiente continua influenciando nesta fase, pois as organizações de saúde devem conhecer o contexto onde estão inseridos, a fim de compreender se devem tornar-se hospitais especializados ou gerais (BURNS et al; 2008; FERRIER et al, 2013). Entretanto, não são forçados a competir, pois o poder público não atua de forma efetiva na assistência à saúde, o que os obrigaria a rever preços e a incrementar, ainda mais, a qualidade (CHEN, CHUANG, 2013; KELLIS e RUMBERGER, 2010).

Figura1. Framework Conceitual sobre a Concentração no Segmento Hospitalar



Elaborado: pelo Autor

Como se percebe, as organizações não atendem às premissas estabelecidas pela VBR (BARNEY, 1991, 2007). Os recursos valiosos são, agora, compartilhados entre os membros de um mesmo grupo. São raros, apenas porque há poucas organizações que os dividem dentro dos grupos formados. A raridade se dá mais pela redução da competição, do que pela posse propriamente dita. Além disso, como a consolidação tem-se ampliado, com os hospitais seguindo a tendência dos demais, não se pode falar em imitabilidade, já que todos estão utilizando a mesma estratégia. Por esta mesma razão, não se pode falar em vantagem competitiva (ANSOFF, 1977), porque todos seguem a tendência da concentração e ajustam a oferta de acordo com as suas conveniências.

Corroboram para esta análise, alguns estudos que analisaram processos de fusão e aquisição no setor hospitalar: não há garantia de ganhos de escala (WEIL, 2010); pode ocorrer uma redução dos ganhos de escala, à medida que o tempo passa (HARRISON, 2011); há elevação de preços (HASS-WILSON; GARMON, 2011; DAFNY, 2014); o poder de barganha e opções dos clientes se

reduz substancialmente (KURAMOTO, 2014); tendem a seguir as estratégias através do benchmarking (FERREIRA JÚNIOR, 2011).

Não parece ocorrer, portanto, um processo competitivo com os demais atores ou garantia de melhorias no desempenho das empresas envolvidas, o que descartaria a VBR como suporte teórico capaz de auxiliar na explicação deste setor. Neste caso, a dotação e combinação de recursos acumulados ou adquiridos (FOSS, 1997; BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990), como sugere a VBR, não parece ser a estratégia utilizada pelos atores envolvidos, já que todos tendem a operar da mesma maneira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concentração de hospitais ao redor do mundo parece ser uma tendência irreversível. As razões são as mais diversas, mas a principal parece ser a busca da eficiência para a manutenção da sustentabilidade das organizações envolvidas. Se por um lado, os clientes (pessoas físicas, seguros e planos de saúde) saem perdendo em virtude da redução expressiva do ambiente concorrencial, o que impacta, inclusive, no seu tempo de espera pelos serviços, por outro, acabam, algumas vezes, ganhando pelo aumento da eficiência operacional, o que significa menos erros nos processos assistenciais e mais qualidade nos serviços prestados. Os processos de fusão e aquisição, entretanto, não são garantia de melhorias no desempenho e sustentabilidade

Por isso, a VBR não parece ser o suporte teórico adequado para este setor. Não se trata da necessidade de gerar vantagem competitiva para ganhar dos concorrentes através da gestão dos recursos internos, mas da tendência à concentração dos serviços para a obtenção de um significativo aumento do poder de barganha por parte dos ofertantes dos serviços hospitalares.

Finalmente, este ensaio, como contribuição à discussão acadêmica, propõe algumas premissas:

- a) Os Hospitais não aumentam a oferta de leitos, porque tendem a tomar as mesmas decisões que já foram tomadas pelos hospitais que são considerados referência em gestão (isomorfismo);
- b) Não há competição, porque não há, por parte dos governos, qualquer ação em relação à qualificação e/ou ampliação do atendimento público, o que obrigaria as instituições privadas a atender melhor seus clientes, preocupando-se, inclusive, com os valores cobrados; e
- c) As organizações de saúde concorrem, primordialmente mais, com suas ineficiências do que com outros *players*. Trata-se de um fator que não é atendido pela VBR e que, portanto, não é útil como base teórica.

Espera-se que estudos futuros possam utilizar estas premissas para a geração de novos dados. E, a partir desta investigação, talvez se possa construir uma teoria capaz de interpretar o contexto, no qual está inserido o setor hospitalar brasileiro. O título deste ensaio, aliás, é uma forma de relembrar o artigo de Priem e Butler (2001) que buscou apontar falhas na VBR, defendida por Barney (1991).

REFERÊNCIAS

- ABREU, A.A. Estratégias Hospitalares e o Pro Hosp: uma análise da parceria público privada com o Estado de Minas Gerais. Dissertação para obtenção do Título de Mestre em Administração apresentado à Universidade Federal de Lavras, 2013.
- AKCALI, E.; CÔTE, M.J.; LIN, C. A Network Flow Approach to Optimizing Hospital Bed Capacity Decisions. *Health Care Manage Sci*, 9: 391:404, 2006.
- ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS (ANAHF), 2014. Disponível em: <http://anahf.com.br/noticias/not%C3%ADcias-sobre-o-mercado>. Acesso em: 14/07/2014
- BAZZOLI, G.J. The Transition from Excess Capacity to Strained Capacity in U.S. Hospitals. *The Mitbank Quaterly*, V 84, N 2, pp. 273-304, 2006.
- BARNEY, J.B. Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, pp. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOHMER, Richard M.J. Arquitetura e planejamento na gestão da saúde: alinhando o conhecimento médico à administração do sistema de saúde. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BROWN, T.C. et al. Current Trends in Hospital Mergers and Acquisitions. *Healthcare Financial Management*, march 2012.
- BYRNES, J. Now is Not The Time to Cut Your Quality Resources. *Healthcare Financial Management*, Apr 2014.
- BURIK, D.; DIXON, T. What's Really Happening with US Health Systems Consolidation. *Navigant Pulse*, Issue III:4, 2013.
- BURNS, D.J. et al. Hospital Care and Capacity in the Tri State Region of Indiana, Kentucky and Ohio: analysis and insights. *Health Marketing Quarterly*, V 25 (3) 2008.
- BUTLER, T.W. LEONG, G.K., EVERETT, L.N. The Operations Management Role in Hospital Strategic Planning. *Journal of Operations Management*, 14, p 137-156, 1996.
- CHAPMAN, C.; KERN, A.; LAGUECIR, A. Costing Practices in Healthcare. *Accounting Horizons*, V 28, n 2, pp 353-364, 2014.
- CHEN, K.C.; CHUANG, K.C. Using Systems Thinking to Analyse Healthcare in the United States: should we move to a government sponsored healthcare system? *Academy of Healthcare Management Journal*, V 9, n 2, 2013.
- COBAITO, F.C. Gestão Hospitalar sob a Lente da Resource Based View. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, jan/jun 2012.
- COLUCCI, C. Um Estudo Exploratório sobre as Estratégias de Mercado Adotadas em Grandes Hospitais Gerais Brasileiros. Tese apresentada à Faculdade de Medicina da USP para obtenção do Título de Doutor, São Paulo, 2013.

COSTELLO, M.M.; WEST JR., D.J. RAMIREZ, B. Hospitals for Sale. *Hospital Topics*, 89 (3): 69-73, 2011.

CUTLER, D.M.; MORTON, F.S. Hospitals, Market Share and Consolidation. *JAMA, Journal of American Medical Association*, 310, (18): 1964-1970, November 2013.

DAFNY, L. Hospital Industry Consolidation: still more to come? *N. Engl J Me*, 370:3, January 2014.

DELIA, D. WOOD, E. The Dwindling Supply of Empty Beds: implications for hospital surge capacity. *Health Affairs*, V 27, n 6, nov/dec 2008.

EXAME. Uma Santa Guerra Entre Einstein e Sírio Libanês, 28/04/2014.

FERREIRA JÚNIOR, W.C. Ampliação dos Serviços Hospitalares Privados na Cidade de São Paulo: uma estratégia ou uma aposta? Tese de Doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

FERRIER, G.D. et al. The Focus Efficiency of U.S. Hospitals. *Atl Econ J*, 41: 241-263, August 2013.

FERRIER, G.D; LELEU, H.; VALDMANIS, V.G. Hospital Capacity in Large Urban Areas: is there enough in time of need? *J. Prod Anal*, 32: 103-117, 2009.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transação (Capítulo 13). In: KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (orgs.). *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. 2 Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

FINK, J.N.; BURNS, S.F. Combinning Forces to Manage the Continuum of Care. *Healthcare Financial Management*, April 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO, Gestora de Recursos Investe em Hospitais do RJ, 20/06/2014.

FOLHA DE SÃO PAULO, País já gasta 8,9% do PIB com atendimento médico, mas de forma ineficiente; redução de desperdícios implica articular sistemas público e privado. 01/04/2014.

FOLHA DE SÃO PAULO, Datafolha aponta saúde como principal problema dos brasileiros, 29/03/2014.

FOLHA DE SÃO PAULO, População idosa vai triplicar nos próximos 20 anos. 29/03/2014.

FOLHA DE SÃO PAULO, Convidados divergem sobre financiamento da saúde pública e privada, 26/03/2014.

FUMAGALLI, L. A.W.; PIVA, L.C.; KATO, H.T. O impacto da tecnologia da informação na gestão hospitalar: o caso do hospital Santa Cruz Revisitado. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 1, n. 2, p. 209-231, 2011.

GARMON, C. Hospital Competition and Charity Care. *Forum for Health Economic Policy*, V 12, issue 1, 2009.

GROFF, J.E.; LIEN, D.; SU, J. Measuring Efficiency Gains From Hospitals Mergers. *Research in Healthcare Management*, Vii, n 1:77-90, 2007.

HAAS-WILSON, D.; GARMON, C. Hospital Mergers and Competitive Effects: two retrospective analyses. *Int J. of the Economics of Business*, V 18, n 1, pp. 17-32, February 2011.

HARRISON, T.D. Do Mergers Really Reduce Costs? Evidence From Hospitals. *Economic Inquiry*,

Issue 4, p 1054-1069, 25 feb 2010.

HUESCH, M.C. Are There Always Synergies Between Productive Resources and Resource Deployment Capabilities? *Strategic Management Journal*, 34: 1288-1313, 2013.

JIANG, H.J.; FRIEDMAN, B.; JIANG, S. Hospital Cost and Quality Perform in Relation to Market Forces: na examination of U.S. hospitals in the post-managed care era. *Int. Journal Care Finance Econ*, 13: 53-71, Springer 2013.

JORGE, M.J.; CARVALHO, F.A.; SALES, P.R. Determinantes Organizacionais do Ambiente Hospitalar: uma análise empírica usando micro dados sobre conformidade segundo o modelo da Acreditação Hospitalar. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, V 11, n 1, p 68-82, jan/mar 2014.

KELLIS, D.S.; RUMBERGER, J.S. Healthcare Reform and The Hospital Industry: what can we expect? *Journal of Healthcare Management*, 55: 4, July/August 2010.

KOBIS, D.A.; KENNEDY, K.M. Capacity Management and Patient Throughtout: putting this problem to bed. *Healthcare Financial Management*. October 2006.

KURAMOTO, R.K. Specialties: missing in our healthcare reform strategies? *Journal of Healthcare Management*, 59:2, march/april 2014.

KUSSEROW, R.P. Mergers and Aquisitions Due Diligence in HealthCare. *Journal of Healthcare Compliance*, Nov/Dec 2013.

MACHADO, D.D.P.N.; BARZOTTO, L.C. Ambiente de Inovação em Instituição Hospitalar. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, V 19, n 1, p 51-80, jan/mar 2012.

MAGALHÃES FILHO, L.L. Efeitos do Conhecimento sobre a Apropriação de Renda na Saúde Suplementar: o caso UNIMED de São José dos Campos. Tese de Doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

MEZOMO, J.C. Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos. Ed. Manole Ltda. São Paulo: Universidade de Guarulhos, 2001.

MORIYA, A. S., VOGT, W. B., & GAYNOR, M. Hospital prices and market structure in the hospital and insurance industries. *Health Economics, Policy and Law*, 5(4), pp. 459-479, 2010.

MUTTER, R.L.; ROMANO, P.S.; WONG, H.S. The Effects of US Hospital Consolidations on Hospital Quality. *Int J of the Economics of Business*, V 18, n 1, pp. 90-126, February 2011.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. OECD Health Data 2009 – comparing health statistics across OECD countries. Disponível em: <http://www.oecd.org/health/oecdhealthdata2009comparinghealthstatisticsacrossoecdcountries.htm>. Acesso em: 01/06/2014

O ESTADO DE SÃO PAULO, Nem sempre a culpa é dos planos de saúde, 16/09/2013.

OLIVEIRA, S.B.; TODA, F.A. O Planejamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos (RBV), uma avaliação da tecnologia da informação na gestão hospitalar. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo (PR)*, V 12, n 1, p 39-57, jan/abr 2013.

PENROSE, Edith. A Teoria do Crescimento da Firma. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006. Edição original: 1959.

PORTER, M.; LEE, T.H. The Strategy That Will Fix Health Care. Harvard Business Review, October 2013.

PORTER, M., TEISBERG, E. Repensando a Saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

POSSAS, M.S. Concorrência e Inovação. In: Pelaez, V.; Szmrecsányi, T. (org.). Economia da Inovação Tecnológica. Editora Hucitec, São Paulo, 2006.

POSSAS, M.L. Estruturas de Mercado em Oligopólio. São Paulo: Ed. Hucitec, 1987.

PRIEM, R.; BUTLER, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, p. 22-40, 2001

RECHEL et al. Hospital Capacity Planning: from measuring stocks to modelling flows . Bull World Health Organ, 88: 632-636, 2010.

SMITH, A.D. Resource Based View of the Firm: measures of reputation among health service-sector business. Health Marketing Quarterly, V 25 (4), 2008.

SVEIBY, K. E. The new organizational wealth managing and measuring knowledge assets. San Francisco: Berret Koeler, 1997.

VALOR ECONÔMICO. Falta visão estratégica de longo prazo. 11/06/2014

WEIL, T. Hospital Megers: a panacea? Journal of Health Services Research & Policy, V 15, n4, pp 251-253, 2010.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, V 5, n 2, p 171-180, 1984.

WU, I; HU, Y. Management Enabled Performance for Hospital Professionals: a dynamic capability view and the mediating role of process capability. Journal of The Association for Information Systems, V 13, Issue 12, p. 976-999, Dec 2012.

ZIGAN, K. A Contingency Approach to the Strategic Management of Intangible Resources. Journal of General Management, V 38, n 2, Winter 2012/2013.

“

Análise da inadimplência em uma instituição financeira na região metropolitana de Fortaleza

| Harine Matos **Maciel**

| IFCE

| Wlisses Matos **Maciel**

| IFCE

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais fatores que determinam a inadimplência de clientes de um banco comercial em um município da região metropolitana de Fortaleza. Os principais resultados obtidos foram que ambos os sexos possuem participações semelhantes no setor bancário, a idade média dos clientes é de 47 anos, a escolaridade concentra-se no ensino médio e superior completo, a renda de mais de 50% dos clientes é maior ou igual a cinco salários mínimos e 66,78% dos clientes da agência estudada estão adimplentes. Para analisar a probabilidade de inadimplência do cliente, foi construído um modelo com o objetivo de identificar relações significantes entre a probabilidade de inadimplência e o estado civil, tempo de conta, grau de instrução, idade, sexo e renda. Os coeficientes que mais influenciaram a probabilidade de inadimplência foram os das variáveis: tempo de conta, idade, grau de instrução e renda. Os resultados demonstraram não haver relações significantes entre todas as variáveis estudadas. Apesar disso, acredita-se que os resultados deste trabalho devem ser aprofundados através de estudos posteriores para tornar possíveis conclusões definitivas quanto à relação entre as principais variáveis utilizadas na gerência de risco de um cliente bancário.

Palavras-chave: Crédito; Banco; Risco; Inadimplência; Clientes.

INTRODUÇÃO

A concessão de crédito consiste na disponibilidade de valores mediante a uma promessa de pagamento desse mesmo valor acrescido de encargos no futuro. Esta é a principal atividade desenvolvida pelos bancos e de acordo com Cihak (2007) representa o principal risco a que estão expostos.

Um objetivo importante do setor bancário é a melhoria das análises de concessão de crédito, pois o risco de crédito ocorre quando pessoas não honram seu compromisso com a instituição financeira. Para isso os analistas de crédito precisam estar sempre atualizados com o mercado financeiro mundial, pois as decisões de crédito dependem principalmente da análise da capacidade de pagamento dos tomadores de recursos financeiros.

De acordo com Lanari e Junios (2000) a classificação do risco de crédito tem como objetivo atribuir aos tomadores do crédito uma nota que reflita o seu risco de inadimplência, bem como os impactos que essa inadimplência pode causar nos fornecedores do crédito. Resumidamente a classificação de crédito procura melhorar a gestão do risco de crédito bancário.

O setor bancário lucra bastante com a concessão de crédito, mas em contrapartida correm riscos e por isso cobram altas taxas de juros. Segundo a FEBRABAN (2009) *apud* Rocha (2010), o principal motivo das altas taxas de juros cobrados no sistema bancário é a inadimplência. Devido a isso é necessário que as instituições financeiras possuam um gerenciamento de risco para assegurar que o total de risco assumido é comparável à capacidade que o banco tem de absorver perdas potenciais em caso de falta de pagamento.

A investigação da origem de créditos inadimplentes é importante, pois bancos com baixos níveis de inadimplência possuem menor probabilidade de falência. Segundo Tabak et. al. (2007) o aumento da inadimplência provoca uma redução da lucratividade dos bancos e da atividade econômica em virtude da restrição à concessão de novos empréstimos.

A política expansionista de crédito que o Brasil adotou nos últimos anos auxilia o crescimento econômico, pois sem recursos financeiros não se produz e nem se consome como o esperado. Porém alguns estudiosos da área já demonstram preocupação com essa expansão, pois futuramente poderá haver um estrangulamento na oferta de produtos e uma explosão de consumo, causando uma pressão inflacionária. O importante nesta situação é manter uma boa administração da política monetária e fiscal.

Os bancos devem ser muito responsáveis na concessão de crédito, buscando acompanhar de forma minuciosa as operações para que os níveis de inadimplência não aumentem e para que seus resultados não sejam afetados negativamente e consequentemente o sistema financeiro nacional por completo.

Este trabalho teve como principal objetivo analisar os principais fatores que determinam a inadimplência dos tomadores de crédito em um município da região metropolitana de Fortaleza.

JUSTIFICATIVA

Com a estabilização econômica ocorrida em julho de 1994, houve modificações consideráveis para o sistema financeiro brasileiro, pois os bancos deixariam de ganhar com a inflação. Ao perderem esta vantagem financeira os bancos reduziram sua estrutura de captação e adaptaram uma estratégia operacional para recompor a perda de lucratividade, expandindo assim as operações de crédito.

O período pós-inflacionário pode ser dividido em dois momentos. O primeiro caracterizado pelo otimismo dos agentes econômicos que, acostumados a atuarem em um contexto de instabilidade de preços, passaram a vivenciar um momento de equilíbrio e assim, criando fortes expectativas para demandar mais crédito e as instituições financeiras dispostas a ofertar e cobrir esta demanda, já que a principal fonte de receita oriunda da inflação tinha acabado. Porém, no segundo momento, a história segue outro rumo, caracterizado pelo aumento do nível da inadimplência (GONÇALVES, 2007).

Inadimplência bancária é o não recebimento de créditos rotativos utilizados pelas pessoas físicas ou jurídicas. A inadimplência surge com a expansão do crédito e o incentivo cada vez maior ao consumo. É fundamental que haja acompanhamento das operações para que se possa garantir ao máximo o retorno dos empréstimos concedidos.

Bons créditos podem se tornar inadimplidos e eventualmente se converterem em prejuízos, caso o analista de crédito não acompanhe, não identifique e não tome ações corretivas no momento oportuno aos sinais de alerta, que possam vir a impactar os repagamentos das operações de crédito previamente aprovadas (BLATT, 1998).

O risco de inadimplência está presente em todas as operações que envolvem crédito, porém esse risco pode ser minimizado com o rigoroso cumprimento dos pré-requisitos que envolvem a obtenção e a liberação de tais créditos. No combate à inadimplência a atuação de profissionais especializados na gestão do risco tem importância fundamental.

Segundo a revista Exame (2009) apud Rocha (2010), “a crise mundial, que afetou o Brasil mais fortemente a partir de Setembro/2008 teve fortes consequências sob as políticas de concessão de crédito. Com o coração do sistema financeiro em crise – os EUA, os outros países também foram afetados”.

No Brasil a contração de crédito foi bem passageira como mostram dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2009) em Junho apud Rocha (2010), “o saldo de operações de crédito foi de R\$ 1.278 trilhões, o que equivale a 43,7 do Produto Interno Bruto (PIB), com relação ao mês de maio/2009 houve incremento de 1,3% e a comparação com o mesmo período do ano anterior o aumento foi de 19,7%”. E ainda de acordo com o Relatório do Banco Central (2011) houve nos últimos 12 meses uma elevação de 20,3% nos estoques de empréstimos, mas essa expansão do crédito veio aliada com o aumento da inadimplência.

O crédito inadimplente representa as operações de crédito vencidas a mais de 90 dias. Segundo a empresa de consultoria de crédito Serasa Experian (2011) a inadimplência dos consumidores brasileiros cresceu 24,8% em janeiro deste ano, em relação ao mesmo mês do ano passado. Este

é o maior aumento anual desde julho de 2002 e ocorreu devido à expansão do endividamento da população no ano de 2010.

O crédito é fundamental para o crescimento da economia porque fomenta a produção, emprego e o consumo, mas é necessário ser controlado, pois essa facilidade de contrair empréstimos faz com que a população ultrapasse sua capacidade de pagamento, aumentando assim o nível de inadimplência. Diante do exposto, torna-se relevante uma análise dos determinantes de inadimplência dos tomadores de crédito em um banco comercial do estado do Ceará.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Crédito

Crédito envolve a expectativa do recebimento de um valor em um certo período de tempo. Segundo Schrickel (1997) “crédito é todo ato de vontade de alguém ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente depois de decorrido o tempo estipulado”.

A intermediação financeira é a principal atividade dos bancos, mas isso não quer dizer que o conceito de crédito se limite ao setor bancário. Qualquer atividade que possua o crédito como facilitador, este será parte integrante de seu negócio.

O crédito faz com que as empresas aumentem seu nível de atividade e estimulem o consumo, fazendo a economia girar (compra e venda de bens e serviços) e o país a crescer. Sendo importante ressaltar que o crédito também faz com que as pessoas tornem-se endividadas por não saberem controlar o dinheiro conseguido, por isso é fundamental uma boa análise de crédito.

A análise de crédito consiste na avaliação de todas as informações disponíveis a respeito de um tomador de crédito, que pode ser pessoa física ou jurídica, com o objetivo de decidir sobre a concessão ou não de crédito.

O principal objetivo da análise de crédito é identificar os riscos nas situações de empréstimo. Dentro da análise de crédito o chamado limite de crédito ou limite de risco é um fator importante, já que se trata de um valor indicativo tomado como referencial para o deferimento do crédito.

A tarefa de análise de crédito consiste em analisar o solicitante, a fim de constatar se a instituição financeira aprovara ou não o crédito solicitado e, se positivo, qual o montante a ser liberado. Para a análise, o especialista adiciona toda documentação que servirá como embasamento técnico para o parecer final. Dentre as informações disponíveis podemos destacar o formulário da agência com proposta de crédito e pareceres; comprovante de renda e o questionário de avaliação do cliente.

No processo de análise de crédito é importante que os instrumentos envolvidos para a decisão do crédito sejam adequados a dar agilidade (competitividade) e retorno normal (resultado) das aplica-

ções no prazo e condições acordadas, e dentro dos padrões de qualidade delineados pela instituição.

Já a política de crédito orienta as decisões de crédito, considerando os objetivos desejados e estabelecidos pelas organizações. Os principais componentes de uma política de crédito são: normas legais, definição estratégica do banco, os objetivos a serem alcançados, a forma de decisão e de delegação de poder, os limites de crédito, a análise de crédito, a composição e a formalização dos processos, a administração e o controle de crédito (SILVA, 1998).

Risco e Inadimplência

A inadimplência ocorre quando a pessoa não honra seus compromissos financeiros. De acordo com Silva (1998) créditos inadimplentes são “aqueles que apresentam dificuldades de serem recebidos e consequentemente acarretam perdas para o credor”.

Ter clientes inadimplentes é um risco que os bancos correm ao conceder empréstimos. Risco são todos os eventos que podem ocorrer em um determinado intervalo de tempo: desde o depósito pelo investidor e sua restituição ao depositante. Nesse intervalo de tempo ocorre a aplicação dos recursos pela instituição que, em princípio, depende do recebimento dos recursos aplicados para restituí-los ao depositante.

Os riscos bancários podem ser classificados em:

- a) Risco de liquidez: é o tipo mais comum de risco. Relaciona-se com o descasamento de fluxos financeiros ativos e passivos e seus reflexos sobre a capacidade financeira da instituição em obter ativos e honrar suas obrigações.
- b) Risco de mercado: relaciona-se a prejuízos potenciais decorrentes de mudanças em fatores de risco como taxas de juros e de câmbio, índices e preços. Trata-se de um risco intimamente ligado com a internacionalização e aumento de complexidade dos mercados, já que tais fatores aumentam a sua volatilidade e potencializam possíveis desequilíbrios.
- c) Risco de crédito: está associado às perdas que o credor possa ter ao fornecer crédito a um devedor inadimplente, que não honre seus compromissos na data ajustada. O Banco Central criou em 1997, por meio da Resolução n. 2.390, substituída posteriormente pela Resolução 2.724 de 2000, a Central de Risco de Crédito do Banco Central do Brasil (CRC – Bacen), visando o aprimoramento da capacidade de monitoramento dos riscos de crédito, prevenindo crises, detectando eventuais problemas e fornecendo subsídios para a análise e pesquisa do mercado de crédito.
- d) Risco operacional: é o risco que uma empresa corre de ser prejudicada por falhas internas do sistema ou de funcionários, ou por um evento externo. Trata-se de um risco de várias modalidades: fraudes, erros, falhas de controles, tecnologias mal utilizadas, além dos já mencionados eventos externos. Por eventos externos, podemos citar como exemplo, não sem ressalvas, a responsabilidade por assaltos dentro de agências.

- e) Risco regulatório ou legal: ocorre quando as mudanças de legislação ou regulamentação das atividades das instituições financeiras provocam oscilações inesperadas para mais ou para menos em valores de ativos ou passivos. Trata-se de um risco diretamente ligado ao Banco Central e ao Conselho Monetário Nacional, que devem se precaver de todas as formas antes de promoverem alterações na política do Sistema Financeiro Nacional.
- f) Risco moral: corresponde ao comportamento do agente econômico de assumir mais riscos, tanto quanto maior for o aparato de proteção. O Banco Central (Bacen) é o responsável pela prevenção deste risco bancário. Embora possa injetar recursos, cabe ao Bacen analisar a viabilidade do empréstimo a instituições financeiras em crise, a fim de evitar a incidência do risco moral.
- g) Risco sistêmico: ocorre quando a instituição financeira não possui recursos suficientes e deixa de pagar outra, causando o chamado efeito dominó, levando ao colapso todo o sistema financeiro.

As instituições financeiras buscam uma maior proteção em relação à concessão de crédito através de serviços que disponibilizam informações sobre clientes inadimplentes (SPC - Serviço de Proteção ao Crédito e SERASA). Outra forma de proteção é a Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa (PCLD) que tem o objetivo de sensibilizar contabilmente a conta de resultado, assim traz para o presente as previsões de perdas com a carteira de crédito, possibilitando prever o impacto no resultado.

Segundo Lucca (2007) a inadimplência prejudica credores e devedores, pois quando os bancos não recebem o valor que foi emprestado aos inadimplentes, quem arca com esses prejuízos são os outros tomadores, já que os bancos incorporam na taxa de juros o risco de inadimplência.

É importante o acompanhamento das operações de crédito concedidas para minimizar a inadimplência, assim evita-se o custo que se tem para cobrar a operação e o custo de não se receber os valores emprestados.

De acordo com Pirolo (2003) “recuperar crédito é a missão mais árdua de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição está nos limites da inadimplência resultantes do não recebimento dos créditos”.

Através da negociação o banco procura aproximar-se mais do cliente permitindo que sejam criados vínculos duradouros. O objetivo da negociação é saber até onde o cliente pode ir. Para que o processo de cobrança e recuperação de crédito ocorra com êxito é necessário que o cadastro dos clientes esteja atualizado e com o máximo de informações possíveis, principalmente às que dizem respeito à localização desses clientes como telefones e endereços.

Na telecobrança é imprescindível a negociação para se alcançar a máxima eficiência. Ele apresenta dois tipos de ações utilizadas na telecobrança, são elas: “teleaviso de inadimplência”, ocorre quando os operadores ligam para o cliente devedor e os lembra do não pagamento de suas parcelas e a “telenegociação” que ocorre, por exemplo, nos bancos que financiam veículos (ou outro financiamento no qual sejam dados bens como garantia) na qual é negociada a regularização dos

débitos para que o bem (garantia) não tenha que ser reavido pelo credor (TEÓFILO, 2006 apud ROCHA, 2010).

Quando terminam as alternativas de cobrança, iniciam-se as ações de recuperação de crédito, no qual as principais são as vias administrativa ou judicial. Na via administrativa realizada pela própria instituição fornecedora do crédito ou por empresa terceirizada contratada para esse fim a negociação é mais amena, já a negociação por vias judiciais normalmente é resultado de um impasse entre a instituição credora e o devedor.

O Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2007) apud ROCHA (2010) em estudo realizado em 2007 propõe algumas normas para se obter êxito no processo de recuperação de dívidas:

- i. Cobrança instantânea: quanto mais rápida e eficaz a cobrança, menos será a dívida. Portanto, deve ser iniciada o prazo de três a dez dias de atraso no pagamento, tornando mais eficaz a recuperação do crédito e reduzindo os índices de inadimplência;
- ii. Cobrança tradicional prévia: cobrança tradicional é aquela iniciada habitualmente após 30 dias de atraso no pagamento, por equipes treinadas para esse tipo de cobrança e que respeitem as normas contidas no Código de Defesa do Consumidor;
- iii. Os títulos ou débitos protestados, ou seja, aqueles intimados pelo cartório e não pagos pelos devedores no prazo legal, são automaticamente comunicados para todos os cadastros de proteção ao crédito e sem qualquer despesa para os credores;
- iv. A utilização de protesto é eficiente tendo em vista sua legalidade, agilidade, eficácia e não tem custos adicionais para o credor, não é coercitivo e não causa constrangimentos, assim evita conflitos com o Código de Defesa do Consumidor.

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi desenvolvido a partir da análise de uma amostra de cadastros de pessoas físicas (com renda mínima comprovada de R\$ 2.000,00) de uma instituição financeira em um município da região metropolitana de Fortaleza no ano de 2014. Estimou-se um modelo de previsão de probabilidade de inadimplência dada as características individuais de cada cliente como renda, idade, sexo, estado civil, grau de instrução, tempo de conta, entre outros. O modelo foi construído com base na metodologia de Lima (2004) e teve como principal objetivo captar relações significantes entre a variável dependente (probabilidade de inadimplência) e as variáveis explicativas (estado civil, tempo de conta, grau de instrução, idade e sexo):

$$\hat{p}_i = \frac{\exp(\delta_1 + \delta_2 \chi_{2i} + \delta_3 \chi_{3i} + \delta_4 \chi_{4i} \delta_5 \chi_{5i} + \delta_6 \chi_{6i})}{1 + \exp(\delta_1 + \delta_2 \chi_{2i} + \delta_3 \chi_{3i} + \delta_4 \chi_{4i} \delta_5 \chi_{5i} + \delta_6 \chi_{6i})}$$

Onde:

$\hat{P}_i$ = probabilidade de inadimplência; $\delta_1, \delta_2, \delta_3, \delta_4, \delta_5, \delta_6$ = parâmetros do modelo calculados pelo software econométrico *Eviews 6.0*;

χ_{2i} = Dummy (variáveis qualitativas) de identificação de solteiros (assumindo 1 se o indivíduo é solteiro e 0 caso contrário);

χ_{3i} = tempo de conta;

χ_{4i} = Dummy (variáveis qualitativas) de identificação de grau de instrução superior (assumindo 1 se tem curso superior e 0 caso contrário);

χ_{5i} = idade do indivíduo (em anos completos);

χ_{6i} = Dummy (variáveis qualitativas) de identificação de sexo (assumindo 1 se o indivíduo é do sexo masculino e 0 caso contrário).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se as características sociais e econômicas de uma carteira de clientes Pessoa Física de uma agência bancária em um município da região metropolitana de Fortaleza no ano de 2014.

Características Socioeconômicas

a) Sexo: Dos clientes da amostra estudada, 55,5% são do sexo masculino e 44,5% do sexo feminino. Semelhante resultado foi obtido por Lima (2004) no seu trabalho sobre inadimplência no Município de Fortaleza. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) realizou uma pesquisa em 2010 sobre “Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPIS) sobre bancos: exclusão e serviços” e concluiu que quase 40% dos brasileiros estão excluídos do sistema bancário. A pesquisa também concluiu que os homens com conta em bancos representam 56% contra 44% das mulheres, confirmando assim que ambos os sexos participam ativamente das Instituições Financeiras Brasileiras.

Tabela 1. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Gênero	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Masculino	107	55,5
Feminino	86	44,5
Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Não há porque associar maiores ou menores riscos de inadimplência ao indivíduo em virtude de seu sexo. Note-se que esse fato é bastante diferente do caso das seguradoras, relativo ao seguro

de automóvel, onde, pela definição do perfil do segurado, em geral, o risco de sinistro associado a indivíduos do sexo masculino é maior (LIMA, 2004).

b) Faixa Etária: As informações apresentadas na tabela 2 mostram que 48,7% dos clientes têm idade entre 31 e 50 anos, sendo importante enfatizar a participação representativa de 39,3% com mais de 50 anos. A média de idade dos clientes é de 47 anos com mínimo de 19 anos e máximo de 87 anos. Espera-se que a idade esteja relacionada negativamente com a probabilidade de inadimplência, pois se pressupõe que os clientes com mais idade tenham mais responsabilidades nos assuntos referentes ao sistema bancário.

Tabela 2. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Faixa Etária	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Menos de 20 anos	4	2,2
20 ≤ idade ≤ 30	19	9,8
31 ≤ idade ≤ 50	94	48,7
Mais de 50 anos	76	39,3
Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Analisando a participação dos jovens (até 30 anos de idade) na amostra estudada, observa-se que apenas 9,8% dos clientes são jovens. Confirmando a pesquisa realizada em 24 países, inclusive no Brasil, pela TNS *Research* sobre Jovens e Conta Bancária no ano de 2010, no qual dos jovens brasileiros entrevistados, cerca de 1 milhão e 500 mil, apenas 20% têm sua renda proveniente do próprio trabalho, enquanto 80% têm nos pais a única ou principal fonte de renda. Dessa forma, a maioria dos jovens não possui conta bancária, pois grande parte não trabalha e ainda mora com os pais.

c) Grau de Instrução: Os dados da tabela 3 expõem que, dos clientes selecionados, 56,9% possuem o Ensino Médio Completo e 42,7%, o Ensino Superior Completo. Espera-se que clientes com maior nível educacional estejam associados à menor probabilidade de inadimplência, pois estes possuem uma maior facilidade para entender os produtos oferecidos e os termos financeiros utilizados pelos bancos.

O alto grau de capital humano ajuda a explicar porque alguns países são tão ricos e prósperos, pois estes investem bastante em educação. De acordo com Henriques e Mendonça (2002), a relação entre o nível de escolaridade média de uma sociedade e a intensidade da desigualdade educacional pode ser genericamente representada por uma curva com formato em “U” invertido. Assim, quando o nível de escolaridade média de um país é de pequeno porte, a desigualdade tende a ser reduzida. Já quando aumentamos o nível de escolaridade de uma sociedade, constitui-se um

instrumento essencial para reduzir a desigualdade salarial, confirmando que a educação ainda é o melhor caminho para se melhorar de vida.

Tabela 3. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Grau de Instrução	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Primeiro Grau Completo	1	0,4
Ensino Médio Completo	110	56,9
Ensino Superior Completo	82	42,7
Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Muitos estudos mostram a importância da educação para o bem-estar de um país. Langoni (1973, *apud* Pereira, 2005) foi um dos primeiros economistas a ressaltar a importância da educação e enfatizar que um dos principais problemas sociais no Brasil decorre do baixo nível da educação e da sua má distribuição.

d) Principal Ocupação: A principal ocupação dos clientes selecionados nesta pesquisa é a área administrativa, 53,3%, a qual engloba trabalhos como: administrador de empresas, contadores, economistas, assistentes e auxiliares administrativos, todos indispensáveis para uma gestão eficiente de qualquer empresa, independente do ramo trabalhado. Explica-se a concentração de profissionais nesta área devido aos setores que mais empregam no município estudado que são serviços, indústria e agropecuária, respectivamente, de acordo com o último censo do IBGE (2010).

A tabela 4 mostra que as principais ocupações estão distribuídas nas seguintes áreas: 21,7% são professores, 9,3% são militares, 6,7% são comerciantes e também aposentados e pensionistas e 2,3% são da área da saúde (auxiliar de enfermagem, enfermeiros, fisioterapeutas e médicos).

Tabela 4. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Principal Ocupação	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Aposentados e Pensionistas	13	6,7
Área Administrativa	103	53,3
Área da Saúde	4	2,3
Comerciante	13	6,7
Militar	18	9,3
Professor	42	21,7

Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

e) Estado Civil: Em relação ao estado civil, tem-se que 50,7% são solteiros, 40,9% são casados, 5,6% divorciados e 2,8% são viúvos. Pesquisas apontam que há uma tendência para casamentos tardios, pois principalmente as mulheres preferem dedicar-se a carreira e os estudos para posteriormente pensar em montar uma família. A estabilização profissional e consequentemente a financeira, antigamente almejado muito mais por homens, são as principais razões para o adiamento do matrimônio.

De acordo com Lima (2004), os clientes casados recorrem mais ao crédito porque têm maiores responsabilidades, como casa e filhos. Mas uma pesquisa realizada pela *National Bureau of Economic Research*, no ano de 2011, constatou que os casados poupam bem mais que os solteiros, pois estes gastam muito com supérfluos enquanto que os casados saem menos de casa.

Tabela 5. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Estado Civil	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Casado	79	40,9
Divorciado	11	5,6
Solteiro	98	50,7
Viúvo	5	2,8
Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Um estudo elaborado pelo pesquisador do Centro de Pesquisa de Recursos Humanos, Jay Zagorsky, da Universidade do Estado de Ohio, no ano de 2007, constatou que o casamento faz bem para as finanças pessoais. Avaliou-se a situação financeira e o estado civil de um grupo de quase dez mil pessoas durante 15 anos. Concluiu que os casados possuem patrimônio duas vezes maior que os solteiros, pois os casados não trabalham apenas para si, mas para o bem da família.

f) Renda: Os dados da tabela 6 revelam que 59% dos clientes têm renda mensal maior que cinco salários mínimos (R\$ 3.620,00), utilizando o salário mínimo no valor de R\$ 724,00. Este resultado está diretamente ligado a principal ocupação dos clientes estudados que foi a área administrativa. A quantidade de clientes com renda maior que cinco salários mínimos é explicada pelo fato de profissionais como administradores, contadores e economistas possuírem o salário inicial em torno de R\$ 2.000,00 em micro e pequenas empresas, podendo este salário triplicar em grandes empresas, dependendo da experiência e capacitação continuada deste

profissional.

A renda média dos indivíduos analisados é de aproximadamente R\$ 4.589,84, sendo que entre os adimplentes esta média é de R\$ 3.542,12 e entre os inadimplentes é de R\$ 1.047,71. Espera-se que, quanto maior a renda, menor seja a inadimplência do cliente, pois este recorrerá menos ao crédito que os assalariados.

Tabela 6. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Renda	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
1 Salário Mínimo $\leq R < 2$ Salários Mínimos	2	1,3
2 Salários Mínimos $\leq R < 3$ Salários Mínimos	4	2,0
3 Salários Mínimos $\leq R < 4$ Salários Mínimos	30	15,5
4 Salários Mínimos $\leq R < 5$ Salários Mínimos	43	22,2
$R \geq 5$ Salários Mínimos	114	59,0
Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

g) Tempo de Conta: O tempo de conta dos clientes da amostra estudada variou de 1 a 27 anos. Esse ponto é essencial na análise de crédito para o cliente, pois quanto mais tempo tiver a conta, mais credibilidade ele terá junto à instituição financeira.

Tabela 7. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Tempo de Conta	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
Até 5 anos	104	53,8
$6 \leq \text{idade} \leq 16$	63	32,6
Mais de 17 anos	26	13,6
Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Com base na tabela 7, nota-se que 53,8% possuem a conta há, no máximo, 5 anos, 32,6% entre 6 e 16 anos e 13,6% possuem há mais de 17 anos. A média do tempo de conta dos clientes é de 9,6 anos com mínimo de 0 ano e máximo de 27 anos. Espera-se que o tempo de conta auxilie o cliente a ser menos inadimplente, pois quanto maior o tempo de conta, mais credibilidade o cliente terá, e se a inadimplência acontecer, conseguirá resolver rapidamente devido ao bom relacionamento com o banco.

h) Inadimplência: Os dados da tabela 8 mostram que 62,17% dos clientes estão adimplentes e 37,83% inadimplentes. Mas devido a qual produto esses clientes encontram-se nessa situação? Os principais produtos são cartões de crédito, financiamentos de veículos, cheques especiais, cheques sem fundo e empréstimos bancários. Confirmaram-se os dados divulgados pela Serasa Experian de Inadimplência do Consumidor, que registrou crescimento de 4,8% em abril de 2012, referente principalmente ao uso do cartão de crédito.

De acordo com o Banco Central do Brasil (2012), a inadimplência alcançou o maior patamar desde o ano 2000, pois no crédito para a compra de veículos chegou a 6,1% e nos financiamentos de faturas de cartão de crédito 29,49%. Mesmo com o aumento da inadimplência, o governo continua praticando políticas monetárias expansivas, facilitando o acesso ao crédito pelos clientes e dificultando a quitação das contas já existentes.

Tabela 8. Distribuição absoluta e relativa dos clientes de uma Instituição Bancária segundo gênero em um município da região metropolitana de Fortaleza – CE – 2014

Está Inadimplente?	Clientes	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)
SIM	73	37,83
NÃO	120	62,17
Total	193	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Modelo de Previsão de Inadimplência

Com a utilização do *software* econométrico *EViews* na obtenção das estimativas dos parâmetros do modelo de previsão de inadimplência, o objetivo é identificar relações significantes entre a variável dependente (probabilidade de inadimplência) e as variáveis explicativas (estado civil, tempo de conta, grau de instrução, idade, sexo e renda).

A tabela 9 apresenta o valor de R, que é o coeficiente de correlação que mostra o grau de associação entre as variáveis dependentes e explicativas. Quanto mais próximo do índice/valor 1, mais o coeficiente mostra que existe uma relação entre as variáveis de estudo. O coeficiente de correlação do modelo de previsão de inadimplência foi de $R = 0,89$, mostrando que existe uma forte relação entre as variáveis estudadas.

Para identificar um bom ajuste do modelo, analisa-se o R que quanto mais próximo de 1 (um), melhor a relação entre as variáveis. O R é o poder explicativo do modelo de regressão e mostra que 72% da variabilidade encontrada na variável dependente é explicada pelas variáveis independentes.

O erro padrão de estimativa é outra medida de precisão da previsão, representando o desvio-padrão em torno da reta de regressão. Quanto menor o erro padrão da estimativa, melhor o modelo

estimado.

Tabela 9. Resumo do Modelo de Previsão de Inadimplência

	R	R ²	Erro Padrão
<i>Modelo</i>	0,89	0,72	0,38

Fonte: Resultados da Pesquisa.

A tabela 10 mostra os resultados dos coeficientes do modelo de previsão de inadimplência obtidos pelo programa estatístico utilizado. Os coeficientes mais confiáveis são as variáveis tempo de conta, idade e renda, pois estatisticamente os coeficientes serão mais confiáveis quanto menores forem seus desvios-padrão (é uma medida de dispersão. Ele dá uma idéia de como os valores de uma amostra estão dispersos em relação à média. Quanto maior o desvio padrão, maior é a dispersão dos valores em relação à média. Um desvio padrão igual a zero indica que todos os valores são iguais à média). Confirmou-se a expectativa de que a inadimplência tem uma forte relação com o tempo de conta, pois quanto mais antiga for a conta, maior a probabilidade de o banco oferecer produtos e serviços, em virtude de um maior nível de confiança baseado no tempo de relacionamento.

Tabela 10. Coeficientes do Modelo de Previsão de Inadimplência

<i>Variável</i>	<i>Coeficiente</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Significância</i>
C	0,345	0,018	0,587
Estado Civil	0,031	0,065	0,929
Tempo de Conta	-0,093	0,001	0,306
Grau de Instrução	-0,063	0,015	0,636
Idade	0,082	0,004	0,610
Sexo	0,33	0,064	0,292
Renda	-0,00072	0,006	0,411

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Quanto à idade, pressupõe-se que, quanto mais velho, maior a responsabilidade em honrar compromissos assumidos. O grau de instrução facilita o entendimento das explicações dos serviços bancários, demonstrando que as pessoas mais instruídas podem ficar inadimplentes, mas não devido à falta de informação, e sim ao descontrole financeiro ou qualquer problema de outra natureza. E na análise da renda, espera-se que quanto maior sua renda, menos inadimplente o cliente seja, pois com uma renda mais abastada pode-se obter uma melhor organização de suas finanças, resultando assim nos pagamentos de dívidas contraídas no período correto.

Com base nos coeficientes da tabela 10, tem-se o modelo de previsão de inadimplência (P):

$$P = 0,345 + 0,031 * \text{estado civil} - 0,093 * \text{tempo de conta} - 0,063 * \text{grau de instrução} + 0,082 * \text{idade} + 0,33 * \text{sexo} - 0,00072 * \text{renda}$$

O valor de 0,345 é o valor esperado para a previsão de inadimplência quando não houver a existência das variáveis explicativas (estado civil, tempo de conta, instrução, idade, sexo e renda). Há uma diminuição prevista na inadimplência para o aumento de uma unidade no tempo de conta. Nesse caso, a diminuição prevista da inadimplência por aumento de uma unidade no tempo de conta é de 0,093.

Já na variável explicativa idade, ocorrerá um aumento na inadimplência para o aumento de uma unidade da idade. O aumento previsto da inadimplência por aumento de uma unidade na idade é de 0,082. Concluindo que, quanto maior a idade, maior a probabilidade de inadimplência, pode-se levar em consideração que isso ocorra devido às responsabilidades que as pessoas assumem quando ficam mais velhas, como casamentos, filhos e compra da casa própria.

Na variável renda, haverá uma diminuição na inadimplência para o aumento de renda no valor de 0,00072, confirmando que, quanto maior a renda do cliente, menor a probabilidade de sua inadimplência, pois este cliente pode organizar-se melhor e pagar suas contas no período hábil.

As variáveis estado civil, grau de instrução e sexo são variáveis qualitativas e não numéricas como o tempo de conta, idade e renda, por isso suas interpretações são diferentes. Em relação ao estado civil (1 = solteiro, 0 = caso contrário), grau de instrução (1 = nível superior, 0 = caso contrário) e sexo (1 = masculino, 0 = caso contrário), para ilustrarmos o procedimento utilizado, foram apresentadas duas situações, e em ambas, utilizado o sexo masculino por escolha aleatória, pois o modelo não demonstrou significativas diferenças em relação ao sexo do cliente:

a) Exemplo 1: cliente solteiro, com nível superior, sexo masculino, 15 anos de conta, 40 anos de idade e renda de R\$ 6.000,00.

Com base no modelo construído, temos que:

$$P = 0,345 + 0,031 * \text{estado civil} - 0,093 * \text{tempo de conta} - 0,063 * \text{grau de instrução} + 0,082 * \text{idade} + 0,33 * \text{sexo} - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,345 + 0,031 * 1 - 0,093 * \text{tempo de conta} - 0,063 * 1 + 0,082 * \text{idade} + 0,33 * 1 - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,345 + 0,031 - 0,093 * \text{tempo de conta} - 0,063 + 0,082 * \text{idade} + 0,33 - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,643 - 0,093 * \text{tempo de conta} + 0,082 * \text{idade} - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,643 - 0,093.15 + 0,082.40 - 0,00072.6000$$

$$P = 0,643 - 1,395 + 3,28 - 4,32 = -1,792$$

Calculando a probabilidade de inadimplência temos:

$$\hat{P}_i = \frac{\exp(\delta_1 + \delta_2 \chi_{2i} + \delta_3 \chi_{3i} + \delta_4 \chi_{4i} + \delta_5 \chi_{5i} + \delta_6 \chi_{6i} + \delta_7 \chi_{7i})}{1 + \exp(\delta_1 + \delta_2 \chi_{2i} + \delta_3 \chi_{3i} + \delta_4 \chi_{4i} + \delta_5 \chi_{5i} + \delta_6 \chi_{6i} + \delta_7 \chi_{7i})}$$

$$\hat{P}_i = \frac{\exp(-1,792)}{1 + \exp(-1,792)} = \frac{0,1666}{1,1666} = 0,1428 = 14,28\%$$

A probabilidade de inadimplência associada a esse cliente, em uma escala de 0 a 100%, na qual quanto mais próximo de 0, menor a probabilidade de inadimplência, é de 14,28%. Com base no modelo estimado, conclui-se que um cliente com nível superior, maior tempo de conta, renda mais elevada, idade maior que 30 anos e solteiro, tenha uma menor probabilidade de inadimplência, pois é um cliente mais esclarecido em relação aos produtos e procedimentos bancários; em razão do maior tempo de conta, possui um melhor relacionamento e consegue uma taxa de juros mais baixa; por possuir maior renda, tem maior capacidade de pagamento; e por ter mais idade, é mais consciente de suas responsabilidades perante o setor bancário.

b) Exemplo 2: cliente não solteiro, sem nível superior, sexo masculino, 2 anos de conta, 25 anos de idade e renda de R\$ 622,00.

Com base no modelo construído, temos que:

$$P = 0,345 + 0,031 * \text{estado civil} - 0,093 * \text{tempo de conta} - 0,063 * \text{grau de instrução} + 0,082 * \text{idade} + 0,33 * \text{sexo} - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,345 + 0,031 * 0 - 0,093 * \text{tempo de conta} - 0,063 * 0 + 0,082 * \text{idade} + 0,33 * 1 - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,345 - 0,093 * \text{tempo de conta} + 0,082 * \text{idade} + 0,33 - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,675 - 0,093 * \text{tempo de conta} + 0,082 * \text{idade} - 0,00072 * \text{renda}$$

$$P = 0,675 - 0,093 * 2 + 0,082 * 25 - 0,00072 * 622$$

$$P = 0,675 - 0,186 + 2,05 - 0,44 = 2,099$$

Calculando a probabilidade de inadimplência temos:

$$\hat{P}_i = \frac{\exp(\delta_1 + \delta_2 \chi_{2i} + \delta_3 \chi_{3i} + \delta_4 \chi_{4i} + \delta_5 \chi_{5i} + \delta_6 \chi_{6i})}{1 + \exp(\delta_1 + \delta_2 \chi_{2i} + \delta_3 \chi_{3i} + \delta_4 \chi_{4i} + \delta_5 \chi_{5i} + \delta_6 \chi_{6i})}$$

$$\hat{P}_i = \frac{\exp(2,099)}{1 + \exp(2,099)} = \frac{8,1580}{9,1580} = 0,8908 = 89,08\%$$

A probabilidade de inadimplência associada a esse cliente, em uma escala de 0 a 100%, na qual quanto mais próximo de 0, menor a probabilidade de inadimplência, é de 89,08%. Com base no modelo estimado, conclui-se que um cliente sem nível superior, menor tempo de conta, renda mais baixa, idade menor que 30 anos e não solteiro, tenha uma maior probabilidade de inadimplência, pois é um cliente menos esclarecido em relação aos produtos e procedimentos bancários; possui menos tempo de conta, dificultando assim o relacionamento com o banco, pois este ainda não poderá se basear no histórico do cliente; possui menor renda e por isso menor capacidade de pagamento; e é muito jovem e com maior probabilidade de ter gastos desnecessários, prejudicando assim a sua capacidade de honrar seus compromissos financeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO

A principal função dos bancos é conceder créditos, mas estes créditos podem não ser pagos no tempo estipulado por inúmeras razões, por isso a busca incessante do setor bancário em tentar identificar antes de conceder o crédito o cliente que terá a maior probabilidade de não honrar os compromissos assumidos com a instituição.

O crescimento dos processos de gestão de risco tem trazido grandes contribuições de técnicas estatísticas, matemáticas, econométricas e computacionais, auxiliando ao gestor de crédito uma maior previsão quanto à inadimplência. Por conta disso, da necessidade dessa previsão, este trabalho teve como principal objetivo analisar os principais fatores que determinam a inadimplência de clientes de um banco comercial em um município da região metropolitana de Fortaleza/Ceará no ano de 2014.

O modelo foi construído com 193 cadastros de pessoa física, observando as características individuais como idade, sexo, renda, grau de instrução, tempo de conta, estado civil e principal ocupação. Com base nos resultados do estudo, concluiu-se que o sexo masculino (55,5%) e feminino (44,5%) possui participações semelhantes no setor bancário, a idade média dos clientes é de 47 anos com mínimo de 19 anos e máximo de 87 anos, a escolaridade concentra-se 56,9% no ensino médio completo e 42,7% ensino superior completo, e em relação ao estado civil têm-se que 50,7% dos clientes são solteiros e 40,9% são casados. A renda de 59% dos clientes da agência estudada é maior ou igual a cinco salários mínimos (R\$ 3.620,00) e o tempo de conta dos clientes de até 5 anos é de 53,8%.

Os dados da amostra estudada também mostram que 62,17% dos clientes estão adimplentes e 37,83% inadimplentes. Os principais produtos responsáveis pela inadimplência são cartões de crédito, financiamentos de veículos, cheques especiais e empréstimos bancários.

O modelo construído teve como objetivo identificar relações significantes entre a variável dependente (probabilidade de inadimplência) e as variáveis explicativas (estado civil, tempo de conta, grau de instrução, idade, sexo e renda). Os coeficientes mais confiáveis mostrados pelo modelo foram as variáveis tempo de conta, idade, grau de instrução e renda, pois estes mostram com maior precisão as características mais comuns dos possíveis não pagadores do crédito concedido no período estipulado por ambas as partes envolvidas. Confirmando a primeira hipótese deste trabalho que a inadimplência independe do sexo do cliente, pois esta variável não se mostrou confiável.

Os coeficientes mostram ainda que, quanto maior o tempo de conta do cliente, maior a probabilidade de um relacionamento mais confiável entre ele e o banco, facilitando assim a concessão de empréstimos ou financiamentos e também uma possível negociação para o pagamento de dívidas que possam vir a ser contraídas.

Em relação à idade e o estado civil, pode-se pressupor que, quanto maior a idade, maior a responsabilidade e, dessa forma, menos dívidas. E que os clientes casados sejam menos inadimplentes devido a sua maior responsabilidade. Porém neste ponto as hipóteses do trabalho foram contrariadas, pois o resultado obtido pelo modelo foi que quanto maior a idade, e o cliente sendo casado, maior a probabilidade de inadimplência, podendo-se explicar este fato devido às responsabilidades que as

pessoas assumem quando ficam mais velhas, como casamentos, filhos e compra da casa própria.

Já o grau de instrução e a renda foram diretamente ligados: quanto mais anos de estudos, maior a probabilidade de obter um melhor salário e assim, possivelmente, ser menos inadimplente, confirmando assim as hipóteses de que quanto maior o grau de instrução e renda, menos inadimplente seria o cliente.

Os resultados obtidos pelo modelo utilizado demonstraram que não houve relações significantes, como esperado, entre todas as variáveis estudadas, porém acredita-se que os resultados alcançados neste trabalho podem ser aprofundados através de estudos posteriores em outras cidades e em outros bancos, para se alcançar novas e, quem sabe, mais específicas conclusões quanto à relação entre as principais variáveis utilizadas na gerência de risco de um cliente bancário, auxiliando assim a detecção de maior ou menor probabilidade de inadimplência desses clientes.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Relatório de Estabilidade Financeira, 2011. Disponível em: <http://www.bacen.gov.br>. Acesso em 12 de maio de 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Inadimplência do consumidor tem a maior alta para abril em dez anos, 2012. Disponível em: <http://www.jb.com.br/economia/noticias/2012/05/16/inadimplencia-do-consumidor-tem-a-maior-alta-para-abril-em-dez-anos/>. Acesso em junho de 2014.

BLATT, Adriano. Avaliação de Risco e Decisão de Crédito. Um enfoque prático. Administração de Crédito e Cobrança. São Paulo: Nobel, 1999.

CIHÁK, M. Introduction to applied stress testing. Washington: International Monetary Fund, 2007. 74p.

FEBRABAN. Porque os juros são altos no Brasil. 2003. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/arquivo/servicos/imprensa/posicao26.asp>> Acesso em Maio de 2014.

GONÇALVES, Tiago Cordeiro. O Sistema Financeiro Brasileiro: Evolução do Crédito no Brasil Pós-Plano Real. Fundação Armando Álvares Penteado, São Paulo, 2007, 70p.

HENRIQUE, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. Pelo fim das décadas perdidas: educação e desenvolvimento no Brasil. Texto para discussão n.875. Rio de Janeiro, 2002, 22p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo de 2010. Disponível em <http://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em 20 de agosto de 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPIs) sobre bancos: exclusão e serviços, 2010. Disponível em: <http://www.blogdebitoe-credito.com/2011/01/quase-40-nao-tem-conta-em-bancos.html>. Acesso em junho de 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). Cresce 24,8% inadimplência em janeiro de 2011, segundo a Serasa Experian . Disponível em <http://www.ipece.ce.gov.br/noticias/cresce-24-8-inadimplencia-em-janeiro-de-2011>. Acesso em 14 de maio de 2014.

JUNIOS, Luiz Amaro Lanari; LANARI, Cláudio Santoro. Classificando o risco de crédito através de rating: uma nova realidade para as instituições brasileiras. Universidade Federal de Minas Gerais

(UFMG), 2000.

LIMA, Evanessa Maria Barbosa de Castro. Análise de determinantes da inadimplência (pessoa física) tomadores de crédito: uma abordagem econométrica. Universidade Federal do Ceará (UFC), Dissertação de Mestrado, 2004, 75p.

LUCCA, Elcio. A cidadania e a inadimplência no Brasil. Disponível em: www.bancohoje.com.br/artigo.asp?Artigo=696, 2007. Acesso em: 15 de maio de 2014.

PEREIRA, Janaina Coutinho. O mercado de trabalho e a realidade econômica brasileira: um estudo de caso da atividade econômica da comunidade do loteamento Jardim Zanellato em São José. Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005, 78p.

PIROLO, Joacir. Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais. 2003. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

ROCHA, Fabiana Cunha. A Inadimplência de Créditos no setor bancário brasileiro: um estudo de caso. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2010, 53p.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SERASA EXPERIAN. Inadimplência do Consumidor, 2012. Disponível em: <http://www.jb.com.br/economia/noticias/2012/05/16/inadimplencia-do-consumidor-tem-a-maior-alta-para-abril-em-dez-anos/>. Acesso em junho de 2014.

SILVA, J. P. Gestão e Análise de Risco de Crédito. São Paulo: Atlas, 1998.

TABAK, B. et al. The stability-concentration relationship in the brazilian banking system. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007. 29p.

“

Análise de satisfação da estrutura esportiva de uma Instituição Federal de Ensino Público

Ana Maria Heinrichs **Maciel**
UFSM

Julia **Tontini**
UFSM

Paloma de Mattos **Fagundes**
UFSM

RESUMO

Este estudo buscou analisar a satisfação quanto à estrutura esportiva de uma Instituição Federal de Ensino Público, bem como, as demais variáveis envolvidas para compreender a opinião das pessoas quanto à sua utilização. Para isso, foi realizada uma pesquisa quali- quantitativa de caráter exploratório e descritivo. Através de pesquisa de campo foram aplicados cento e quarenta e seis questionários, onde participaram acadêmicos de diversos cursos, e entrevista estruturada com servidores da Instituição. Verificou-se que a grande maioria dos acadêmicos é do sexo feminino, com idade entre dezenove e vinte e dois anos, e solteiros. Há grande percentual de acadêmicos que praticam esportes, destacando a caminhada como o mais praticado, porém utilizam pouco a estrutura do campus mostrando-se indiferentes quanto a sua satisfação com a estrutura esportiva. Apesar dos acadêmicos conhecerem a estrutura esportiva, muitos não a utilizam, e este fato tem influência no resultado da pesquisa, uma vez que através de sugestões indicaram várias melhorias que seriam necessárias para o espaço. Por fim, nota-se que se houvessem melhorias o espaço seria utilizado com maior frequência pelos alunos, sendo fator determinante também para a satisfação destes.

Palavras-chave: Estrutura esportiva; Prática de esportes; Satisfação; Universidade; Acadêmicos.

INTRODUÇÃO

A prática de qualquer tipo de esporte é de grande benefício e importância para a saúde das pessoas, pois ajuda a prevenir doenças, manter a forma física e até mesmo influencia no humor e no bem estar de quem o pratica, gerando assim melhor qualidade de vida e um corpo mais saudável. A prática esportiva é essencial para qualquer estágio de vida, desde crianças até idosos, favorecendo a todos de maneira muito eficaz.

No mundo globalizado a competitividade está cada vez mais acirrada. Segundo Costa (2011), o esporte pode vir a auxiliar devido aos benefícios que pode proporcionar tais como, aumento da sensação de bem estar, disposição para as atividades do dia a dia. Também pode ter benefícios quando o corpo está em repouso, auxiliando na qualidade do sono.

A taxa de obesidade e sobrepeso vem aumentando no Brasil (O Globo, 2017), com isso cresce a necessidade da prática esportiva com o intuito de minimizar futuros problemas. Além disso, de acordo com Gomes Junior e Caputo (2014), o esporte é visto, muitas vezes, com finalidade estética, buscando a redução do peso corporal. Porém, em um mundo onde não se tem tempo para a própria saúde, é essencial que as pessoas procurem um momento do dia para dedicar-se a alguma atividade esportiva, priorizando seus benefícios para a saúde, prevenindo doenças, aumentando a capacidade respiratória e circulatória, combatendo o estresse e ansiedade e promovendo bem estar das pessoas.

Na concepção de Nascimento (2007) o esporte é caracterizado por ser um ato humano, social ou individual, que assume diferentes funções como atividade humana. Diante disso, praticar um esporte envolve o indivíduo conhecer suas habilidades, desafiar-se e, em alguns casos, socializar-se, com pessoas diferentes, com estilos e aptidões distintas, acarretando em grandes ganhos.

Neste contexto encontra-se a Instituição Pública estudada, que busca proporcionar qualidade de vida para seus funcionários, professores e alunos, através de atividades esportivas de inclusão e convívio destes grupos, e por meio da estrutura que é disponibilizada para toda comunidade acadêmica que assim desejar realizar alguma atividade. Entretanto, observa-se que a prática esportiva não é uma constante na vida dos jovens, pois não se percebe a utilização da estrutura oferecida. Nessa perspectiva, em relação aos benefícios que os exercícios trazem, nota-se que não é prioridade realizar alguma atividade esportiva por parte dos acadêmicos. Diante disso, surge o seguinte questionamento: “os alunos estão satisfeitos com a estrutura de esportes da Instituição Pública que fazem parte?”. Assim, o objetivo da presente pesquisa é analisar a satisfação quanto a estrutura esportiva de uma Instituição Federal de Ensino Público, bem como, as demais variáveis envolvidas para compreender a opinião das pessoas quanto à sua utilização.

Este artigo está dividido em cinco seções, sendo a primeira delas a contextualização em questão com a apresentação do problema e sua justificativa. Posteriormente apresenta-se o referencial teórico, base para a fundamentação deste trabalho, e a terceira seção remete a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, apresentam-se as análises dos resultados obtidos e

por fim, as considerações finais observadas.

REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção destina-se a apresentar a concepção da literatura baseada em dois segmentos. O primeiro refere-se ao tema responsabilidade social das organizações para prática de esportes, e posteriormente, a satisfação dos clientes, baseado nos conceitos de marketing.

Responsabilidade social das organizações para a prática de esporte

A responsabilidade social é um tema que deve estar sempre em discussão, devido sua importância e benefícios, quando desenvolvida e aplicada de forma correta. Além de ser capaz de contribuir, de uma maneira geral, para o desenvolvimento da sociedade.

Dentro de um contexto histórico de mudanças ligadas às empresas, algumas foram aceleradas com a queda do muro de Berlim em 1989, e em 1991 com a destruição do Estado Soviético. Segundo Dias (2012), Isso deixou predominar que as empresas são um espaço onde os cidadãos veem as organizações como gestores sociais inseridos na sociedade. Desta forma, todas essas mudanças influenciaram na expansão da responsabilidade para com a sociedade. Na ideia de Barbieri e Cazeira (2009, p. 6), a responsabilidade social “[...] implica em tomar a decisão política de implementar programas, projetos e ações que melhoram a vida das pessoas que são afetadas pela gestão e colocar em prática valores éticos, códigos de conduta e declarações de princípios”. O objetivo é pensar em todos os envolvidos da empresa, trazendo-lhes um modo de trabalho que se preocupe com a empresa e a sociedade.

O conceito de responsabilidade social pode ser determinado como o comprometimento que uma organização deve ter com a sociedade, demonstrado através de atos e atitudes que venham a influenciar de maneira positiva, de forma geral ou específica, agindo proativamente no que diz respeito ao seu papel na comunidade, e a sua prestação de contas com ela. Em uma visão ampla, Ashley (2002) destaca que, responsabilidade social é toda e qualquer ação que pode vir a colaborar para que a sociedade tenha melhores condições de vida, e para que estas sejam de qualidade.

Ao relacionar a responsabilidade social com o esporte, Lara (2014) parte da ideia de que o esporte é um meio de socialização e inclusão social, pois existem inúmeros projetos esportivos destinados aos jovens de classe mais baixa, incentivando a qualidade de vida, atividades entre os jovens e a prática social. As práticas voltadas para a realização de atividades esportivas existem e, as empresas podem utilizá-las criando novas formas de apoiar e influenciar o esporte, priorizando o bem estar dos funcionários e clientes e, sua satisfação para com a empresa, que se preocupa com eles e a sociedade.

As empresas podem incentivar seus funcionários quanto à realização de atividade física, essen-

cial para a saúde física e psicológica. Um exemplo é o caso dos colaboradores da Itaipu brasileira, que fazem duas vezes por ano atividades diferentes, onde se reúnem na usina no domingo para atividades lúdicas e caminhada junto à natureza com seus familiares e amigos. Assim, a empresa demonstra aos funcionários o quão importante é cuidar de si, da saúde e, aliado a isso, estar junto das pessoas que se gosta, favorecendo a convivência social (Melo, 2016).

Além disso, analisar a prática esportiva dentro de Instituições de Ensino também se faz importante, visto o papel que estas têm para com as pessoas, sejam elas estudantes, funcionários ou comunidade em geral. Benetti (2015) realizou um diagnóstico quanto às áreas do campus da Universidade de São Paulo sobre a prática esportiva, para construir um plano de gestão sobre essas atividades, auxiliando a universidade a melhorar sua estrutura, identificando oportunidades e fatores que ameaçam a organização.

Desta forma, é possível verificar de forma clara o papel das organizações e Instituições para com a sociedade, e a necessidade de atuação das mesmas. As organizações devem agir de forma proativa e mais humana, levando em consideração as necessidades dos diversos públicos afetados pelas mudanças decorrentes de suas ações.

Satisfação do cliente

Para compreender a opinião e características da população sobre um determinado aspecto é essencial conhecer e aprofundar os estudos sobre o marketing. Na concepção de Stecca e Ávila (2015) o termo marketing deriva de uma palavra inglesa, “market”, que significa mercado, assim sendo, é definido como a aprendizagem do comprador. Além disso, os autores salientam que marketing está atrelado à satisfação às necessidades do público consumidor, fatores essenciais que devem ser levados em consideração.

Conforme conceitua a *American Marketing Association* (2013), o marketing tem papel organizacional e atua em um conjunto de processos que compreendem a criação, comunicação e entrega de valor para o seu público consumidor. Além disso, a importância de manter e administrar o relacionamento com os mesmos para assim trazer benefícios tanto para a corporação quanto para os clientes. Assim, mais que criar algo que possa satisfazer uma população é essencial definir como será entregue o produto e/ou serviço e, como informar este público.

As empresas hoje em dia mantêm-se no mercado devido aos seus clientes, e a satisfação dos mesmos deve ser um dos principais focos das organizações. Além de satisfazer os desejos e necessidades de tais indivíduos, isso gera também uma competitividade maior no mercado e um desenvolvimento constante, tendo em vista as mudanças necessárias para atender a todos da melhor forma. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 142), a “Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e suas expectativas do comprador”. Sendo assim, o consumidor só estará satisfeito

se o produto ou serviço prestado superar a expectativa criada de acordo com a informação que foi transmitida a ele. No caso do produto ficar abaixo de suas expectativas, terá um cliente insatisfeito. Mesmo quando o cliente encontra-se satisfeito, tal fato não significa que ele será fiel a determinada empresa ou marca, pois o ser humano está sempre na busca por algo melhor e mais satisfatório, aliado a custo e benefício.

Além disso, é possível confirmar através de pesquisas empíricas que os clientes utilizam de suas expectativas para avaliar um serviço ou produto, ou seja, eles comparam o que esperavam obter com o que realmente receberam ao adquirir algo (Gianesi & Corrêa, 2012). Ademais, existem quatro importantes fatores que influenciam as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa, sendo que todos possuem grande poder de persuasão na formação da satisfação.

Ainda sobre as expectativas dos clientes, Grewald e Levy (2016) salientam também a importância de corresponder ao que os consumidores esperam através do produto/serviço em si, pois não basta criar uma perspectiva irreal através de propagandas, vendas ou promoções e após não receber o que se desejava. Assim, o cliente imagina algo e se satisfaz através da divulgação, porém, após adquirir percebe que não atende a suas necessidades, ficando insatisfeito e gerando uma imagem ruim da empresa.

As empresas necessitam buscar compreender e atender a satisfação de seus clientes, visto seus impactos. Santos (2008) afirma que as empresas perdem ao não focar na satisfação de seus clientes, acabam perdendo tempo, dinheiro, imagem e credibilidade, investindo na direção errada. Assim, colher informações dos consumidores permite melhorias acertadas e resultados mais eficazes. Dessa forma, em um mercado cada vez mais competitivo, é importante garantir a satisfação do cliente. Isso deve ocorrer, para evitar que migrem em direção a concorrência, em busca de algo que realmente possa atender às suas expectativas quanto consumidores.

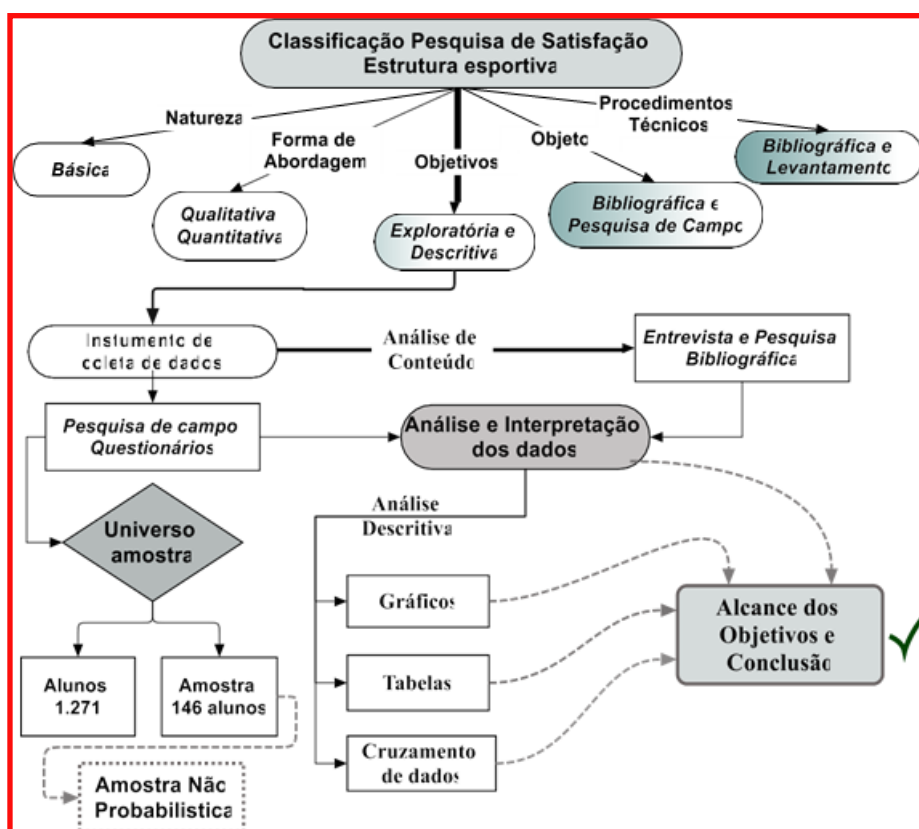
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no objetivo de analisar a satisfação quanto a estrutura esportiva de uma Instituição Federal de Ensino Público, bem como, as demais variáveis envolvidas para compreender a opinião das pessoas quanto à sua utilização, este estudo se caracteriza como exploratório e descritivo, utilizando-se de uma pesquisa bibliográfica, para sua base teórica. Também foram empregados métodos de abordagem quantitativo e qualitativo. O uso de métodos quantitativos decorre da análise da satisfação dos usuários referente à atual estrutura esportiva disponível na Instituição, através da aplicação de um questionário. E, qualitativo, pela utilização de uma entrevista estruturada e com foco na história de construção da área esportiva através de entrevista com os servidores da organização.

O questionário, instrumento de pesquisa utilizado, foi baseado nos conceitos de marketing, empregando a escala *Likert* de cinco pontos para compreender a satisfação dos respondentes. O

questionário foi composto por vinte e cinco questões, sendo que vinte e três foram questões fechadas e duas abertas. As mesmas foram divididas em: perfil dos estudantes, opinião em relação à estrutura esportiva, caracterização da prática de esportes dos estudantes, e por fim sugestões de melhorias. Antes de sua real aplicação, realizou-se um pré-teste, para melhor compreensão e adequação. A aplicação dos questionários ocorreu em turmas de graduação dos diversos cursos da Instituição. Não participaram da amostra os cursos à distância (EAD), os alunos do curso de mestrado e do curso de enfermagem. A Figura 1 demonstra a classificação e o delineamento da pesquisa, contendo os processos realizados até sua conclusão.

Figura 1. Modelo de classificação e delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para a definição da amostra utilizou-se a população total de um mil duzentos e setenta e um alunos matriculados. Através do cálculo amostral, é necessária uma amostra de 135 alunos, com um erro amostral de 8%, e um nível de confiança de 95%. Ao final da coleta dos dados, totalizaram-se em 146 questionários aplicados.

Para complementar a pesquisa se fez necessária também uma entrevista estruturada, com objetivo de conhecer o histórico da estrutura esportiva e sua caracterização na Instituição de Ensino. Foram entrevistados dois servidores, que participaram do processo de criação e forneceram informações relevantes a pesquisa, denominados conforme ordem sequencial das entrevistas e suas respectivas atribuições na instituição: E1-Assistente Administrativo em Educação, e E2-Técnico em

Assuntos Educacionais.

A partir do recolhimento do material, ocorreu a organização dos dados e posteriormente a tabulação dos mesmos, com o uso de recursos manuais para tabulação dos dados, e também com auxílio do *software Excel* para facilitar o cálculo dos resultados estatísticos, cruzamento de dados e demonstrações gráficas. Com isso, se fez possível a análise dos dados com a interpretação e demonstração dos resultados obtidos. Assim, realizou-se o cruzamento de dados para compreender diversas variáveis distintas, e as demonstrações gráficas que facilitam a visualização dos resultados obtidos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir encontra-se a análise dos dados obtidos através da pesquisa realizada com o intuito de responder ao objetivo proposto. Inicialmente é realizada a caracterização da Instituição, bem como a prática de esporte por parte dos acadêmicos. Posteriormente é apresentado os resultados quanto a satisfação sobre a estrutura, e os fatores que influenciam nestes resultados.

Caracterização da Instituição Pública estudada e sua estrutura esportiva

A sede da Instituição Federal esta localizada no interior do Rio Grande do Sul, e forma todos os anos um número considerável de profissionais nas mais diversas áreas de atuação. Atualmente abrange vinte e seis mil quatrocentos e sessenta e três estudantes matriculados, os quais se encontram distribuídos nos diferentes campi dentro do estado.

Para esta pesquisa, estudou-se um dos campi em que a Instituição está localizada, e neste estudo será denominado Campus 2. Este campus iniciou suas atividades no segundo semestre do ano 2006, inicialmente com poucos cursos. Com o passar dos anos novos cursos de graduação, cursos EAD, pós-graduação foram implantados, aumentando sua abrangência na comunidade.

Com o aumento da população acadêmica surgiu a necessidade de um espaço para lazer e prática de esportes, então teve início as ações para criação deste. Através das entrevistas realizadas foi possível colher informações que possibilitaram a caracterização da atual estrutura e sua origem. Foram entrevistados dois servidores do campus, que participaram do processo de criação e forneceram informações relevantes ao trabalho. Os entrevistados são aqui denominados por: E1-Assistente Administrativo em Educação, e E2-Técnico em Assuntos Educacionais. Assim, para compreender as características da estrutura atual e o seu processo de construção, elaborou-se um quadro resumo (Quadro 1) com as informações coletadas dos entrevistados.

Segundo o Entrevistado 1, quando realizada a estrutura, “o objetivo inicial era construir um campo de futebol 7 e um campo de vôlei, para possibilitar a integração entre a comunidade acadêmica”. Com o passar do tempo, surgiram novas necessidades e ideias.

O acesso às áreas esportivas conta com algumas restrições, principalmente no que se refere

ao campo de futebol, “O acesso é restrito devido aos cuidados com a grama, que nesse caso, é uma variedade que não suporta muita sobrecarga de jogos sem intervalo” (E2, 2017). Para utilização se faz necessário agendamento de horário na Secretaria Administrativa do Campus. Em contrapartida, “O acesso à quadra de Vôlei é mais flexível, porém restrito aos alunos e servidores da instituição” (E2, 2017).

De acordo com Entrevistado 2, a estrutura da pista de caminhada que é localizada dentro do bosque e encontra-se pendente a conclusão da obra “Possui um Bosque com uma pista de corrida e caminhadas com 500 metros de extensão, que está em construção” (E2, 2017). Desta forma, é possível verificar que há um amplo espaço, porém os mesmos necessitam de conclusões e melhorias para otimizar a utilização por parte do usuários.

Quadro 1. Características da estrutura esportiva sob a percepção dos entrevistados

ENTREVISTADO E1	ENTREVISTADO E2
Início da Construção da Área esportiva em 2008.	A estrutura atual conta com dois espaços destinados para atividades físicas e de lazer.
Obteve auxílio de um professor e alunos de diversos cursos.	Campo de Futebol Society (sete) concluído;
Terraplenagem realizado pela prefeitura municipal.	Mini arquibancada.
Leivas de grama foram trazidas pelos alunos.	Quadra de vôlei de areia.
As mudas foram divididas e distribuídas pelo campo de futebol.	Todos dentro dos padrões oficiais.
	Pista de corrida/caminhada pendente de construção.
	Área de lazer com mesas e bancos diversos para que os alunos possam usufruir a qualquer hora do dia, porém à noite fica inviável devido à falta de iluminação no local.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A construção de espaços de atividade física e de lazer na Instituição tornou-se essencial visto seus benefícios para os acadêmicos e servidores. Além de contribuir com os usuários diretos da Instituição, estas ações envolvem a comunidade, que também utiliza os espaços, principalmente nos finais de semana. Estas práticas estão aliadas a responsabilidade social da Universidade envolvendo a sociedade pela qual faz parte (Barbieri & Cajazeira, 2009), onde gerar maiores benefícios associados a qualidade de vida destes indivíduos é fator primordial.

A prática esportiva dos estudantes da Instituição Federal de Ensino Público

Inicialmente a presente pesquisa buscou conhecer o perfil dos acadêmicos e as características que o definem. A partir da análise constatou-se que a maior parte dos acadêmicos que responderam a pesquisa são do sexo feminino, representado por 66,4% da amostra, enquanto que o restante, 33,6% dos alunos são do sexo masculino, sendo que a maioria (69,42%) dos participantes possui entre 18 a 22 anos. Cabe comentar que pessoas acima dos 40 anos de idade são um percentual muito pequeno, apenas 1,4%.

Analisando a faixa etária dos respondentes do sexo feminino, é possível afirmar que 70% das acadêmicas são jovens entre 18 a 22 anos. Resultado semelhante foi observado para o sexo masculino, que é representado em sua grande maioria (59%) por jovens de 18 a 22 anos de idade. Assim, é possível caracterizar a população acadêmica do campus 2 com perfil jovem. Quanto ao estado civil, os solteiros representam 85,6% da amostra pesquisada. Apenas estão casados (7,5%) ou em uma união estável (5,5%).

Em relação a qual graduação os estudantes estão cursando, grande parte é do curso de Administração Noturno (21,9%) e Zootecnia, com 21,9%, seguido pelo curso de Nutrição (21,2%). Outros cursos possuem menor representatividade na pesquisa. Quanto à formação dos acadêmicos é importante ressaltar que, seria interessante ter um turno inverso ao horário de aula para a prática de esportes, como sugere Fortunato (2016), pois atividades de esporte, lazer e oficinas, contribuem ativamente para esse desenvolvimento dos alunos, já que neste tempo tendem a fazer o que gostam, e o convívio em grupos aprofunda o conhecimento no esporte e no lazer, e tende a desenvolver as potencialidades de cada um, possibilitando a formação de cidadãos com capacidade de viver e atuar em sociedade.

Questionados se possuem outra ocupação além de estudar, 30,8% dos participantes responderam que só estudam e não trabalham. Os demais (69,2%) dos participantes, 22,6% estão trabalhando formalmente, 14,4% trabalha de maneira informal, e 7,5% realizam estágio. O percentual de desempregados pode ser considerado baixo (4,1%). Referente a renda dos estudantes, 31,5%, têm entre 1 e 2 salários mínimos para custear seus gastos mensais. Em seguida, 27,4% dos estudantes possuem entre 2 e 4 salários mínimos e 24% possuem renda mensal mais elevada, chegando a mais de 4 salários.

Para compreender melhor as características do público estudante sobre as atividades físicas é necessário analisar as atividades realizadas pelos acadêmicos conforme sua preferência, locais e horários que praticam esportes, e as demais variáveis que influenciam os estudantes. Ao analisar o gosto pela prática esportiva verificou-se que, 85,6% gostam de realizar algum tipo de exercício físico e 14,4% não gostam da prática esportiva.

Ao questionar se os estudantes realizam ou não alguma atividade física, observou-se que 72,6% praticam alguma atividade física, e 27,4% não praticam. Analisando com a variável gostar ou não de esporte, nota-se que há uma lacuna de 13,4% de estudantes que dizem gostar de esporte, mas não praticam, muitas vezes por não ter tempo, não ter interesse ou local adequado.

Relacionando as variáveis, sexo e a preferência/gosto de realizar alguma atividade esportiva, identificou-se que dos 85,6% dos que gostam de praticar esporte, 52,7% são mulheres, enquanto, 32,9% são homens. Já aqueles 14,4% que não gostam de esporte, têm-se 13,7% que são mulheres e, apenas 0,7% que são homens. É importante salientar que este resultado pode ter influências da amostra selecionada, já que grande parte dela é do sexo feminino (66,4%). Em relação aos acadêmicos que efetivamente realizam atividade física (72,6%) notou-se que as mulheres representam

a maior parte da população com o percentual de 61,3%. Os motivos para praticar esportes podem ser distintos em função do sexo, da idade, modalidade de esporte, e outros fatores, destacando-se para o sexo feminino motivos aliados a afiliação e a diversão, enquanto que para o sexo masculino justificam-se motivos aliados a competição, reconhecimento social e também aptidão física (Bernardes, Santos & Guedes, 2015).

Além do mais, fez-se uma relação dos cursos com a prática de esportes. Observou-se que, os acadêmicos do curso de Administração Noturno são os que mais praticam atividade física (23,6%). Comparado a outros cursos com maior participação de estudantes na pesquisa, Zootecnia, por exemplo, com o mesmo número de respondentes que este citado, possui percentual inferior de estudantes que praticam atividades físicas (17,9%). Em seguida, tem-se nutrição, que possui 21,2% de estudantes representados na pesquisa onde 21,7% pratica alguma atividade física. Inclusive este é um fato curioso, devido ao conhecimento dos acadêmicos em aliar a boa alimentação com atividade física, para obter melhor resultado nutricional.

Do percentual de estudantes que afirma não realizar alguma atividade física (27,4%), observou-se que a maioria é do curso de Zootecnia (32,5%), em seguida está Nutrição, com 20%. A não realização de prática esportiva por parte dos estudantes do curso de Administração Noturno (17,5%) pode ser justificada pelo fato destes acadêmicos, em grande parte, trabalhar e estudar, não sobrando tempo vago para tal prática, conforme dados da pesquisa. Os demais cursos possuem percentuais menores de pessoas que não fazem atividade física.

Entre os participantes que não praticam esportes (27,4%), é possível destacar que os homens representam apenas 20%, enquanto que as mulheres representam 80%. Desta forma, analisamos que a mulher está mais propensa ao sedentarismo por não realizar atividades físicas, nem mesmo, fazer uma simples caminhada, como afirma o Correio Brasiliense (2017) em pesquisa realizada.

Além disso, a partir de quem realiza alguma atividade física, analisou-se qual a atividade mais adepta dos estudantes. O esporte mais praticado pelos estudantes é a caminhada com 29,8%, semelhantemente ao resultado do Ministério do Esporte (2013), que revelou a atividade física mais realizada pela população brasileira. A musculação segue como o segundo esporte mais praticado, 17,8%, seguida de corrida com 14,9%, pedalada com 11,1%, o futebol com 10,1%, e o vôlei com 6,7%. Os demais esportes apresentaram percentuais consideráveis baixos. Com isso podemos analisar que as atividades de baixo impacto se adaptam melhor na rotina dos estudantes.

Em relação ao local onde os estudantes praticam esportes, observou-se que a maioria frequenta a academia paga (33,0%), e que 29,2% utilizam de ambientes abertos e sem custos, como parques e praças, para a prática de seus exercícios. O número de pessoas que praticam exercícios físicos na rua é de 9,4%. Com isso fica evidente que um dos locais menos utilizados é a Universidade, apenas 5,7%, fato este que pode estar relacionado à estrutura oferecida, pouca variedade de modalidades esportivas e até mesmo a dificuldade de acesso. Esta pesquisa demonstrou dados semelhantes a realizada pelo Ministério dos Esportes (2013), onde também verificou-se que há um grande percentual

de pessoas que utilizam os espaços públicos para prática de esportes, reforçando a necessidade de manter locais adequados para polpação realizar suas atividades.

Satisfação do público com a estrutura esportiva

Com o intuito de elucidar o objetivo da presente pesquisa, buscou-se entender o grau de satisfação dos acadêmicos quanto a estrutura esportiva da Instituição. Analisar a satisfação dos indivíduos se faz importante para compreender o que estes desejam, a fim de realizar melhorias onde são necessárias, trazendo benefícios a todos os envolvidos (Silva & Araújo, 2015).

Os itens mini arquibancada, pista de corrida e os dois itens relacionados à iluminação obtiveram níveis elevados de insatisfação, e desta forma, Giansi e Corrêa (2012) destacam que, quando ocorre a insatisfação, é preciso saber lidar com ela através de possíveis ações corretivas, sempre com foco na ação que ocasionou esta insatisfação, e salienta ainda que há um impacto negativo nas instituições quando um consumidor insatisfeito dá depoimentos a outros possíveis consumidores. A Tabela 1 compreende a satisfação quanto à estrutura do campo de futebol, quadra de vôlei, mini arquibancada, pista de corrida, iluminação e área de lazer.

Tabela 1. Satisfação da estrutura esportiva

Item avaliado	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Campo de futebol	1,4%	6,8%	53,4%	37,7%	0,7%
Quadra de vôlei de areia	2,7%	9,6%	43,2%	41,1%	3,4%
Mini arquibancada	7,5%	24,0%	45,9%	21,2%	0,7%
Pista de corrida e caminhada	20,5%	19,2%	45,2%	14,4%	0,0%
Iluminação no campo e quadra	15,8%	21,9%	44,5%	17,1%	0,7%
Iluminação da pista de corrida/caminhada	18,5%	21,9%	43,9%	9,6%	0,7%
Área de lazer	6,2%	18,5%	31,4%	40,4%	3,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar que a maioria dos respondentes encontra-se indiferente quanto a estrutura esportiva da organização estudada. Isso se faz principalmente por poucos estudantes a utilizarem. Por outro lado, muitos dos fatores analisados encontram-se na insatisfação, isso ocorre devido aos respondentes desejarem melhorias nas estruturas em questão. O único local em que os alunos encontram-se mais satisfeitos é quanto a área de lazer, que possui bosque com mesas e bancos, ampla área com bancos, espaço com televisão e filmes, quiosque para integração, entre outros.

De acordo com Thomé (2017), que realizou uma análise dos dados divulgados pelo IBGE no ano de 2016, não há instalações esportivas em 65,5% das escolas de educação básica e em 60,7%

das Instituições de ensino fundamental, sendo que as mesmas não possuem estrutura adequada para a prática de esportes. A realidade para esta Instituição de ensino superior também tem o mesmo reflexo, e desta forma, reforça-se a exposição de que as organizações públicas necessitam de atenção para este tema, visto muitas vezes como irrelevante, mas que é fundamental para desenvolvimento dos alunos.

Um fato interessante de citar é que alguns alunos, ao responder a pesquisa, destacaram que não sabiam da existência da pista de corrida/caminhada no campus. Isso pode justificar quase metade da amostra demonstrar-se indiferente, já que não tem conhecimento da mesma. Além do mais, a estrutura foi iniciada, porém, não foi concluída, assim, quem sabe/conhece está insatisfeito com tal fator.

Fatores que influenciam na satisfação da estrutura esportiva da Instituição

Algumas variáveis podem interferir nos resultados da pesquisa de satisfação. Diante disso, se faz necessário realizar estas análises para posteriormente fazer as considerações referentes ao objetivo proposto pela pesquisa.

Pesquisou-se o conhecimento dos alunos sobre a estrutura esportiva da Universidade, e 33,6% dos acadêmicos não têm o conhecimento da existência do que realmente engloba a estrutura esportiva do campus, muito disso, deve-se pelo fato de não haver divulgações sobre o que o campus oferece aos acadêmicos. Por outro lado, 66,4% conhece a estrutura esportiva, mas desse percentual mencionado a maioria não utiliza a estrutura (73,3%). Este fato pode ser justificado por diversos motivos, como por exemplo, alguns estudantes residirem em outras cidades, trabalharem o dia todo e ainda estudarem a noite ou pelo simples motivo de não gostarem de realizar alguma atividade física (14%).

Dentre os 26,7% de estudantes que utilizam a estrutura esportiva do campus, questionou-se a frequência de utilização, constatando-se que 31,6% praticam esporte na Universidade mensalmente, e 23,7% utiliza semanalmente, o que torna ainda mais importante as melhorias, visto a possibilidade deste índice aumentar, se melhorias forem realizadas. Além disso, 15,8% utilizam a estrutura esportiva semestralmente, isso pode estar relacionado ao fato de em alguns semestres ter ocorrido jogos para integrar os estudantes. Assim, após os jogos, os acadêmicos não utilizam mais o espaço.

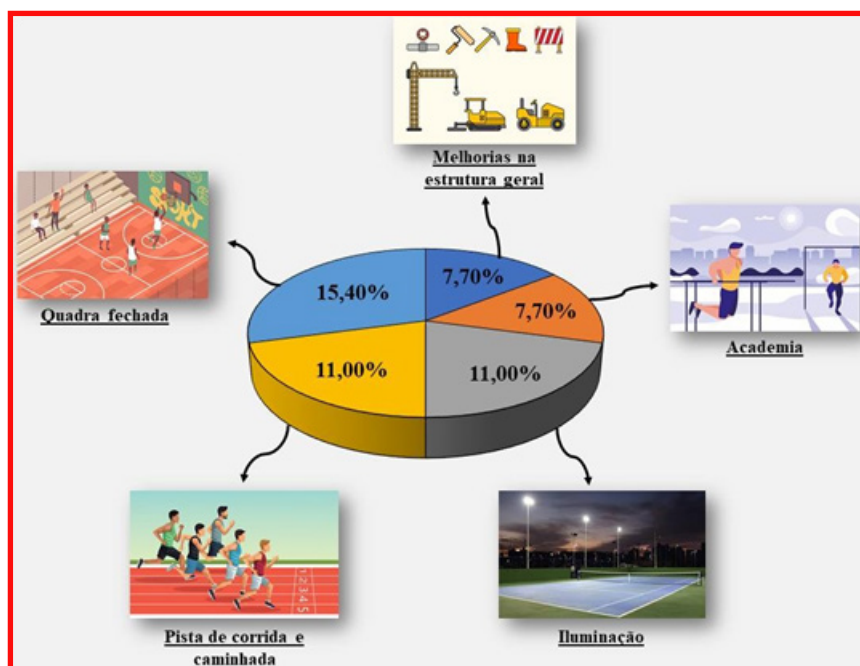
Questionados quanto ao período do dia que mais utilizam a estrutura da Universidade, 78,4% dos estudantes utilizam a estrutura pela parte da tarde, geralmente, após as aulas. Em menores percentuais estão aqueles que praticam esporte a noite (8,1%), ao meio dia (5,4%), manhã (5,4%) e aqueles que jogam manhã e tarde (2,7%).

Também foi questionado aos estudantes, qual o tipo de estrutura eles gostariam que tivesse no campus, que ainda não tem, e a estrutura mais salientada para ser implementada é uma academia (32,22%). Isso ocorre devido a musculação ser a atividade mais praticada pelos estudantes, sendo algo que estes fazem e gostam. De acordo com Giansesi e Corrêa (2012), o fato mais importante ao

determinar o que é um bom serviço, ou o que os consumidores esperam deste, é conhecer as suas expectativas, e isto só pode ser conseguido através do contato com os consumidores. Em seguida, salientou-se a necessidade de um ginásio de esportes fechado (19,63%), onde poderia ser construída a academia, e também uma piscina (18,89%). Assim, uma sugestão para o campus seria verificar a possibilidade de um investimento em um ginásio, que comporte piscina, academia e outros esportes.

Além disso, buscou-se coletar sugestões de melhorias quanto a estrutura esportiva do campus, através de uma pergunta aberta ao final do questionário. O maior número de sugestões está relacionado a melhorias da estrutura como um todo (15,4%), desde a pista de corrida/caminhada, área de lazer, campo de futebol, quadra de vôlei, entre outros. Em seguida, como já salientado na satisfação, está o reparo na iluminação (11%), tanto no campo e quadra, como na pista de caminhada/corrida e área de lazer. De acordo com Carreiro (2007), na maioria das vezes a verba para a educação física e o esporte é pequena e se não obtiver um bom planejamento para investir, se não for bem aplicada, pode ser dinheiro jogado fora. De fato, a afirmativa está relacionada a Instituição em questão, que mantém sua estrutura na maior parte do tempo sem utilização, sendo um recurso público investido, mas que não está trazendo o retorno conforme planejado. A Figura 2 mostra as principais sugestões de melhorias destacadas ao longo da pesquisa por parte dos acadêmicos.

Figura 2. Sugestões de melhorias para a estrutura.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se assim, que enfatizou-se novamente a necessidade de uma academia (11%), quadra fechada e pista de caminhada/corrida, respectivamente (7,7%). A quadra fechada também seria benéfica para o acesso dos alunos portadores de necessidades, uma vez que o acesso a atual estrutura é difícil, devido o terreno acidentado, que impossibilita que os mesmos assistam e pos-

sam interagir nas atividade deste local. Outras sugestões foram salientadas em menor percentual. Compreende-se assim, que os alunos sentem novamente a importância de maiores investimento por parte da Universidade para a estrutura esportiva, favorecendo a prática e a valorização do esporte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A coleta e interpretação dos dados pesquisados e obtidos forneceram informações relevantes para analisar e caracterizar a opinião dos estudantes acerca da estrutura esportiva da Instituição Pública estudada. Desde sua fundação a Universidade cresceu, em número de alunos, cursos, qualidade e oportunidades, e aos poucos estruturas novas foram construídas. Porém, em relação a prática esportiva no campus, isso não é uma constante, muito por sua estrutura, que necessita de melhorias, e também por parte dos acadêmicos que não a utilizam. Sobre a satisfação dos estudantes em relação a estrutura esportiva, estes mostraram-se indiferentes em quase todos os questionamentos. Isso se relaciona, principalmente, pela maioria não utilizar o local. Outro fator, diz respeito ao fato de alguns acadêmicos conciliarem trabalho e estudo, não possuindo tempo para a realização de atividade física. Além disso, os fatores em que a insatisfação concentrou-se mais foram relacionado à pista de corrida/caminhada, a mini arquibancada e iluminação do campo e quadra de vôlei, visto que, estes são os locais que mais necessitam de melhorias e investimentos por parte do campus.

Levando em consideração que a atividade física mais praticada pelos acadêmicos é a caminhada, e também pela população brasileira, e associando ao alto grau de insatisfação com este item avaliado, é possível destacar que a conclusão da pista seria de grande importância para aumentar a satisfação dos acadêmicos, e consequentemente melhoria da qualidade de vida. Salienta-se ainda ser relevante realizar essas melhorias, influenciando na responsabilidade social que a Instituição possui, trazendo benefícios para a população local, que mesmo com pouca estrutura, já utiliza a Universidade para praticar esta atividade em específico.

Ademais, constatou-se que há um número expressivo da amostra que gosta e pratica atividade física, e em sua maioria o faz em uma academia paga. Por outro lado, destaca-se um número expressivo de praticantes de atividade física em locais públicos. Dentre essas atividades, as que se destacam são: caminhada, musculação, corrida e pedalada, sendo que, esses esportes podem ser realizados na Universidade, exceto a academia (musculação), que ainda não possui.

Como salientado, existe ainda pouca utilização da estrutura esportiva do campus e quem o faz, não é de forma contínua. São realizadas poucas atividades como forma de atrair acadêmicos e comunidade para o campus. Mais práticas semelhantes às olimpíadas e projetos de envolvimento dos acadêmicos e comunidade, conforme já realizadas, são essenciais para melhor utilização do espaço, além da realização de melhorias na estrutura geral. Além disso, algumas propostas de estrutura foram salientadas, como a construção de uma academia, um ginásio de esportes e uma piscina.

Constatou-se ainda que não existe, por parte da universidade, campanhas com intuito de

incentivar a prática de esporte. Atividades como torneio de futebol e de voleibol, onde envolvam os cursos e despertem o espírito de competição saudável entre os acadêmicos e servidores seriam de grande valia para saúde e bem estar dos mesmos. A Universidade, quanto ao seu papel de inclusão e responsabilidade social, no que diz respeito à saúde da população relacionada a prática de esportes, recebeu níveis elevados de insatisfação, aspectos estes que precisam ser reavaliados.

Concluiu-se que a estrutura esportiva atual influencia na satisfação dos acadêmicos. Assim, melhorias seriam bem recebidas pelos estudantes, favorecendo a prática de esportes, o convívio social e a melhoria da qualidade de vida e bem estar, tanto dos estudantes, quanto a todos os integrantes da Universidade e comunidade em geral.

Como limitações desta pesquisa está o número reduzido da amostra, podendo refletir nos resultados. Além disso, houve dificuldade em aplicar questionários com alunos dos cursos à distância e também alunos do curso de mestrado, pelo fato de não estarem diariamente na instituição. Dessa forma, para enriquecimento desta e outras pesquisas, sugestiona-se a aplicação em número amostral de maior amplitude, com abrangência de opiniões dos acadêmicos de diferentes cursos, e também com servidores da Universidade. Outra sugestão é envolver a comunidade, para ter a percepção da mesma quanto a este espaço público. Assim, propaga-se o conhecimento e auxilia a resolução de problemas e compreensões até então não identificadas.

REFERÊNCIAS

American Marketing Association. (2013). About AMA: Definition of Marketing. Recuperado em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Ashley, P. A. (2002). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo, SP: Saraiva.

Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2009). Responsabilidade empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo, SP: Saraiva.

Benetti, M. (2015). Prática esportiva nas áreas comuns do campus USP da capital: conflitos e diagnóstico. (Dissertação Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte - Universidade de São Paulo, São Paulo).

Bernardes, A. G., Santos B. H., Yamaji¹, & Guedes D. P. (2015). Motivos para prática de esporte em idades jovens: Um estudo de revisão. *Motricidade*, 11(2), 163-173. <http://dx.doi.org/10.6063/motricidade.3066>.

Carreiro, A. E. (2007). Educação Física no Ensino Superior - Gestão da Educação Física e Esporte.

Correio Braziliense. (2017). Sedentarismo: falta de caminhada impacta mais as mulheres. *Correio Braziliense*. Recuperado de http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/ciencia-e-saude/2017/07/11/interna_ciencia_saude,608617/sedentarismo-falta-de-caminhada-impacta-mais-as-mulheres.shtml.

Costa, G. B. P. (2011). O benefício do esporte na vida das crianças na idade escolar. (Trabalho de Conclusão de Curso - Educação Física, Universidade Católica de Brasília, Brasília).

Recuperado de <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/1207/1/O%20Beneficio%20do%20Esport e%20para%20as%20Crian%C3%A7as.pdf>.

Dias, R. (2012). Responsabilidade social: fundamentos e gestão. São Paulo, SP: Atlas S.A.

Fortunato, G. K. de S. (2016). Esporte e lazer e sua contribuição para o desenvolvimento dos alunos na educação integral. REP's - Revista Even. Pedagóg., 7(2) (19. ed.), p. 614-616.

Gianesi, I. N., & Corrêa, H. L. (2012). Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.

Gomes Junior, A. B., & Caputo, G. A. (2014). A inclusão social e o esporte na infância: um estudo de caso no Centro Municipal de Educação Integrada de Penápolis. (Monografia de conclusão de Curso, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, São Paulo).

Grewald, D., & Levy, M. (2016). Marketing. Tradução de Beth Honorato. Porto Alegre, RS: AMGH.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Administração de marketing. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

Lara, F. F. (2014). Responsabilidade Social Corporativa no Futebol do Brasil: Estudos de Caso com as Equipes do Campeonato Brasileiro Série A. Podium Sport, Leisure and Tourism Review, 3(2), 1-11.

Melo, L. (2016). Como 8 empresas incentivam a prática de esportes. Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/negocios/8-empresas-que-incentivam-os-funcionarios-a-praticar-esporte/>.

Ministério do Esporte. (2013). A prática de esporte no Brasil. Recuperado de <http://www.esporte.gov.br/diesporte/7.php>.

Nascimento, A. N. (2007). A prática esportiva do voleibol e suas possíveis mudanças de comportamento em alunos da escola pública no projeto 2º tempo. (Monografia de Especialização e Esporte Escolar).

O Globo. (2017). Sobrepeso e obesidade em alta no Brasil, diz ONU. O Globo. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/sociedade/saude/sobrepeso-obesidade-em-alta-no-brasil-diz-onu-20819122>.

Santos, V. N. (2008). Satisfação de Clientes. (Monografia Especialização em Gestão de Pessoas, Universidade de Brasília, Brasília).

Silva, H. C. C., & Araújo, M. A. V. (2015). Determinantes de satisfação e insatisfação em serviços de suporte à tecnologia da informação em ambientes B2B. Veredas, 8(2), 88- 102.

Stecca, F. L. P. A., & Ávila, L. V. (2015). Gestão de Marketing. Santa Maria: Colégio Politécnico.

Thomé, C. (2017). Estrutura esportiva em escolas é deficitária, mostra pesquisa do IBGE. O Estado de S. Paulo. Recuperado de <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,estrutura-esportiva-em-escolas-e-deficitaria-mostra-pesquisa-do-ibge,70001810580>.

“

Análise do fluxo das solicitações de compras: estudo de caso do departamento de compras da Universidade Federal Fluminense

Marcio Miranda **Chaves**
UFF

Edgar **Eller Junior**
UFF

RESUMO

A busca pela excelência do processo de compras da Universidade Federal Fluminense trouxe a necessidade de mapear e analisar, dentro do setor responsável, o fluxo das solicitações de compras e de propor melhorias para o alcance dos resultados pretendidos. O estudo abrange as características e causas que levam o setor de compras a não atingir em sua totalidade as finalizações das solicitações de compras. Para isso, foram utilizadas as diversas ferramentas da qualidade e metodologias de análise, entre elas, o método MASP, o Fluxograma, o Gráfico de Pareto, entre outras. O estudo foi baseado através de pesquisas qualitativas e quantitativas, além de bibliográficas, destacando seus diversos autores.

Palavras-chave: Excelência; Processo de compras; Qualidade.

INTRODUÇÃO

A solicitação de compra é um documento emitido para a aquisição de bens e serviços. Tem a finalidade de iniciar o processo de compras, informando o que comprar, a quantidade e o prazo de entrega, podendo ainda conter outras informações.

Conforme Lima (2004, p.7), pouco se falou sobre a estrutura e o processo de compras nas organizações nas últimas décadas, bem como o perfil dos profissionais que atuam na área. O autor afirma que, efetuar uma compra em um órgão público requer habilidades diferenciadas, quando comparado ao setor privado, pois exige dos servidores conhecimentos específicos de legislação.

O setor de compras da Universidade Federal Fluminense é de suma importância para toda a comunidade acadêmica, além de constituir um setor fundamental para o alinhamento do planejamento estratégico da universidade. Localizada na cidade de Niterói – RJ, a reitoria da universidade dispõe de quatro unidades gestoras de compras, sendo uma delas a Divisão de Material - DMA/CMC, atrelada à Pró-Reitoria de Administração.

Dentre as quatro unidades gestoras de compras, foi escolhida a Divisão de Material da Pró-Reitoria de Administração da UFF, a qual possui em seu quadro funcional, servidores técnicos administrativos e outros colaboradores exercendo as atividades que serão pesquisadas, pela qual será desenvolvida neste trabalho, a análise das solicitações de compras relativas ao setor.

Cabe à DMA/CMC o recebimento e execução das solicitações de compra vinculadas às suas unidades acadêmicas e administrativas, assim como o despacho para os setores subsequentes à sua finalização. Tem o papel de analisar os pedidos, efetuar pesquisa de preços, executar compras por meio de cotação eletrônica, encaminhar processos para abertura de licitação, receber e encaminhar as notas fiscais para pagamento dos fornecedores, além de supervisionar o almoxarifado da universidade.

Devido às peculiaridades e complexidade que abrangem o papel do setor nas aquisições de bens e serviços para a universidade, nem toda solicitação de compra é finalizada com sucesso e em tempo hábil. Dessa forma, o estudo contempla as características e as causas que fazem essas solicitações não alcançarem sua eficiência máxima.

Este projeto tem como objetivo geral analisar o fluxo das solicitações de compras da Divisão de Material da Universidade Federal Fluminense. Serão utilizadas as ferramentas da qualidade como o método PDCA, Diagrama de Ishikawa, o Fluxograma, o Gráfico de Pareto e o 5W2H para identificar as características e as causas de insucesso das solicitações não atendidas.

Como objetivo específico, o projeto visa mapear o fluxo das solicitações de compra e identificar os principais fatores que influenciam o número não desejado de solicitações não finalizadas com sucesso, e aplicar as metodologias de análise inerentes à solução dos problemas.

A pesquisa justifica-se pela busca da melhoria dos fluxos das solicitações de compras e fluxos de informações necessários para o alcance de sua eficácia no setor.

DESENVOLVIMENTO

Referencial teórico

Conforme Baily et al (2000, p. 16), a área de compras desempenha um importante papel para os objetivos estratégicos de uma organização pública ou privada. Se não for implementada com a metodologia adequada, pode influenciar na baixa qualidade dos serviços prestados de uma instituição.

Para Batista e Maldonado (2008), o fluxo de processos e de informações em instituições públicas apresentam rigidez na sua estrutura decisória, contrapondo ao processo de compras que é dinâmico e flexível. Motta (2013), ressalta que “a existência de hierarquias rígidas; mudanças políticas e culturais, são fatores que dificultam a aplicação de modelos adotados pelo setor privado e são as principais barreiras encontradas para uma efetiva mudança”.

A análise do fluxo das solicitações de compras vem de encontro com a importância da promoção da qualidade nas organizações.

“A qualidade pode ser entendida de maneiras diferentes, até mesmo, porque o termo qualidade deve representar a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos de uma organização, como no caso do consumidor que espera bom preço, durabilidade, entre outros; ou o colaborador que quer ter orgulho do seu trabalho, segurança, e a própria organização que deseja resultados como lucratividade, competitividade e produtividade” (OLIVEIRA, 2011).

GARVIN (1992, p. 47) afirma que, no plano estratégico a qualidade precisa ser melhor entendida por apresentar diversas interpretações. Para Campos (1992, p. 2), um produto ou serviço de qualidade faz toda a diferença aos desejos e necessidades do cliente.

Para ilustrar a promoção da qualidade na análise do fluxo das solicitações de compras da DMA/CMC – PROAD serão utilizadas as ferramentas da qualidade propostas pelos diversos autores, além da aplicação do ciclo de gestão criado por Walter Shewhart, e muito empregado por Deming nos programas de gestão pela qualidade, conforme Walton (1989).

De acordo com Werkema (1995, p. 124), o ciclo PDCA ou ciclo de Deming foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart, na década de 20, e divulgado por Deming, em 1950, quem efetivamente o aplicou. Segundo Campos (1995, p. 246), o ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos:

- **Plan** (Planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para atingir os resultados.
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades.
- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado,

consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.

- **Act (ação):** agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Seleme e Stadler (2013, p. 27) explicam que o ciclo PDCA foi adaptado, no Brasil, por Falconi para o Masp (metodologia de análise e solução de problemas), afirmam que, o que soluciona problemas não são as ferramentas, mas a utilização correta delas.

De acordo com os autores, o Masp realiza ações, as quais estão desdobradas em oito fases:

1ª fase: Identificação do problema.

2ª fase: Observação.

3ª fase: Análise para descobrir as causas.

4ª fase: Plano de ação.

5ª fase: Ação para eliminar as causas.

6ª fase: Verificação da eficácia da ação.

7ª fase: Padronização.

8ª fase: Conclusão.

Define-se, assim, que “o método é a sequência lógica empregada para atingir o objetivo desejado, enquanto ferramenta é o recurso utilizado no método” (SELEME, 2013, p. 26).

Ferramentas de gestão da qualidade

Rennó (2013, p. 266) explica as ferramentas da qualidade como sendo instrumentos que analisam e propõem soluções para o problema e possibilitam ao gestor melhorias na tomada de decisões. Conforme o autor, cada um deles tem uma função específica, entretanto, podem ser utilizados em conjunto.

No quadro 1 são apresentadas as 7 ferramentas da qualidade e suas principais funções:

Quadro 1. Ferramentas da Qualidade

FERRAMENTAS	PRINCIPAL FUNÇÃO
Diagrama de Causa e Efeito	Levantar possíveis causas para problemas
Folha de Verificação	Coletar dados relativos à não conformidade de um produto
Histograma	Identificar com que frequência certo dado aparece em um conjunto de dados
Gráfico de Pareto	Distinguir, entre os fatores, os essenciais e os secundários
Diagrama de Correlação	Estabelecer correlação entre duas variáveis
Fluxograma	Descrever processos
Gráfico de Controle	Analisar a variabilidade dos processos

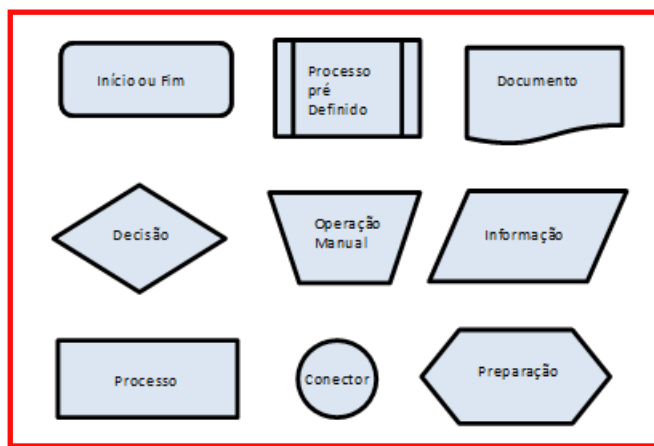
Fonte: Rennó - adaptado de Mello, 2012

Para compor este trabalho sobre a análise dos fluxos das solicitações de compras serão utilizadas as ferramentas: Fluxograma; Gráfico de Pareto e Diagrama de Causa e Efeito, além da ferramenta de gestão 5W2H.

Fluxograma

De acordo com Rennó (2013, p. 271), o fluxograma é um conjunto de símbolos padronizados, onde cada símbolo tem um significado, e serve para descrever um processo. A ferramenta foi criada para identificar pontos que não agregam valor e propor melhorias e mudanças, afirma o autor.

Figura 1. Formas básicas que compõem um Fluxograma

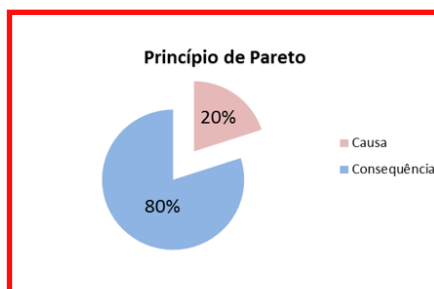


Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Gráfico de Pareto ou Princípio de Pareto

O princípio de Pareto, conforme Maximiano (2000, p. 155), é uma técnica que permite selecionar prioridades quando se enfrenta um grande número de problemas. De acordo com o autor “o princípio estabelece que, dentro de uma coleção de itens, os mais importantes, normalmente, representam uma pequena proporção do total”. Segundo o princípio de Pareto, a maior quantidade de ocorrências ou efeitos depende de uma quantidade pequena de causas. Esse princípio também é conhecido como a regra do “80/20”, onde 80% dos efeitos vêm de 20% das causas.

Gráfico 1. Regra 80/20 Princípio de Pareto



Fonte: Maximiano (2000)

Diagrama de Causa e Efeito

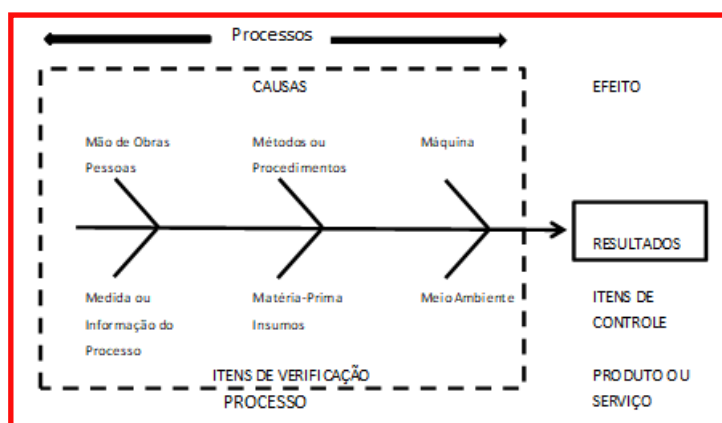
Outra das sete ferramentas da qualidade, o Diagrama de Causa e Efeito é um método conhecido como gráfico de espinha-de-peixe ou diagrama de Ishikawa (em homenagem ao seu criador) e, representa graficamente os relacionamentos entre um efeito e sua causa potencial (MOREIRA, 2016).

De acordo com Moreira (2016, p. 183), para solucionar um problema é fundamental conhecer quais são as causas geradoras. Nesse caso, o processo é causa e o produto e/ou serviço é o efeito ou consequência. Ressalta que, o método traz a vantagem de mostrar graficamente as causas geradoras do problema e levantar dados para sua possível solução.

Ainda, de acordo com a autora, o Diagrama de Causa e Efeito apresenta seis possíveis origens para o problema, dependendo do número de variáveis utilizados. São elas:

- Mão-de-obra (homem)
- Métodos e sistemas
- Máquina
- Material
- Meio ambiente (frio, calor, umidade, ruído)
- Medida (instrumento, padrão, inspeção)

Figura 2. Diagrama de Ishikawa



Fonte: Whiteley, R. C. (1992, p. 206)

A Ferramenta 5W 2H

Conforme Seleme e Stadler (2013, p. 42), a ferramenta 5W 2H são perguntas, elaboradas na língua inglesa, que se iniciam com as letras W e H, apontadas no quadro 2 abaixo, no qual se encontra o significado de cada uma delas.

Quadro 2. Modelo conceitual dos 5 Ws e 2 Hs

PERGUNTA	SIGNIFICADO	PERGUNTA INSTIGADORA	DIRECIONADOR
What ?	O quê ?	O que deve ser feito ?	O objeto
Who ?	Quem ?	Quem é o responsável ?	O sujeito
Where ?	Onde ?	Onde deve ser feito ?	O local
When ?	Quando ?	Quando deve ser feito ?	O tempo
Why ?	Por quê ?	Por quê é necessário fazer ?	A razão / o motivo
How ?	Como ?	Como será feito ?	O método
How much ?	Quanto custa ?	Quanto vai custar ?	O valor

Fonte: Seleme, R. (2013, p. 42)

A ferramenta 5W 2H, conforme Moreira (2016, p. 190), é um instrumento que enumera todas as atividades que devem ser realizadas, com o objetivo de implementar melhorias.

Metodologia

Zanella (2012, p.59), define metodologia como sendo o estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa.

O estudo da análise do fluxo das solicitações de compras da Universidade Federal Fluminense, definido como objeto de estudo de caso, teve por base as teorias por meio da pesquisa bibliográfica, mas considerando a relevância das práticas organizacionais, pois de acordo com Flick (2013, p. 19), a solução de problemas deve levar em conta, também, o campo da prática em uma pesquisa.

Os resultados descobertos através do processo metodológico consideraram a pesquisa aplicada, que tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais. Zanella (2012, p. 70) destaca que, a pesquisa aplicada é chamada, também, de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com pessoas e presenciar relações sociais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema foi realizada a pesquisa quantitativa utilizando o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados levantados.

Na coleta de dados da pesquisa, a primeira abordagem utilizada foi a pesquisa documental com fontes de dados secundários, através de relatórios. Outros instrumentos de coleta foram as entrevistas com servidores da organização diretamente ligados ao objeto de estudo e o método da observação. O conteúdo das entrevistas foi analisado tendo como base de orientação a técnica de entrevista, que conforme Zanella (2012, p. 112) é mais utilizada para pesquisas qualitativas, no entanto, como coloca Minayo (1996), mediante essa técnica podem ser obtidos dados de natureza quantitativa.

O campo de pesquisa é constituído por um dos departamentos de compras da Universidade Federal Fluminense, a DMA/CMC, a qual elabora os planos e relatórios voltados para a finalização

dos processos de compra.

Para a realização das etapas do problema sugerido, que é a proporção das solicitações de compras não finalizadas com sucesso, foram utilizadas as seguintes ferramentas da qualidade: Fluxograma, para mapeamento dos processos; Gráfico de Pareto, para identificar as causas de insucesso; Diagrama de Causa e Efeito, para compreender as características e origens dessas causas; e a ferramenta 5W2H para determinar um plano de ação com propostas de melhorias.

Apresentação dos dados e resultados

Como mencionado, anteriormente, a DMA/CMC é uma das quatro unidades gestoras de compra para atender suas unidades solicitantes vinculadas, otimizando, assim, o processo de compras da universidade. No período analisado foram registradas 1.117 solicitações de compras entre materiais e serviços.

Para as solicitações de materiais com pregões vigentes (abertos pela instituição) é utilizado o SIA COMPRAS (Sistema Integrado de Administração de Compras), plataforma desenvolvida para melhorar a gestão de compras das unidades gestoras. Os demais materiais que geram dispensa e/ou inexigibilidade de licitação, além das solicitações de serviços é utilizado o Portal Financeiro, onde é gerado um número de protocolo para a identificação e registro do pedido.

Fluxo das Solicitações de Compras

Para finalizar uma solicitação de compra é necessário seguir o procedimento administrativo formal da Administração Pública, mediante processo de licitação, ressalvados os casos especificados na legislação (C.F. 1988, artigo 37, inciso XXI).

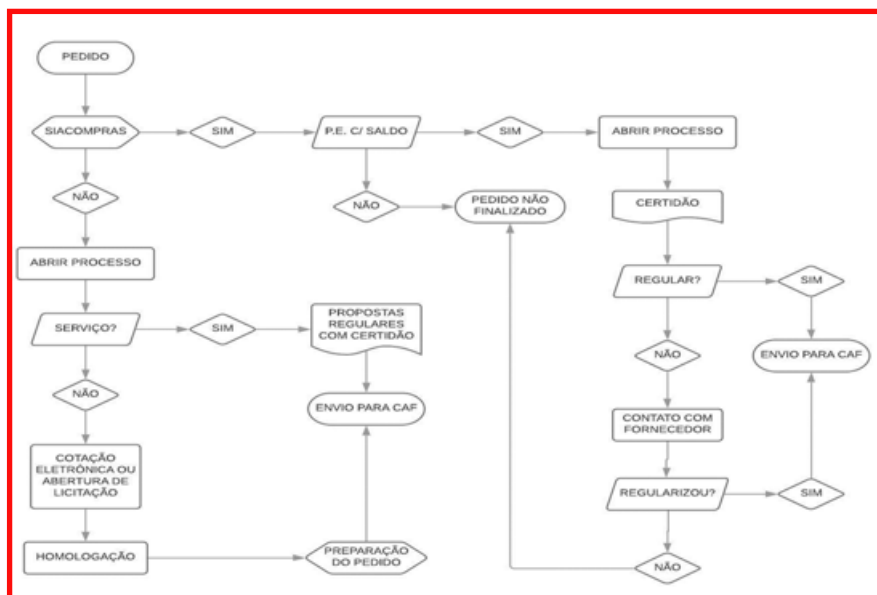
No Sistema Integrado de Administração de Compras (sia compras) os pedidos são baseados de acordo com o planejamento efetuado, pelas unidades, das demandas para o período proposto e abrange as seguintes etapas:

- Inclusão do planejamento pelas unidades
- Consolidação dos planejamentos
- Abertura de licitação
- Licitações homologadas são inseridas no sistema
- Unidades efetuam o pedido
- Verificação de saldo dos pregões eletrônicos quando não houve planejamento
- Abertura de processo
- Consulta de regularidade fiscal dos fornecedores
- Encaminhamento para a emissão da nota de empenho

Para as solicitações de compra em que não haja pregões eletrônicos vigentes é facultado contratações por meio de dispensa de licitação até o valor estabelecido pela legislação, seja para compra de material ou para serviços em geral.

A emissão da nota de empenho é feita pela Coordenadoria de Administração Financeira (CAF).

Figura 3. Fluxograma (solicitações de compras)



Fonte: Próprio autor (2019)

Metodologia de Análise e Solução de Problemas

Com o intuito de identificar um problema e buscar sua solução, serão utilizadas, a seguir, as quatro primeiras fases do Método MASP, ligadas à etapa de planejamento do ciclo PDCA, e algumas ferramentas da qualidade, cujo objetivo é demonstrar o caminho para se eliminar ou minimizar o problema e, assim, possibilitar uma melhoria no processo das solicitações de compras da DMA/CMC.

1ª Fase: Identificação do Problema – No período de janeiro a dezembro de 2018, foram registradas 1.117 solicitações de compras pela DMA/CMC, das quais 73 não foram finalizadas com sucesso. Apesar de ser um número considerado razoável para a estatística não se pode considerar para as unidades solicitantes, pois a falta de um insumo e/ou serviço pode afetar consideravelmente o trabalho acadêmico e administrativo da universidade. Portanto, a meta é eliminar o problema em sua totalidade.

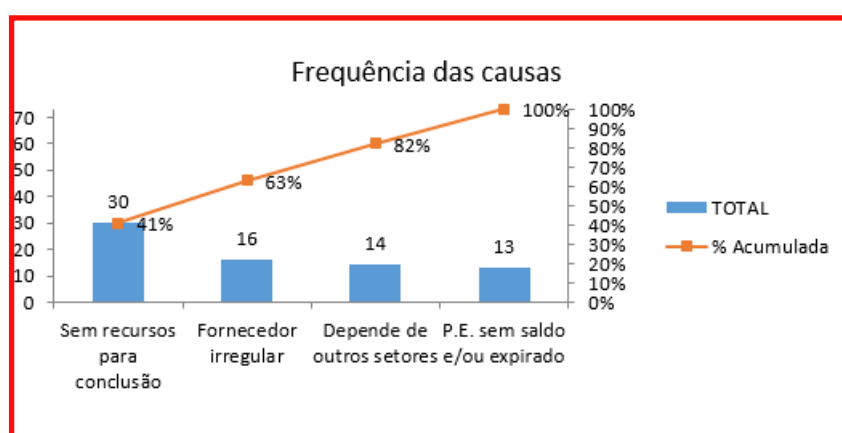
2ª Fase: Observação do Problema – No quadro 3 são apresentadas as causas e frequência seguidas da ferramenta da qualidade Gráfico de Pareto :

Quadro 3. Causas e frequência

ÍTEM	CAUSAS	FREQUÊNCIA
1	Não havia recursos para conclusão da solicitação de compra	30
2	Fornecedor com irregularidade fiscal ou impedido de licitar	16
3	Dependência de outros setores	14
4	Pregão Eletrônico sem saldo e/ou expirado	13
	TOTAL = 73	

Fonte: Próprio autor (2019)

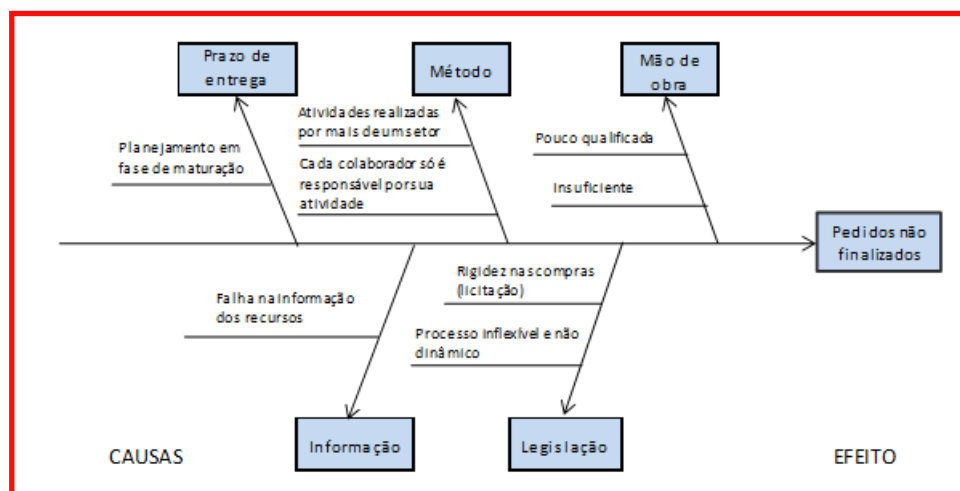
Gráfico 2. Gráfico de Pareto



Fonte: Próprio autor (2019)

3ª Fase: Análise das Causas – Nesta fase serão analisadas as causas que geram insucesso nas finalizações das solicitações de compra. Para isso, será utilizado o método conhecido como Gráfico Espinha-de-Peixe ou Diagrama de Ishikawa e, assim, identificar as possíveis causas e possibilitar uma melhor visibilidade dos problemas, conforme figura 4.

Figura 4. Diagrama de Ishikawa



Fonte: Próprio autor (2019)

4ª Fase: Plano de Ação – Segundo Ishikawa (1986), se após descobertas as causas não houver um plano de ação para solucionar os problemas, de nada adiantará as fases anteriormente estudadas. No quadro 4 serão apresentadas as ações previstas com o intuito de eliminar as causas do problema. Foi utilizado o método 5W2H com questões relevantes e fundamentais para a aplicação do plano de ação.

Quadro 4. Ferramenta 5W2H

What (o quê ?)	Who (quem ?)	Where (onde ?)	When (quando ?)	Why (por quê ?)	How (como ?)	How much (quanto ?)
Determinar prazo de entrega das solicitações de compras	Gestor Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	Reitoria	Início do período projetado	Criar metas e prevenir atrasos nos processos	Criação de calendário de compras	Sem custos adicionais
Eliminar falhas na informação de recursos	Gestor da unidade de solicitante	Nas unidades solicitantes	Antes da entrega das solicitações	Para que a nota de empenho seja emitida em tempo hábil	Disponibilizar contato da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) para dirimir dúvidas	Sem custos adicionais
Revisar interação com setores dependentes	Unidade gestora de compras	DMA/CMC	Período em que o processo estiver tramitando no setor correspondente	Para acompanhamento e controle	Criar check list	Sem custos adicionais
Revisar atribuições dos colaboradores	Gestor DMA/CMC	DMA/CMC	Periodicamente	Para maior celeridade dos processos e maior qualidade no atendimento	Treinamento de toda equipe	Sem custos adicionais
Investimento em seleção criteriosa de mão de obra e desenvolvimento dos funcionários	Gestor Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)	DMA/CMC	No período projetado	Para alcançar melhores resultados nas finalizações de compra aumentando a produção e reduzindo o retrabalho	Realizar treinamentos e conscientizar os funcionários da importância de seu trabalho para a universidade	A depender dos cursos de aperfeiçoamento aplicados

Fonte: Próprio autor (2019)

Descrição e análise dos resultados

Após o levantamento dos dados e análise das causas geradoras do problema foi feito um debate com o gestor do departamento e seus colaboradores para a análise dos resultados e alinhamento do plano de ação, conforme dados apresentados abaixo:

➤ Prazo de Entrega – A definição do prazo de entrega das solicitações de compra nas unidades gestoras, ainda, precisa ser mais bem implementada, pois com o planejamento definido no início do período haverá um espaço de tempo maior para a adequada execução dos processos. Com a estruturação do Sistema Integrado de Administração de Compras (SIA COMPRAS) espera-se sanar este tipo de problema.

➤ Método – Para a consecução de alguns processos as unidades gestoras dependem de outros setores, como por exemplo, uma solicitação que precisa passar por um processo de licitação ou ser avaliada pela procuradoria da instituição. Será reavaliada a interação para com estes setores. Para a maioria dos colaboradores só é passado conhecimento para as atividades que lhes são atribuídas, reafirmando o que diz Cruz (2003, p. 79-80): “cada empregado só é responsável por sua atividade, uma vez que não conhece as atividades anteriores e posteriores”.

➤ Mão de Obra – As peculiaridades do setor público levam os servidores a um comportamento

aquém do desejado. Desmotivação, falta de treinamento adequado, são características de alguns colaboradores. A implantação de um programa de gestão por competências se faz necessária, porém, conforme Junior e Sinachi (2014, p. 58), a implantação implica o comprometimento direto da alta direção da instituição.

➤ Informação – A informação dos recursos disponíveis para a finalização das solicitações é o fator mais agravante do insucesso, pois soma 41% das solicitações não finalizadas com sucesso. Geralmente, a informação exata, se há ou não recursos para aquela solicitação só acontece no fim do período. Para Batista e Maldonado (2008) a melhoria no fluxo das informações gera um aumento na rapidez das resoluções e na tomada de decisões dos processos.

➤ Legislação – Outro fator preponderante para a causa do insucesso, pois as compras são baseadas em leis rígidas (licitação) e não flexíveis, ocasionando uma demora na finalização das solicitações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho alcançou o seu objetivo de analisar o fluxo das solicitações de compras da Divisão de Material da Universidade Federal Fluminense através da metodologia e ferramentas utilizadas para verificar as causas de insucesso em algumas solicitações de compra. Foram constatadas as seguintes causas: Não havia recursos para conclusão da solicitação de compra; Fornecedor com irregularidade fiscal ou impedido de licitar; Dependência de outros setores e Pregão Eletrônico sem saldo e/ou expirado. Verificado essas causas e somando-se as informações coletadas em entrevista, propõem-se as seguintes ações para a solução do problema: rever a forma do fluxo de informações; analisar e melhorar como os servidores são selecionados, treinados e desenvolvidos; revisar as atribuições dos colaboradores. Além disso, o Diagrama de Ishikawa mostrou que é preciso um melhor planejamento quanto ao prazo de entrega das solicitações e a necessidade de maior interação com os setores ligados diretamente à Divisão de Material.

Apesar das ações propostas, não foi possível delimitar se essas ações foram efetivas para o estudo de caso e se são suficientes para sua padronização, ressaltando, assim, uma limitação do trabalho. Portanto, é sugerido um próximo trabalho adicionando as outras fases da metodologia de análise e solução de problemas, além de discutir estratégias que possam tornar mais flexíveis as leis de licitação.

REFERÊNCIAS

BAILY, Peter et al. Compras: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). Revista de Administração Pública, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 22 jun. 1993. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: mar. 2019.

CAMPOS, V.F. TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.

CAMPOS, V. F. Controle da qualidade total. Rio de Janeiro: Bloch, 1995.

CRUZ, Tadeu. Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ISHIKAWA, Kaoru. TQC – Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade. Trad. Mário Nishimura. São Paulo: IMC, 1986.

LEME, Rogério. JUNIOR, Euclides B. SINACHI, Renan. Gestão por Competências no Setor Público. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LIMA, José C. S. Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração – 5. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo / Rio de Janeiro: HUCITEC / ABRASCO, 1996.

MOREIRA, E. A. L. Administração geral e pública para concursos – Salvador – Bahia: Ed. Jus-PODIVM, 2016.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). Gestão da Qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Gestão por processo: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RENNÓ, Rodrigo. Administração geral para concursos. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SELEME, Robson. Controle da qualidade: as ferramentas essenciais / Robson Seleme, Humberto Stadler. – Curitiba: InterSaberes, 2012. – (Série Administração da Produção).

WALTON, M. O método Deming de administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1989.

WERKEMA, M.C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. Belo Horizonte:



DG, 1995.

WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Campus, 1992.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. - 2. Ed. Reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

“

Análises das margens de contribuição e segurança e das viabilidades contábil, econômica e financeira das culturas de milho e soja de uma propriedade rural familiar da Região Oeste do Paraná

Werner **Engel**
UNIOESTE

Cinara Kottwitz Manzano **Brenzan**
UNIOESTE

Allan Luis **Gausmann**
UNIOESTE

Vanessa dos Santos **Bottoni**
MATER DEI

Germano de **Paula**
UNIOESTE

Gustavo Roberto **Engel**
FAG

Samoel Nicolau **Hanel**
UNIOESTE

RESUMO

A pesquisa tem o objetivo de fazer as análises das margens de contribuição e segurança e das viabilidades contábil, econômica e financeira das culturas de milho e soja em uma propriedade rural familiar da região oeste do Paraná nas safras de 2014 a 2016. A pesquisa teve cunho exploratório que abrangeu estudo de caso, informações de fontes primárias (levantados de documentos das atividades agrícolas na propriedade) e secundárias (pesquisas bibliográficas, de endereços eletrônicos e documentos fiscais de órgãos públicos e privados). Utilizou-se a forma quantitativa para a elaboração de planilhas eletrônicas para realizar os cálculos dos custos, das despesas, da margem de contribuição, dos pontos de equilíbrios e da margem de segurança. A pesquisa qualitativa serviu para contextualizar o problema estudado e para realizar as análises dos dados, conforme os objetivos propostos. Quanto aos resultados alcançados a cultura do milho “safrinha” apresentou prejuízo em 2015. No entanto, na média do período estudado a mesma apresentou baixo percentual de lucro. Em relação à cultura da soja, constatou-se que no PEE registraram-se os lucros desejados em todas as safras. Quanto à cultura do milho, “safrinha”, verificou-se no PEE que essa cultura não alcançou o lucro desejado em nenhuma das safras.

Palavras-chave: Propriedade familiar; Milho e soja; Análises de viabilidades.

INTRODUÇÃO

Na busca de bons resultados em determinado investimento, um dos requisitos importantes para o produtor de um bem e/ou serviço é que seja possível fazer uma análise completa da atividade a ser desenvolvida. Ainda, deve-se ter atenção especial aos custos e às despesas do empreendimento como um todo, e o preço de comercialização desse bem e/ou serviço, dependentes das oscilações do mercado, sazonalidade, das intempéries climáticas, dos mercados interno e externo etc, que determinarão as futuras receitas e resultados satisfatórios, que possam superar os riscos inerentes ao processo produtivo.

Para Yamaguchi, Carvalho & Costa (2002), as mudanças exigidas pelo mercado têm sido o emprego da informação, associada às tecnologias facilitadoras dessa nova realidade. Nessa abordagem, segundo Machado (2002), no meio rural, essa situação é semelhante pelo maior grau de competição à medida que incorporam a gestão de informação e o emprego de tecnologia.

Atividade que engloba importante papel socioeconômico na economia brasileira, na agricultura, conforme Coelli e Fleming (2004), a diversificação da renda é uma estratégia para lidar com os riscos da produção agropecuária. Como fração dos agentes que compõem o setor da produção agropecuária brasileira, destaca-se a agricultura familiar. Segundo Wanderley (2001), a agricultura familiar se caracteriza quando a família é simultaneamente a proprietária dos meios de produção e assume o trabalho nas unidades produtivas. Assim, o sistema de produção familiar é aquele no qual a propriedade e o trabalho estão intrinsecamente relacionados com a família, tendo como característica primordial a diversidade produtiva, como base para sua adaptação às adversidades do sistema que lhes são próprias. Ainda, Guanzirolí et al. (2001) destacam que a agricultura familiar tem vantagens na gestão da força de trabalho, notadamente nos processos de produção intensivos em trabalho e com tratos cuidadosos, que dificilmente podem ser comparados com a firma patronal.

A contabilidade pode desempenhar um papel importante como ferramenta gerencial, pois fornece informações que auxiliam no planejamento e controle na tomada de decisão, que possa garantir o sucesso do empreendimento e da propriedade rural. O estudo dos custos de produção é um dos assuntos mais importantes, pois fornece ao empreendedor rural um roteiro indicativo para escolha das opções de produção e busca-se obter retornos contábeis e econômicos que possam superar os riscos de qualquer negócio (Crepaldi, 2012).

Tanto a atividade rural, como a industrial, comercial e de produção de serviços, é atividade econômica e, como tal, requer controle financeiro e acompanhamento específico. Não basta saber que, em determinado ano, o empreendimento foi bem-sucedido, sem conhecer, especificamente, o nível de lucratividade ou de déficit de cada produção explorada (Nepomuceno, 2004).

Atualmente a produção agropecuária brasileira é responsável por 23% do Produto interno bruto (PIB) brasileiro, com 33% da produção nacional, que representou 44% das exportações totais (Oliveira, 2016). Segundo a Embrapa (2018), as produções de milho e de soja contribuem com

cerca de 80% da produção de grãos no Brasil. Em relação à soja, em geral, a mesma tem liquidez imediata, ou seja, pode ser comercializada conforme o interesse do produtor e dada a sua característica de "commodity" no mercado internacional. Quanto ao milho, tem a sua produção voltada para o abastecimento interno. A soja é a cultura agrícola brasileira que mais cresceu nas últimas três décadas e ocupa 49% da área plantada em grãos do país, e o seu aumento de produtividade está associado aos avanços tecnológicos e à eficiência dos produtores em seguir bons protocolos de produção (Conab, 2018).

Em relação ao desempenho da economia do Paraná, o PIB paranaense, conforme o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social (Ipardes), que estimou um crescimento de 1,6% em 2017, e esse avanço deve decorrer em razão do aumento de 6,2% esperado da agropecuária do estado (Paraná, 2017).

Diante do contexto apresentado, que evidencia a importância, em âmbito mundial, nacional e, em particular, para o estado do Paraná, da abrangência socioeconômica das culturas de milho e soja, será que as mesmas têm apresentado viabilidades e gerado resultados contábil, econômico e financeiro satisfatórios aos produtores paranaenses? Assim, esse estudo tem por objetivo realizar análises das margens de contribuição e segurança e das viabilidades contábil, econômica e financeira das culturas de milho e soja de uma propriedade rural familiar da região oeste do Paraná.

REFERENCIAL TEÓRICO

Indicadores contábeis e econômicos na produção rural

A contabilidade é uma ciência social, pois estuda a ação humana nos valores e patrimônios e também se constitui em uma ferramenta responsável por fornecer informações para a tomada de decisões pelos agentes produtivos.

De acordo com Marion (2012), a contabilidade coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. A Contabilidade Rural é a especialização da Contabilidade que se ocupa dos atos e fatos administrativos das empresas rurais. Nessa dimensão, de acordo com Silva e Lins (2013, p. 11), “[...] uma das formas de obter informações mais relevantes e, por conseguinte, facilitar o controle e o processo de tomada de decisão, é a classificação dos custos”.

A classificação dos custos quanto ao volume de produção, sejam fixos ou variáveis, é útil para determinar os custos de produção, pois os custos variáveis se alteram conforme a quantidade de produção, enquanto os custos fixos independem do volume produzido (Santos, 2011).

Ainda, conforme Stark (2008, p. 53), “[...] como custos diretos entende-se aqueles que podem ser imediatamente apropriados a um só tipo de produto ou a um só tipo de serviço”. E, segundo Leone (2000, p. 59), os custos indiretos “[...] são todos os outros custos (diferentes dos diretos) que

dependem do emprego de recursos, de taxas de rateio, de parâmetros para o débito às obras”. Por exemplo, depreciação, mão de obra indireta, seguros, aluguel e outros.

Pode-se distinguir que todos os gastos realizados na fabricação do produto são custos e o restante dos gastos são despesas (Leone, 2000). De acordo com Stark (2008), despesa é o sacrifício feito intencionalmente por determinada pessoa, seja física ou jurídica, com o objetivo de gerar receita.

O indicador Margem de contribuição (MC) é o valor que sobra de cada unidade vendida e, portanto, deverá ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixas, taxas e impostos e, ainda, proporcionar lucro (Dubois, Kulpa & Souza, 2006, p.16).

O Ponto de equilíbrio contábil (PEC) é um dos parâmetros utilizados para verificar a viabilidade de uma empresa ou propriedade. Conforme Martins (2010), o ponto de equilíbrio (Break-even Point) contábil, também denominado ponto de ruptura, indica a capacidade mínima que a empresa deve operar ou produzir para não ter prejuízo. Então faz-se a relação entre o volume de vendas e a lucratividade, que define o nível mínimo de vendas do bem para cobrir os custos operacionais.

Outro indicador, é a Margem de segurança (MS), que, para Martins (2010), é o espaço limitado pelo nível de produção e de vendas considerado normal e pelo nível do ponto de equilíbrio (Break-even Point) e esse nível está acima do ponto de equilíbrio e localiza-se entre este e o de capacidade máxima. Ou seja, a margem de segurança é o espaço que a empresa ou propriedade pode operar sem o risco de entrar na área de prejuízo.

Culturas de milho e soja

A cultura do milho tem abrangência mundial cuja origem remonta à América Central (México) com diversas utilizações e que é fonte de consumo humana e animal e com produção de grande número de derivados na cadeia produtiva do produto. Barros e Calado (2014, p.4) dimensionam a origem e a diversidade da cultura do milho:

O milho (*Zea mays*, L.) é uma espécie que pertence à família *Gramineae/Poaceae*, [...], e há mais de 8000 anos e que é cultivada em muitas partes do mundo (Estados Unidos da América, República Popular da China, Índia, Brasil, França, África do Sul etc). A sua grande adaptabilidade, representada por vários genótipos, permite o seu cultivo desde o Equador até ao limite das terras temperadas e desde o nível do mar até altitudes superiores a 3600 metros, encontrando-se, assim, em climas tropicais, subtropicais e temperados. Esta planta tem como finalidade de utilização a alimentação humana e animal, devido às suas elevadas qualidades nutricionais.

As estimativas realizadas, em agosto de 2017, da safra mundial de milho, de 2017/2018, indicam normalidade de produção e volume produzido novamente acima de um bilhão de toneladas. Os maiores produtores de milho do mundo foram os Estados Unidos, China, Brasil, União Europeia e Argentina (Paraná, 2017).

O milho produzido no Paraná é importante para atender às produções de aves e suínos. Hoje,

a produção concentra-se na segunda safra, que representa mais de 70% do total de milho produzido. A primeira safra detém em torno de 30% do volume de milho. A área total de milho no Paraná evoluiu apenas 3,9% (2001 para 2017), e em 2001 a produtividade total era de 4.449 quilos por hectare e em 2017 passou para 6.365 quilos (Paraná, 2017).

A soja (*Glycinemax* (L.) Merrill) tem como centro de origem o continente asiático, mais precisamente, a região correspondente à China Antiga, onde essa leguminosa constituía-se em base alimentar do povo chinês há mais de 5.000 anos (Câmara, 1998).

No Brasil, a soja foi introduzida, na Bahia em 1882, sem sucesso, e, em 1914, iniciou-se o seu cultivo no Rio Grande do Sul. Porém, somente em 1949, a cultura apresentou evolução mais consistente, quando cerca de 18 mil toneladas formaram a primeira exportação brasileira. Nos anos 70 e 80, foram significativos o crescimento da cultura da soja na região do Brasil Central (MS, MT e GO) (Embrapa, 2018).

A explosão do preço da soja no mercado mundial, em meados de 1970, desperta ainda mais os agricultores e, com maior intensidade, o governo brasileiro, que investiram em tecnologia para adaptação da cultura às condições brasileiras, ou seja, à “tropicalização” da soja, que permitiu, pela primeira vez na história, que o grão fosse plantado com sucesso em regiões de baixas latitudes. Depois, a mesma passou a ser cultivada em todo o território nacional, desde as altas latitudes gaúchas até as baixas latitudes equatoriais e tropicais (Embrapa, 2018).

A produção brasileira de soja, na safra 2016/2017, foi de 114.074.300 toneladas, com área plantada de 33.909.400 hectares, cuja produtividade média alcançou 3.364 kg por hectare. Nessa safra, registra-se a participação (em percentual) dos principais estados: Mato Grosso (28%), Paraná (19%), Mato Grosso do Sul (10%), Goiás (10%) e outros (43%) (Conab, 2018).

A produção paranaense da soja, nas safras 2015/16 e 2016/17, tiveram as maiores áreas de cultivos nos Núcleos Regionais (N.R) de Campo Mourão, de Cascavel e de Ponta Grossa. A região Norte foi a que teve a maior área semeada com cerca de 28%, seguida da região Sul com 25% e da região Oeste com 20% do total estadual (Paraná, 2017).

Agricultura familiar

A agricultura familiar representa um dos mais importantes segmentos de agentes produtivos da produção agrícola brasileira. Conforme Blum (2001, p. 57), o agricultor familiar é todo aquele que tem na agricultura sua principal fonte de renda, mais de 80% e cuja força de trabalho utilizada no estabelecimento venha fundamentalmente de membros da família. É permitido o emprego de terceiros temporariamente. Em caso de contratação de força de trabalho permanente, externo à família, a mão de obra familiar deve ser igual a 75% do total utilizado no estabelecimento.

No Manual Operacional do Crédito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), os agricultores familiares devem satisfazer os seguintes requisitos para acesso

ao crédito: sejam proprietários, posseiros, arrendatários, parceiros ou concessionários da Reforma Agrária; residam na propriedade ou em local próximo; detenham, sob qualquer forma, no máximo 4 (quatro) módulos fiscais de terra, quantificados conforme a legislação em vigor e fixados de acordo com cada região; obtenham o mínimo, 80% (oitenta por cento) da renda bruta familiar advinda da exploração agropecuária ou não agropecuária do estabelecimento; e apresentem, como base da exploração do estabelecimento, o trabalho familiar (Brasil, 2002).

O cooperativismo seria uma das mais importantes modalidades da socialização que se iniciava no trabalho camponês. Ainda, a produção familiar longe de ser fadada ao desaparecimento, se integraria ao mercado (à agroindústria capitalista ou cooperativa) garantindo que o desenvolvimento da agricultura familiar seja progressista, absorvendo as inovações tecnológicas e consolidando o produtor como agente social (Chayanov, 1981),

A produção familiar alcança expressiva participação quanto ao emprego, renda e de ocupação do espaço rural brasileiro. As grandes propriedades, no Brasil, produzem mais carne bovina, soja, cana de açúcar, laranja e arroz e as unidades familiares à frente das produções de milho, batata, feijão, mandioca, carnes suína e de aves, ovos, leite, verduras, legumes e frutas (IBGE, 2016). O pessoal ocupado na agropecuária nos estabelecimentos rurais corresponde a 80,69% na agricultura familiar e 13,31% na agricultura patronal (IBGE, 2018).

Na Mesorregião Oeste do Paraná, onde situa-se o município de Pato Bragado, dos dez municípios selecionados com os maiores Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M), sete fazem parte dessa classificação, o que demonstra altos índices de qualidade de vida na região. Nessa lista, o município de Pato Bragado ocupa a sétima colocação com o IDH-M de 0,821 (Melo & Parré, 2007). Nesse contexto, a Mesorregião Oeste do Paraná destaca-se pela presença do associativismo e das cooperativas que têm como um dos principais integrantes de suas cadeias produtivas os produtores da agricultura familiar.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza descritiva, bibliográfica e utiliza-se de fontes primárias (levantados de documentos das atividades agrícolas na propriedade) e secundárias (pesquisas bibliográficas, de endereços eletrônicos e documentos fiscais de órgãos públicos e privados) (Gil, 2010, Prodanov & Freitas, 2013). Realizou-se estudo de caso (Godoy, 1995 e Yin, 2005) com abordagem quantitativa e qualitativa (Lakatos & Marconi, 2003 e Boaventura, 2007) tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas. Assim, utilizou-se a forma quantitativa para a elaboração de planilhas eletrônicas para realizar os cálculos dos custos, das despesas, da margem de contribuição, dos pontos de equilíbrios e da margem de segurança, e foram analisados no software da Microsoft Excel versão 2010. A pesquisa qualitativa serviu para contextualizar o problema estudado e para realizar as análises dos dados, conforme o objetivo proposto.

Área de estudo

O município de Pato Bragado tem área de 136,781 km², população estimada, em 2010, de 4.822 habitantes (2.993 urbana, 62,07% e 1.829 rural, 37,93%) (IBGE, 2015), e localiza-se na Mesorregião Geográfica Oeste Paranaense, Microrregião Geográfica Toledo (Ipardes, 2012). O Valor Bruto da Produção (VBP) nominal da agropecuária do município divide-se em agricultura (17,69%), pecuária (82,02%) e florestas (0,29%) (Ipardes, 2016).

A propriedade estudada localiza-se no interior do município de Pato Bragado, foi adquirida em 1972, quando o proprietário e sua família vieram de Concórdia (Santa Catarina) em busca de novas oportunidades. Assim, o mesmo comprou a propriedade, onde as atividades produtivas são desenvolvidas pelos membros da família (o casal e dois filhos). O estabelecimento rural tem 30,1 alqueires (72,84 hectares) distribuídos em áreas de preservação, construções e com as culturas de milho e soja.

Sistemas de produções de milho e soja da propriedade

Descreve-se nesse item como são realizadas as atividades e como ocorrem os processos de produções das lavouras de milho (safrinha) e soja na propriedade. De costume, o proprietário não tem empregados que residem em sua propriedade e a maioria das atividades produtivas é desenvolvida com a força de trabalho dos membros de sua família (o casal e dois filhos). Pela concorrência das culturas da soja e do milho quanto à área para plantar, o produtor fez a opção de plantar a soja como primeira lavoura e a sua colheita realiza-se (geralmente entre janeiro e fevereiro). Após, inicia-se o plantio da cultura do milho, cuja colheita ocorre (geralmente entre julho e agosto). O proprietário, quando necessita, contrata mão de obra temporária, na fase de plantio. As máquinas, equipamentos e instalações da propriedade foram os bens que tiveram suas depreciações contabilizadas.

Os serviços de colheitas foram realizados por terceiros, cuja forma de pagamento e do valor acordado com o prestador de serviço variou, conforme a cultura. Nas safras estudadas (2014/2015/2016), o produtor pagou, em média, 8,0% para a cultura do milho e 7,0% para a cultura da soja. A compra de insumos realizou-se em estabelecimentos comerciais da região, principalmente de cooperativas e de lojas agropecuárias. O proprietário utilizou o financiamento de custeio agrícola para a aquisição dos insumos, que é uma linha de crédito concedida pelos bancos aos agricultores familiares para financiarem a produção agrícola. Os pagamentos de compras de insumos foram realizados à vista e a prazo. Os produtos comercializados pelo produtor (milho e soja) tiveram como destino as cooperativas e/ou empresas da região oeste do Paraná. Na venda das produções, pagou-se o Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (Funrural), cuja alíquota foi de 2,1%. O proprietário paga o Imposto sobre Propriedade Territorial Rural (ITR) e o fato gerador do ITR é referente à terra.

MÉTODOS DE ANÁLISE

Para alcançar o objetivo proposto no estudo, aplicou-se o Método de custeio por absorção. De acordo com Martins (2010, p. 37), Custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção, ou seja, todos os gastos ocorridos na produção de um produto são distribuídos entre eles.

Os indicadores listados a seguir têm como referência Martins (2010).

Margem de contribuição unitária (MCU): para calcular a Margem de Contribuição unitária utilizou-se a fórmula: $MCU = PVU - (CVU + DV)$, onde: MCU = Margem de contribuição unitária; PVU = Preço de venda unitário; CVU = Custo variável por unidade; e DV = Despesas variáveis por unidade.

Ponto de equilíbrio contábil (PEC): para calcular o Ponto de equilíbrio contábil (PEC) utilizou-se a fórmula: $PEC = (CFT + DFT) / MCU$, onde: PEC = Ponto de equilíbrio contábil; CFT = Custos fixos totais; DFT = Despesas fixas totais; CU = Margem de contribuição unitária.

Ponto de equilíbrio econômico (PEE): para calcular o Ponto de equilíbrio econômico (PEE) utilizou-se a fórmula: $PEE = (CFT + DFT + Lucro desejado) / MCU$, onde: PEE = Ponto de equilíbrio econômico; CFT = Custos fixos totais; DFT = Despesas fixas totais; MCU = Margem de contribuição unitária.

Para obter o lucro econômico desejado, utilizou-se os valores dos investimentos realizados pelo agricultor familiar, menos os custos e despesas do período (de 2014 a 2016) e deduziu-se o valor das depreciações. Ao valor obtido, aplicou-se o percentual de 10 % (dez por cento).

Ponto de equilíbrio financeiro (PEF): para calcular o Ponto de equilíbrio financeiro (PEF) utilizou-se a fórmula: $PEF = (CFT + DFT - Depreciações + Empréstimos) / MCU$, onde: PEF = Ponto de equilíbrio financeiro; CFT = Custos fixos totais; DFT = Despesas fixas totais; MCU = Margem de contribuição unitária.

Margem de segurança (MS); para calcular a Margem de segurança (MS) utilizou-se a fórmula: $Ms \% = (RA - RPE / RA) \times 100$, onde: Ms% = Margem de segurança; RA = Receita atual; RPE = Receita no ponto de equilíbrio.

RESULTADO E DISCUSSÃO

As análises tiveram como referências as produções das lavouras de soja e milho “safrinha” nas safras de 2014, 2015 e 2016. Os seguintes parâmetros foram analisados: custos, despesas, receitas e resultados (lucro e prejuízo), margem de contribuição, pontos de equilíbrios e margem de segurança. Os produtos comercializados pelo produtor, em sacas de 60 kg, nas safras de 2014 a 2016, foram a soja, com a produção média alcançada de 51,45 sacas por hectare, produção total média de 3.747,62 sacas, e preço nominal médio de R\$ 64,17. O milho “safrinha” com produção média de 112,63 sacas por hectare, uma produção total média de 8.203,73 sacas, e preço nominal

médio de R\$ 25,07.

Os custos e despesas da soja apresentaram variações nos períodos analisados. Assim, conforme Tabela 1, na safra de 2014, os custos e despesas foram os menores, R\$ 2.188,54 por hectare (R\$ 45,26/saca). Por outro lado, na safra de 2016, o agricultor registrou os maiores custos e despesas de R\$ 2.845,10 (R\$ 55,39/saca).

Tabela1. Soja: produção, custos e despesas, total (hectare e saca) – 2014/2015/2016

CONTROLE DE CUSTOS - SOJA					
SAFRA 2013/2014					
NATUREZA DOS CUSTOS	PRODUÇÃO SC/HA	CUSTO P/HA R\$	CUSTO P/SC R\$	TOTAL R\$	PESO
Insumos	48,35	1.304,36	26,98	95.009,92	59,60%
Serviços	48,35	266,65	5,52	19.422,83	12,18%
Demais custos	48,35	601,36	12,44	43.802,88	27,48%
SUBTOTAL	48,35	2.172,37	44,93	158.235,63	99,26%
Despesas	48,35	16,17	0,33	1.177,80	0,74%
TOTAL	48,35	2.188,54	45,26	159.413,43	100,00%
SAFRA 2014/2015					
Insumos	54,55	1.433,37	26,28	104.406,90	57,53%
Serviços	54,55	276,02	5,06	20.105,50	11,08%
Demais custos	54,55	732,05	13,42	53.322,20	29,38%
SUBTOTAL	54,55	2.441,44	44,76	177.834,60	97,99%
Despesas	54,55	50,17	0,92	3.654,20	2,01%
TOTAL	54,55	2.491,61	45,68	181.488,90	100,00%
SAFRA 2015/2016					
Insumos	51,45	1.557,03	30,26	113.413,80	54,73%
Serviços	51,45	303,34	5,9	22.095,60	10,66%
Demais custos	51,45	899,09	17,48	65.489,80	31,60%
SUBTOTAL	51,45	2.759,46	53,63	200.999,20	96,99%
Despesas	51,45	85,64	1,66	6.237,80	3,01%
TOTAL	51,45	2.845,10	55,3	207.236,90	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A maior produtividade alcançada na propriedade ocorreu em 2015 (54,55 sacas por hectare). Observou-se que os insumos tiveram redução, em termos percentuais, em todas as safras, que variaram de 59,60% (2014) para 54,73% (2016). Por outro lado, as despesas apresentaram um aumento de 0,74% (2014) para 3,10% (2016).

Observou-se que os custos e despesas do milho “safrinha” também apresentaram variações nas três safras. Conforme a Tabela 2, na safra de 2014, os custos e despesas foram os menores, R\$ 2.187,56 por hectare (R\$ 18,54/saca), enquanto a produtividade (118 sacas por hectare) foi a maior.

Os maiores custos e despesas ocorreram em 2016, R\$ 2.869,66 (R\$ 27,33/saca) e a produtividade de 105 sacas por hectare (menor do período analisado).

Tabela 2. Milho “safrinha”: produção, custos e despesas, total (hectare e saca) – 2014/2015/2016

CONTROLE DE CUSTOS – MILHO “SAFRINHA”					
SAFRA 2014					
NATUREZA DOS CUSTOS	PRODUÇÃO SC/HA	CUSTO P/HA R\$	CUSTO P/SC R\$	TOTAL R\$	PESO
Insumos	118	1.272,95	10,79	92.722,01	58,19%
Serviços	118	307,4	2,61	22.390,65	14,05%
Demais custos	118	569,02	4,82	41.447,43	26,01%
SUBTOTAL	118	2.149,37	18,21	156.560,09	98,25%
Despesas	118	38,19	0,32	2.781,66	1,75%
TOTAL	118	2.187,56	18,54	159.341,75	100,00%
SAFRA 2015					
Insumos	114,88	1.379,11	12	100.454,20	56,61%
Serviços	114,88	309,71	2,7	22.559,50	12,71%
Demais custos	114,88	698,92	6,08	50.909,10	28,69%
SUBTOTAL	114,88	2.387,74	20,78	173.922,70	98,02%
Despesas	114,88	48,27	0,42	3.515,90	1,98%
TOTAL	114,88	2.436,01	21,2	177.438,60	100,00%
SAFRA 2016					
Insumos	105	1.516,12	14,44	110.434,30	52,83%
Serviços	105	390,56	3,72	28.448,30	13,61%
Demais custos	105	879,59	8,38	64.069,30	30,65%
SUBTOTAL	105	2.786,27	26,54	202.951,90	97,09%
Despesas	105	83,39	0,79	6.073,90	2,91%
TOTAL	105	2.869,66	27,33	209.025,80	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se que os insumos para a produção de milho tiveram redução (em termos percentuais) no período analisado, que variou de 58,19% (2014) para 52,83% (2016) e as despesas apresentaram um aumento de 1,75% (2014) para 2,91% (2016).

Tabela 3. Soja: produção média, preço, receita, custos e despesas, total e lucro (hectare e saca) – 2014/2015/2016

SOJA/ANO	2014		2015		2016	
	HECTARE	TOTAL	HECTARE	TOTAL	HECTARE	TOTAL
Produção Média (SC)	48,35	3.521,81	54,55	3.973,42	51,45	3.747,62
Preço Mercado (R\$/SC)	64,50	64,50	58,00	58,00	70,00	70,00
Receita (R\$)	3.118,58	227.157,00	3.163,90	230.458,48	3.601,50	262.333,26
Custos e Despesas(R\$)	2.188,54	159.413,43	2.491,61	181.488,86	2.845,10	207.236,93

Lucro Líquido (R\$)	930,03	67.743,57	672,29	48.969,61	756,40	55.096,33
Lucro por SC (R\$)	19,24	19,24	12,32	12,32	14,70	14,70

Fonte: Dados da pesquisa

A produção de soja apresentou disparidades de receitas entre os anos analisados. Assim, conforme a Tabela 3, em 2015, registrou-se o menor preço nominal de venda do produto que gerou receita de R\$ 3.163,90 por hectare e com o menor lucro do período de R\$ 672,29 por hectare (R\$12,32/saca). Em 2016, o produtor obteve o maior preço de comercialização do seu produto que gerou a maior receita e também os maiores custos e despesas (R\$ 2.855,10), que geraram lucro de R\$ 756,40 por hectare (R\$ 14,70/saca).

Verificou-se que em 2014, foi a safra do segundo melhor preço recebido pelo produtor (R\$ 64,50/saca) foi o que gerou a menor receita de R\$ 3.118,58 por hectare. Os menores custos e despesas R\$ 2.188,54 e o maior lucro de R\$ 930,03 por hectare (R\$ 19,24 /saca), porém com a menor produtividade (48,35 sacas por hectare).

A produção de milho “safrinha” apresentou diferenças de receitas e até incorreu em prejuízo entre os anos analisados. Assim, conforme a Tabela 4, em 2015, o proprietário obteve produtividade de 114,88 sacas por hectare e com o preço de comercialização de R\$ 21,20, o mesmo registrou prejuízo de R\$ 0,55 por hectare (R\$ 0,01/saca).

Tabela 4. Produção média, receita, Custos e despesas e lucro ou prejuízo por saca, hectare e total – Milho “Safrinha” – 2014-2015-2016

CUSTO MILHO/ANO	2014		2015		2016	
	HECTARE	TOTAL	HECTARE	TOTAL	HECTARE	TOTAL
Produção Média (SC)	118	8.595,12	114,88	8.367,86	105	7.648,20
Preço Mercado (R\$)	20	20	21,2	21,2	34	34
Receita (R\$)	2.360,00	171.902,40	2.435,46	177.398,62	3.570,00	260.038,80
Custos (R\$)	2.187,56	159.341,75	2.436,01	177.438,62	2.869,66	209.025,78
Lucro Líquido (R\$)	172,44	12.560,65	-0,55	-40,01	700,34	51.013,02
Lucro por SC (R\$)	1,46	1,46	-0,01	-0,01	6,67	6,67

Fonte: Dados da pesquisa

Em 2016, a produtividade de 105 sacas por hectare e preço de comercialização de R\$ 34,00 por saca, que proporcionou o maior lucro do período analisado, ou seja, R\$ 700,34 por hectare (R\$ 6,67 por saca).

A margem de contribuição (MC) apresentou diferenças entre as safras analisadas. Desse modo, conforme a Tabela 5, o valor médio da MC foi de 27,85, que corresponde a 26,00 Kg por saca. Ou seja, para cada saca de soja (60 Kg), o produtor gerou uma contribuição de R\$ 27,85 para pagar os custos fixos, despesas fixas e formar o lucro. Em 2015, o agricultor obteve a menor MC

por hectare de R\$ 1.305,38, que equivale a 22,50 sacas de soja ao preço de R\$ 58,00 por saca, ou seja, o produtor teve R\$ 1.305,38 para pagar os custos e despesas fixas e formar o lucro. Em 2016 o proprietário obteve a maior MC por hectare (R\$ 1.570,770), que correspondeu a 22,44 sacas de soja ao preço de R\$ 70,00 por saca. Assim, teve R\$ 1.570,77 para pagar os custos e despesas fixas e formar o lucro. Em 2014 o produtor teve a menor margem de contribuição por hectare 21,81 sacas.

O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) (Tabela 5) médio para a cultura da soja, no período analisado, foi de 28,75, ou seja, o produtor necessitou de R\$ 28,75 para fazer frente aos custos e despesas por saca produzida, que correspondeu à média de 26,84 Kg de soja em relação a uma saca de 60 Kg. Em 2014, o menor valor do PEC foi de 21,85, quando o produtor precisou de R\$ 21,85 por saca para cobrir os custos e as despesas, e 16,38 sacas por hectare ao preço de R\$ 64,50, que correspondeu a R\$ 1.056,51 para cobrir os custos e despesas. Em 2016, o maior valor do PEC foi de 36,28, quando o produtor precisou de R\$ 36,28 por saca ao preço de R\$ 70,00, que correspondeu a R\$ 1.866,90 para cobrir os custos e as despesas.

Na tabela 5, o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) médio para a cultura da soja foi de 56,76, assim, o proprietário necessitou de R\$ 56,76 para fazer frente aos custos, despesas e formação do lucro desejado por saca de 60 Kg produzida, que correspondeu à média de 53,13 Kg. Em 2014, o menor valor do PEE foi de 42,12, quando o produtor precisou de R\$ 42,12 por saca para cobrir os custos, despesas e formação do lucro desejado e 31,58 sacas por hectare ao preço de R\$ 64,50, que correspondeu a R\$ 2.036,91 para cobrir os custos, despesas e formação do lucro desejado. Em 2016, o maior valor do PEE foi de 69,77, quando o produtor precisou de R\$ 69,77 por saca ao preço de mercado de R\$ 70,00, que correspondeu a R\$ 3.589,60 para cobrir os custos, despesas e formar o lucro desejado.

O Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) médio da cultura da soja foi de 20,42, conforme a tabela 5, ou seja, o produtor familiar necessitou de R\$ 20,42 para fazer frente aos custos e às despesas, que corresponde a 19,09 Kg por saca de 60 Kg produzida, sem considerar os custos com depreciação. Em 2014, o menor valor do PEC foi de 17,29, quando o produtor precisou de R\$ 17,29 por saca para cobrir os custos e as despesas, exceto os custos com depreciação, e 12,96 sacas por hectare ao preço de mercado de R\$ 64,50, que correspondeu a R\$ 835,92 para cobrir os custos. Em 2016, o maior valor do PEE foi de 24,12, ou seja, necessitou-se de R\$ 24,12 por saca ao preço de R\$ 70,00, e 17,73 sacas por hectare que correspondeu a R\$ 1.241,10 para cobrir os custos e as despesas.

Tabela 5. Soja: cálculo da margem de contribuição, pontos de equilíbrios contábil, econômico e financeiro e margem de segurança por saca e hectare – 2014/2015/2016

INDICADORES DA SOJA/ANO	2014	2015	2016	Média
M.C. (R\$)/SC	29,09	23,93	30,53	27,85
M.C (Q. Kg)/SC	27,06	24,76	26,17	26,00
M.C./Ha(R\$)	1.406,50	1.305,38	1.570,77	1.427,55
M.C.(Q.SC)/Ha	21,81	22,50	22,44	22,25

P.E.C (R\$/SC)	21,85	28,13	36,28	28,75
P.E.C (Q. Kg/SC)	20,32	29,10	31,10	26,84
P.E.C (Q. SC)/Ha	16,38	26,46	26,67	23,17
P.E.C/Ha (R\$)	1.056,51	1.534,42	1.866,90	1.485,94
P.E.E. (R\$/SC)	42,12	58,40	69,77	56,76
P.E.E. (Q.Kg/SC)	39,18	60,41	59,8	53,13
P.E.E. (R\$/Ha)	2.036,91	3.185,94	3.589,60	2.937,48
P.E.E. (Q.SC/Ha)	31,58	54,93	51,28	45,93
P.E.F. (R\$/SC)	17,29	19,84	24,12	20,42
P.E.F. (Q./Kg)	16,08	20,52	20,67	19,09
P.E.F. (R\$/Ha)	835,92	1.082,28	1.241,10	1.053,10
P.E.F. (Q.SC/Ha)	12,96	18,66	17,73	16,45
M.S (R\$/SC)	42,65	29,87	33,71	35,41
M.S. (Q./Kg)	39,67	30,90	28,89	33,15
M.S. (R\$/Ha)	2.062,27	1.629,48	1.734,43	1.808,73
M.S. (Q.SC/Ha)	31,97	28,09	24,78	28,28
M.S. (%)	66,13%	51,50%	48,16%	55,26%

Fonte: Dados da pesquisa

A cultura da soja apresentou uma Margem de Segurança (MS) com média de R\$ 35,41, de acordo com a Tabela 5. Ou seja, o agricultor familiar conseguiu uma receita maior que a receita mínima no Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), equivale a 33,15 Kg por saca de 60 Kg produzida, que representa 55,26% acima da receita no PEC. Em 2015, registrou-se o menor valor da MS de R\$ 29,87 por saca, assim, gerou-se uma receita maior que a receita mínima calculada no PEC e equivale a 30,90 Kg, que tem como referência uma saca de 60Kg, ao preço de mercado de R\$ 58,00 por saca e que corresponde a 51,50% acima da receita no PEC. Em 2014, registrou-se o maior valor da MS de R\$ 42,65 por saca, ou seja, o produtor obteve uma receita superior à receita mínima calculada no PEC, equivale a 39,67 Kg e corresponde a 66,13% acima da receita no PEC.

Na Tabela 6 constam os indicadores do milho “safrinha” nos períodos de 2014, 2015 e 2016. O índice da margem de contribuição (MC) do milho “safrinha” teve valor médio de 8,52, que corresponde a 19,34 Kg por saca (60kg). Ou seja, para cada saca, o proprietário gerou uma contribuição de R\$ 8,52 para pagar os custos fixos, despesas fixas e formar o lucro. Em 2015, o produtor obteve a menor margem de contribuição por hectare de R\$ 630,69, que correspondeu a 29,75 sacas de milho ao preço de mercado de R\$ 21,20 por saca, assim, o produtor teve R\$ 630,69 para pagar os custos e despesas fixas e formar o lucro. Em 2016 o produtor conseguiu a maior MC por hectare (R\$ 1.512,00), que correspondeu a 44,47 sacas de milho ao preço de R\$ 34,00 por saca. Com isso, o produtor teve R\$ 1.512,00 para pagar os custos e despesas fixas e formar o lucro.

O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) médio para a cultura do milho foi de 18,11, ou seja, o

produtor necessitou de R\$ 18,11 para fazer frente aos custos e despesas por saca produzida, que correspondeu à média de 45,62 Kg de milho em relação a uma saca de 60 Kg. Em 2014, o menor valor do PEC foi de 14,86, quando o produtor precisou de R\$ 14,86 por saca ao preço de comercialização de R\$ 20,00, e por hectare necessitou de 87,67 sacas, que correspondeu a R\$ 1.753,40, valor para cobrir os custos e as despesas. Em 2015 o maior valor do PEC foi de 21,22, quando o produtor precisou de R\$ 21,22 para cobrir os custos e as despesas por saca, e por hectare foi preciso de 114,98 sacas e correspondeu a R\$ 2.437,58 ao preço de mercado de R\$ 21,20 por saca.

O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) correspondeu ao parâmetro de lucro desejado médio do PEE, para a cultura do milho no período analisado foi de 35,73. Ou seja, o produtor necessitou de R\$ 35,73 para fazer frente aos custos, despesas e formação do lucro desejado pelo produtor por saca de 60 Kg produzida, que correspondeu à média de 90,20 Kg. Assim, constatou-se, em média, que o produtor não alcançou o lucro desejado, pois para isso ele necessitaria de 30,20 Kg superior a saca de 60 kg ao preço médio comercializado de R\$ 25,07 por saca. Em 2014, o menor valor do PEE foi de 28,04, quando o produtor precisou de R\$ 28,04 por saca para cobrir os custos, despesas e formação do lucro desejado e 165,43 sacas por hectare ao preço de mercado de R\$ 20,00, que correspondeu a R\$ 3.308,60 para cobrir os custos, despesas e formação do lucro desejado. Ou seja, esse foi o ano de menor prejuízo econômico. Em 2015, o maior valor do PEE foi de 43,94, quando o produtor precisou de R\$ 43,94 por saca ao preço de mercado de R\$ 21,20, que correspondeu a 124,36 Kg para cobrir os custos, despesas e formação do lucro desejado.

O Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) médio para a cultura do milho “safrinha” no período analisado foi de 12,99, ou seja, o produtor necessitou de R\$ 12,99 para fazer frente aos custos e as despesas, que corresponde a 33,12 Kg por saca de 60 Kg, sem considerar os custos com depreciação. Em 2014, o menor valor do PEF foi de 11,89, quando o produtor precisou de R\$ 11,89 por saca para cobrir os custos e as despesas, que equivale a 35,67 Kg por saca e 70,16 sacas por hectare ao preço de mercado de R\$ 64,50, que correspondeu a R\$ 1.403,20 para cobrir os custos e despesas. Em 2015, o maior valor do PEF foi de 14,95, quando o produtor precisou de R\$ 14,95 por saca, que corresponde a 42,31Kg ao preço de mercado de R\$ 21,20, e 80,99 sacas por hectare, que equivale a R\$ 1.716,99 para cobrir os custos e as despesas.

Tabela 6. Milho “safrinha”: cálculo da margem de contribuição, pontos de equilíbrios contábil, econômico e financeiro e margem de segurança por saca e hectare – 2014/2015/2016

INDICADORES DO MILHO/ANO	2014	2015	2016	Média
M.C. (R\$)/SC	5,68	5,49	14,4	8,52
M.C. (Q.Kg)/SC	17,04	15,54	25,44	19,34
M.C./Ha(R\$)	670,24	630,69	1.512,00	937,64
M.C (Q.SC)/HA	33,51	29,75	44,47	35,91
P.E.C (R\$/SC)	14,86	21,22	18,26	18,11
P.E.C (Q. Kg/SC)	44,58	60,06	32,22	45,62

P.E.C (Q. SC)/HA	87,67	114,98	56,38	86,34
P.E.C/HA (R\$)	1.753,40	2.437,58	1.916,92	2.035,97
P.E.E. (R\$)/SC	28,04	43,94	35,20	35,73
P.E.E. (Q.Kg)	84,12	124,36	62,12	90,20
P.E.E. (R\$)/Ha	3.308,60	5.047,72	3.696,14	4.017,49
P.E.E. (Q.SC/Ha)	165,43	238,10	108,71	170,75
P.E.F. (R\$)/SC	11,89	14,95	12,12	12,99
P.E.F. (Q.Kg)/SC	35,67	42,31	21,39	33,12
P.E.F. (R\$)/Ha	1.403,20	1.716,99	1.272,28	1.464,16
P.E.F. (Q.SC/Ha)	70,16	80,99	37,42	62,86
M.S (R\$/SC)	5,14	-0,02	15,74	6,95
M.S. (Q/Kg)	15,42	-0,06	27,77	14,37
M.S. (R\$/Ha)	606,66	-2,12	1.653,21	752,58
M.S. (Q.SC/Ha)	30,33	-0,1	48,62	26,29
M.S. (%)	25,71%	-0,09%	46,31%	23,98%

Fonte: Dados da pesquisa

A cultura do milho “safrinha” apresentou uma Margem de Segurança (MS) média do período estudado de R\$ 6,95, ou seja, o produtor conseguiu uma receita maior que a receita mínima no Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC). Isso equivale a 14,37 Kg por saca de 60 Kg produzida, que representa 23,98% acima da receita no PEC. Em 2015, registrou-se o menor valor da MS de R\$ -0,02 por saca, ou seja, o produtor teve prejuízo equivalente de 0,06 Kg que tem como referência uma saca de 60Kg, receita mínima calculada no PEC e equivale a menos 0,09% abaixo do PEC, que tem como referência uma saca de 60Kg, ao preço de mercado de R\$ 21,20, e corresponde a 0,09% abaixo do PEC. Em 2016 registrou-se o maior valor da MS de R\$ 15,74, ou seja, o produtor obteve uma receita superior que a receita mínima calculada no PEC e equivale a 27,77Kg e corresponde a 46,31% acima da receita no PEC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou auxiliar o proprietário a identificar os custos e despesas envolvidos na atividade agrícola das culturas de soja e milho nos anos 2014/2015/2016, desenvolvida em uma propriedade rural familiar, no município de Pato Bragado na região oeste do Estado do Paraná.

Apesar dos significativos custos com insumos, serviços, máquinas e equipamentos e demais custos e despesas no período apurado, a cultura da soja apresentou lucro em todo o período. Por outro lado, a cultura de milho apresentou prejuízo em 2015 em relação aos Pontos de Equilíbrios Contábil e Econômico.

Ao fazer análise ano a ano, observa-se, nos dados pesquisados, que em 2015 houve prejuízo para a cultura do milho, e em 2014 os lucros foram baixos. Constatou-se que as culturas agrícolas

analisadas também estão sujeitas a situações de riscos em função das adversidades tais quais intempéries, volume de produção e à variação do preço de mercado interno e externo.

Quanto ao PEE, a cultura da soja não alcançou o lucro desejado na safra de 2015. Em relação à cultura do milho “safrinha”, verificou-se que a mesma não alcançou o lucro desejado em nenhuma das safras.

Apesar da soja ser visivelmente mais rentável do que a cultura de milho, destaca-se que o milho é vantajoso para o agricultor familiar porque, apesar de gerar pouco retorno, ajudou a ratear/absorver os custos e as despesas fixas (depreciação, manutenção, seguros, manutenção familiar e outros).

Essa pesquisa constitui-se em uma ferramenta que possa auxiliar o produtor com informações úteis e que auxiliem nas escolhas a fim de que o mesmo possa melhorar os resultados do seu negócio e obter um melhor direcionamento de seus recursos aplicados.

Para que o produtor tenha controle dos resultados, recomenda-se que ele utilize métodos gerenciais aprimorados voltados para as análises dos índices em suas produções. Além disso, propõe-se que as análises objeto da presente pesquisa possa realizar-se para as próximas safras, que possibilitará uma comparação entre as culturas para um período maior de anos, o que poderá auxiliá-lo na tomada de decisões mais seguras.

REFERÊNCIAS

- Barros, J. F. C. & Calado, J. G. (2014). A cultura do milho. Évora, Portugal: Universidade de Évora.
- Blum, R. (2001). Agricultura familiar: estudo preliminar da definição, classificação e problemática, in: J.M. Tedesco (Org.). Agricultura familiar: realidades e perspectivas (3a ed.). Passo Fundo: UPF, p. 57-106.
- Boaventura, E. M. (2007). Metodologia da pesquisa (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Brasil. (2002). Manual operacional do PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura familiar. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário.
- Câmara, G. M. S. (1998). Soja: tecnologia da produção. Piracicaba: ESALQ.
- Chayanov, A. V. (1981). Sobre a teoria dos sistemas econômicos não capitalistas, in: J.G. da Silva e V. Stolcke. A questão agrária. São Paulo: Brasiliense.
- Coelli, R. & Fleming, E. (2004). Diversifications economics and specialization efficiencies in a mixed food and coffee smallholder farming system in Papua New Guinea. Agricultural Economics, 31 (2-3), 229-239.
- Companhia Nacional de Abastecimento. (2018). Observatório agrícola. Acompanhamento da safra brasileira grãos. v.5 - Safra 2017/18 - n.4 - Quarto levantamento, Recuperado em 10 fevereiro, 2018 de <http://www.agricultura.gov.br/noticias/safra-de-graos-podera-atingir-227-9-milhoes-de-toneladas-em-2017-2018/AcompanhamentodaSafraBrasileiradeGros4Levantamento20172018.pdf>.
- Crepaldi, S.A. (2012). Contabilidade rural: uma abordagem decisória (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Dubois, A., Kulpa, L. & Souza, L.E. (2006). Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. (2018). Origem e história da soja no Brasil. Recuperado em 01 março, 2018 de <http://www.embrapa.br/soja/cultivos/soja1/historia>.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativas e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 35 (2), 57-63.

Guanziroli, C., Romeiro, A., Buainain, A. M., Di Sabbato, A. & Bittencourt, G. (2001). Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI. Rio de Janeiro: Garamond.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). Produção Agrícola Municipal. Recuperado em 29 setembro, 2017 de https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=44.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Efetivo de Pecuária e Aves. Rio de Janeiro: IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Estimativas populacionais para os municípios. Recuperado em 5 março, 2018 de <http://www.cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pato-bragado/panorama>.

Ipardes. (2012). Relação dos Municípios do Estado ordenados segundo as mesorregiões e as microrregiões geográficas do IBGE – Paraná. Recuperado em 20 fevereiro, 2018 de http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/relacao_mun_micros_mesos-parana.pdf.

Ipardes. (2016). Caderno Estatístico Município de Pato Bragado. Recuperado em 10 fevereiro, 2018 de http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/cadernos_municipios/patobragado.pdf.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). Fundamentos de metodologia de pesquisa (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Leone, G. S. G. (2000). Curso de contabilidade de custos: contém custeio ABC (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Machado, J. G. C. F. (2002). A adoção da identificação eletrônica de animais na gestão do empreendimento rural: um estudo multi caso na pecuária de corte. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

Marion, J. C. (2012). Contabilidade empresarial (16a ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, E. (2010). Contabilidade de custos (10a ed.). São Paulo: Atlas.

Melo, O. C. & Parré, J. L. (2007). Índice de desenvolvimento rural dos municípios paranaenses: determinantes e hierarquização. Revista de Economia e Sociologia Rural, 45 (2), 329-365.

Nepomuceno, F. (2004). Contabilidade rural e seus custos de produção. São Paulo: IOB-Thompson.

Oliveira, N. C. (2016). Contabilidade do agronegócio: teoria e prática (2a ed.). Curitiba: Juruá.

Paraná. (2017). Milho: Análise de Conjuntura. Recuperado em 1 março, 2018 de <http://www.agricultura.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=240.html>.

Paraná. (2017). PIB do Estado cai menos que o nacional e deve crescer 1,5% em 2017. Recuperado em 3 julho, 2017 de <http://www.casacivil.pr.gov.br/2017/03/92963,10/PIB-do-Estado-cai-menos-que-o-nacional-e-deve-crescer-15-em-2017.html>.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2a ed.). Novo Hamburgo-RS: Universidade Feevale.

Santos, F. C. S. (2011). Contabilidade básica. São Paulo: Atlas.

Silva, R. N. S. & Lins, L. S. (2013). Gestão de custos: contabilidade, controles e análise (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Stark, J. A. (2008). Contabilidade de custos. São Paulo: Person.

Wanderley, M. N. B. (2001). Raízes históricas do campesinato brasileiro, in: J.M. Tedesco (Org.). Agricultura familiar: realidades e perspectivas (3a ed.). Passo Fundo: UPF, p. 23-56.

Yamaguchi, L. C. T., Carvalho, L. A. & Costa, C. N. (2002). Situação atual, potencialidades e limitações do uso da gestão informatizada em fazendas e cooperativas agropecuárias no Brasil, in Agrosoft – Workshop O Agronegócio na Sociedade da Informação. Brasília, DF, Recuperado em 10 agosto, 2017 de <http://www.agrosoft.com.br/agrosoft-202-situacao-atual-potencial-e-uso-da-gestao-informatizada-em-fazendas-e-cooperativas-agropecuarias>.

Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

“

Avaliação do profissional de administração por meio de indicadores de desempenho de recursos humanos em uma clínica médica do norte fluminense

Maria Damian Ribeiro **Pessoa**

Institutos Superiores de Ensino do Censa - ISECENSA

Mariana Rangel Pereira da **Silva**

Institutos Superiores de Ensino do Censa - ISECENSA

Túlio Baita **Reis**

Institutos Superiores de Ensino do Censa - ISECENSA

RESUMO

As instituições de saúde evoluíram e tornaram-se organizações que demandam uma liderança qualificada e voltada para seu bom funcionamento. A pesquisa questiona a relação existente entre a importância de um profissional de administração qualificado e uma boa performance na gestão de uma instituição de saúde. Este estudo tem por objetivo aplicar indicadores de desempenho no setor de Recursos Humanos em uma clínica médica do Norte Fluminense para avaliar a atuação do profissional de administração responsável por sua gestão. Para tanto, a pesquisa foi realizada em de duas etapas. A primeira delas se baseou-se em uma etapa pesquisa exploratória com o intuito de coletar dados sobre o banco de horas e número de admissões/demissões em um determinado período na empresa para aplicar os cálculos de indicadores de desempenho previamente definidos. Para realizar a segunda etapa, foi feito um estudo de caso por meio de um questionário que avaliou o clima organizacional na empresa, utilizando uma escala tipo Likert. Os resultados obtidos com os indicadores de desempenho aplicados apontam que o índice de horas extras/trabalhadas apresentou resultado acima do esperado, enquanto o absenteísmo encontrou-se em um bom nível. O valor obtido com turnover, no entanto, foi satisfatório apenas no segundo semestre analisado. Na segunda etapa do trabalho, a pesquisa de satisfação constatou que os colaboradores se encontram, na sua grande maioria, muito satisfeitos dentro da instituição. Portanto, é possível ressaltar a importância de um profissional de administração para uma boa gestão no setor de Recursos Humanos. Na segunda etapa do trabalho, a pesquisa de clima organizacional apontou que os colaboradores estão, na sua grande maioria, muito satisfeitos dentro da organização. Contudo, é possível entender que na empresa estudada, os resultados dos indicadores propostos indicam uma gestão satisfatória para a empresa.

Palavras-chave: Instituição de saúde; Indicador de Desempenho; Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

As instituições de saúde são organizações com estruturas complexas, que demandam uma gestão qualificada e efetiva. Em tais ambientes, é possível encontrar categorias de profissionais atuando em conjunto para seu funcionamento, exigindo uma equipe integrada e focada no alcance de objetivos. Dessa maneira, faz-se necessário a utilização de ferramentas, pelo profissional capacitado, que ajudem a instituição a mensurar seu desempenho, atingir metas e melhorar resultados, principalmente no que tange os recursos humanos.

Farias e Araújo (2017) afirmam que os hospitais são instituições complexas, nos quais além das suas atividades técnicas no âmbito da saúde, são necessárias boas estratégias de gestão, aperfeiçoando a eficiência em sua atividade fim. No entanto, é comum conflitos envolvendo áreas técnicas e gerenciais. Conforme o estudo de Macêdo et al. (2015), foi constatado que os profissionais de administração têm um papel importante nas funções da estrutura organizacional hospitalar. Esta participação, todavia, ainda é considerada limitada em virtude da recente inclusão destes profissionais na estrutura hospitalar e a demasiada influência dos médicos.

O gestor hospitalar deve atuar com eficiência e eficácia em diversas questões como abastecimento e fornecimento de medicamentos, avanços tecnológicos, novos equipamentos, qualidade do atendimento, finanças e custos, entre diversos outros. Sendo assim, a instituição hospitalar precisa definir com clareza as competências específicas de acordo com a área de cada gestor, maximizando os resultados (SANTOS E FRANÇA, 2016). Segundo Vignochi et al. (2014), os hospitais têm capacidade de identificar suas características por meio de indicadores, podendo assim ajudar no seu desempenho, na criação de conhecimento e na geração de indícios para ações estratégicas.

Cunha et al. (2020) afirmam que avaliar o desempenho de uma atividade se dá por meio do acompanhamento, por um certo período de tempo, do cumprimento de metas pré estabelecidas pelos indicadores, possibilitando, assim, verificar a distância entre os objetivos esperados e os resultados obtidos pelas ações executadas.

Bassi et al. (2015) enfatizam que as empresas, em sua grande maioria, utilizam principalmente os indicadores de gestão e outros tipos de métodos para aferir e avaliar o desempenho ou o desenvolvimento da instituição. Sob este viés, destacam ainda que a principal utilização dos indicadores de gestão é de auxiliar os gestores no processo de decisão tanto no setor privado quanto no setor público.

Segundo Silva e Lima (2015), uma empresa que implementa os indicadores de desempenho tende a ter uma melhor gestão organizacional, pois são responsáveis por apontar os índices que merecem maior atenção dentro da organização, fazendo com que tais pontos sejam cuidados através da implementação de novas estratégias. Os indicadores também servem como um dos principais fatores que auxiliam na tomada de decisão e na utilização de novos planos de ação. Cardoso et al. (2018) ressaltam que os indicadores de desempenho podem ser utilizados como ferramentas que irão traçar estratégias em departamentos e níveis. Portanto, os indicadores de desempenho funcionam como o ponto crucial para o sucesso da instituição.

Silva et al. (2015) afirmam que para identificar os fatores críticos que devem ser trabalhados pelos gestores e são evidenciados pela percepção dos colaboradores dentro de uma organização,

faz-se necessário a implementação da pesquisa sobre o clima organizacional. Além disso, essa pesquisa é capaz de mostrar em que ponto o setor de recursos humanos precisa atuar para realizar as mudanças.

Diante dos fatos apresentados, questiona-se a relação existente entre a importância de um profissional de administração qualificado e uma boa performance na gestão de uma instituição de saúde.

Neste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo avaliar o desempenho de um profissional de administração em uma clínica médica denominada neste estudo como empresa “X” por meio de indicadores de desempenho da área de Recursos Humanos. Para tanto, foram criados os seguintes objetivos específicos: apontar e explicar os indicadores de desempenho elencados para este estudo; definir parâmetros e coletar dados no período de medição; analisar os dados obtidos.

METODOLOGIA

Para a construção e realização da metodologia do presente artigo, foi realizada uma pesquisa exploratória, tendo como finalidade a análise do desempenho da gestão de um profissional de administração de uma Clínica Médica por meio de indicadores de desempenho de Recursos Humanos. Segundo Zanella (2009), a pesquisa exploratória é classificada por ter como objetivo a ampliação do conhecimento acerca de um determinado fenômeno.

Para consolidação das informações que compõem o objetivo central desta pesquisa foi utilizada a análise qualitativa e quantitativa para apurar seus resultados, pois a mesma demanda tanto a análise dos pontos subjetivos, preocupando-se com a compreensão do problema, quanto dos dados objetivos, quantificando e dimensionando o problema. Vidich e Lyman (2006, p. 40) destacam: “[...] todos os métodos de pesquisa são, no fundo, qualitativos [...]; o emprego de dados quantitativos ou de procedimentos matemáticos não elimina o elemento intersubjetivo que representa a base da pesquisa social”.

Outra estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, uma vez que foram definidas informações sobre um fenômeno de maneira empírica, investigando-o a partir de um contexto inserido em sua realidade. De acordo com Gil (2002, p. 54), esse método “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda sobre o assunto, Yin (2005, p. 32) acredita que “o estudo de caso investiga o empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

A metodologia utilizada neste estudo foi dividida em duas etapas. A primeira diz respeito à investigação, construção e análise dos indicadores de desempenho na área de recursos humanos na empresa X, pertencente ao setor hospitalar. A segunda etapa, realizada em seguida, foi composta por uma análise da satisfação do colaborador feita com os funcionários da organização citada.

Para a realização da primeira etapa, foi feita uma adaptação baseada no guia elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2009), demonstrando o processo de construção e aplicação dos indicadores de desempenho utilizados no presente artigo, de acordo com a figura 1 apresentada abaixo.

Figura 1. Etapas para construção de indicadores.



Fonte: adaptado do modelo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2009).

Para realizar o levantamento das dimensões e objetivos de mensuração dos indicadores aptos a representar o desempenho das ações de um Gestor Administrativo, foi desenvolvido o Quadro 2 - Dimensões da Gestão Administrativa.

Nele foram estabelecidas dimensões capazes de definir aspectos determinantes para Gestão Administrativa e os indicadores relacionados à gestão das equipes para cada dimensão com sua respectiva descrição, interpretando-os com base nos estudos dos autores citados.

Quadro 2. Dimensões da Gestão Administrativa.

GESTÃO ADMINISTRATIVA			
DIMENSÕES	INDICADOR	DESCRIÇÃO	AUTOR
Jornada de Trabalho	Hora extra / Horas Trabalhadas	Na prática, trabalhar horas extras tornou-se corriqueiro, sendo algo que incorporou o cotidiano das empresas.	Brandão (2009)
Rotatividade	Turnover	É a relação que se dá entre as admissões e desligamentos dos colaboradores em um certo período de tempo.	Chiavenato (2010)
Comprometimento	Absenteísmo	O absenteísmo é uma expressão utilizada para as ausências dos colaboradores no trabalho, ou seja, a frequência e duração de tempo desperdiçado com o não comparecimento do funcionário.	Queiroz et al. (2013)
Clima Organizacional	Índice de Satisfação	Ressaltam que grande parte da vida dos colaboradores se passa dentro das organizações e por isso os níveis de motivação e satisfação podem ser fatores que influenciam o seu desempenho.	Bruxel e Junqueira (2011)

Fonte: Produzido pelos Autores

Subsequentemente, foi criada a Tabela 1 - Indicadores de Desempenho de RH, que contém informações de mensuração dos mesmos através do estabelecimento de indicadores de desempenho utilizados na área de recursos humanos, além da construção das fórmulas para a base de cálculo e definição dos parâmetros para a apuração dos resultados.

Para calcular o percentual de horas extras x horas trabalhadas, foi dividida a quantidade de horas extras totais de todos os funcionários em dois períodos de seis meses pela quantidade de horas trabalhadas. O valor obtido em cada um foi multiplicado por cem. O parâmetro deste modelo de indicador baseia-se no artigo 7º, XVI da Constituição Federal (1988), que garante ao trabalhador o direito de remuneração de horas extras superior em, no mínimo, 50% em relação ao valor pago pelas horas normais trabalhadas. Portanto, para que a saúde financeira da organização mantenha-se estável e controlada, é interessante que o nível de horas extras se iguale a zero.

O cálculo do índice de absenteísmo foi feito por meio da divisão de horas perdidas com faltas totais dos funcionários pelos período analisados pela soma das horas trabalhadas com as horas perdidas. O resultado foi multiplicado por cem. Para obter o parâmetro deste indicador realizamos uma pesquisa com um especialista de mercado, com que chegamos a uma média ideal de absenteísmo de um valor máximo de 2 a 4% ao mês.

Para realizar o cálculo de turnover, foram somados os números totais de admissões e demissões nos períodos de seis meses analisados, multiplicando-se o resultado por cem. Depois, dividiu-se o valor obtido pelo número de efetivos médios nos períodos estabelecidos. Um nível considerado aceitável para o turnover em uma organização é de até 10% ao ano (PONTES, 1996 APUD CARDOZO, 2005).

O índice de satisfação do colaborador foi realizado por meio de questionário online. Quanto maior seu nível, melhor o resultado.

Tabela 1. Indicadores de desempenho de RH.

DIMENSÕES	INDICADORES	CÁLCULOS	PARÂMETROS
Jornada de Trabalho	Horas Extras / Horas Trabalhadas	$\text{Quantidade HE} / \text{Quantidade HT} \times 100$	Média ideal = 0
Rotatividade	Turnover	$\{(A+D) / 2 \times 100\} / \text{EM}$	Média ideal de 10% ao ano
Comprometimento	Absenteísmo	$\text{HP} / (\text{HT} + \text{HP}) \times 100$	Média ideal um valor percentual de 2 a 4% ao mês
Clima Organizacional	Índice de Satisfação do Colaborador	Questionário	Quanto maior a satisfação, melhor para empresa.

Fonte: Produzido pelos Autores

Posteriormente, foi elaborado um instrumento de coleta de dados definidos através de parâmetros apontados no Quadro 3 - Coleta de Dados. Tais investigações têm como propósito captar informações que permitam mensurar os indicadores apontados no estudo para a realização dos cálculos presentes nos indicadores de desempenho. Os dados foram cedidos diretamente pelo

gestor da clínica médica via e-mail, que, após a coleta das informações, foram tabulados em uma planilha de Excel.

Além disso, as informações foram separadas por setor e divididas em dois semestres consecutivos, para melhor contribuição ao estudo. A pesquisa conteve um total de 48 funcionários e 12 setores, sendo eles os setores de atendimento, enfermagem, faturamento, farmácia, financeiro, gerência, administração, recepção, vigilância, auxílio de serviços gerais, motorista e jovem aprendiz.

Quadro 3. Coleta de Dados.

COLETA DE DADOS						
Cargo	Nº de funcionários	Horas trabalhadas	Horas extras	Hora faltadas	Admissão	Desligamento

Fonte: Produzido pelos Autores

Para compor uma análise da perspectiva dos colaboradores em relação às dimensões definidas no quadro 4, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os critérios de avaliação baseados no modelo proposto por Castro et al. (2016).

Quadro 4. Critérios de Avaliação.

MODELO PROPOSTO						
DIMENSÕES		CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO				
Desenvolvimento Pessoal	Satisfação Pessoal	Consideração e Tolerância	Liberdade e Autonomia	Incentivos e reconhecimento	Treinamento	
Ambiente Organizacional	Estrutura e regras propostos pela organização	Recursos para execução do trabalho	Ética	Existência de Conflitos internos	Estabilidade no emprego	Higiene e Segurança
Liderança e Equipe	Gestão/ Liderança	Relacionamento interpessoal	Suporte para tomada de decisão	Comunicação		
Remuneração e Benefícios	Programa de benefícios	Remuneração				
Aspectos Externos	Meios de transporte para ir e vir do trabalho	Imagem da organização	Férias e lazer	Vida Social		

Fonte: Castro et al., 2016

Para coletar as informações acerca da satisfação dos colaboradores e dar seguimento à segunda etapa metodológica, foi aplicado um questionário online, dividido em 6 seções. No questionário, utilizada uma escala tipo Likert, avaliando as dimensões propostas no modelo de índice apontado. A escala é definida por 5 níveis de satisfação, conforme descritos: 5 = Muito Satisfeito; 4 = Satisfeito; 3 = Neutro; 2 = Insatisfeito; 1 = Muito Insatisfeito.

A primeira seção do questionário foi desenvolvida com perguntas baseadas no perfil do colaborador, possuindo questões acerca do gênero, faixa etária, tempo de trabalho na empresa, faixa salarial e setor. . A segunda seção foi baseada no desenvolvimento pessoal, em que foi perguntado o nível de satisfação do colaborador acerca da satisfação pessoal, consideração e tolerância, liberdade e autonomia, incentivos e reconhecimento, e treinamento na empresa.

A terceira seção abordou aspectos do ambiente organizacional, na qual as perguntas trataram da satisfação quanto aos recursos para realização do trabalho, estruturas e regras propostas, ética, existência de conflitos internos, estabilidade no emprego e higiene e segurança no trabalho. A quarta seção consistiu em averiguar a liderança e equipe no ambiente de trabalho. Nela foi perguntado sobre o relacionamento com o líder, relacionamento com a equipe, suporte para tomada de decisão e comunicação. Já a quinta baseou-se na remuneração e benefícios, na qual as perguntas trataram sobre programa de benefícios, remuneração direta e remuneração indireta. Por fim, a sexta seção tratou dos aspectos externos da organização, delimitando perguntas sobre meio de transporte para ir e vir do trabalho, imagem da organização, férias e lazer, vida social e a forma pela qual o colaborador classifica o clima organizacional da empresa. O questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Forms e enviado no dia 30 de junho de 2020, via WhatsApp, para todos os 48 colaboradores da empresa.

As respostas foram coletadas anonimamente, a fim de proteger a privacidade dos colaboradores, após o período de uma semana. A amostra de 34 participantes do grupo que enviaram respostas foi definida baseando-se no modelo proposto por Barbetta (2007), considerando a população de $N = 48$ funcionários da clínica médica estudada, para um erro (e) 9% (0,09), com um nível de significância (s) de 5% e um desvio padrão de 0,50. A análise dos dados foi feita de maneira global e utilizando uma média aritmética, não atendo-se a uma análise individual dos mesmos.

RESULTADOS

O artigo em questão foi desenvolvido através de duas etapas: na primeira, foi realizada uma análise dos resultados dos indicadores de desempenho de acordo com os parâmetros de nível ideal estabelecidos e a segunda etapa foi elaborada por meio de um estudo de caso com a aplicação e análise do questionário com perguntas direcionadas à satisfação do colaborador em uma clínica médica localizada na cidade de Campos dos Goytacazes.

Seguindo o ciclo citado na metodologia, será apresentada a parte referente à mensuração, análise e interpretação dos indicadores de desempenho utilizados na clínica médica.

Análise dos resultados da primeira etapa

A seguir, serão demonstrados os resultados da análise dos indicadores de desempenho baseados nos parâmetros previamente estabelecidos. A análise foi realizada com informações passadas pela clínica médica e dividida em um período de dois semestres, sendo o primeiro compreendido entre os meses de junho de 2019 a novembro de 2019, e o seguinte entre os meses de dezembro de 2019 e maio de 2020. Tais dados foram separados de acordo com os setores presentes na organização, onde há um total de 12 departamentos, para um número total de 48 funcionários.

Tabela 2. Índice de Hora Extra/Horas Trabalhadas.

CARGOS	1º SEMESTRE (JUN 2019 a NOV 2019)	2º SEMESTRE (DEZ 2019 a MAI 2020)
Administrativo	11,53%	10,46%
Administrativo Jovem Aprendiz	0%	18,31%
Atendente	2,54%	3,86%
Auxiliar de Serviços Gerais	2,38%	3,03%
Enfermagem	6,77%	7,19%
Farmácia	4,89%	6,26%
Faturamento	3,07%	4,38%
Financeiro	2,74%	2,57%
Gerente	1,15%	5,67%
Motorista	1,86%	3,18%
Recepcionista	7,92%	16,85%
Vigia	0,88%	1,70%

Fonte: Produzido pelos Autores

O primeiro indicador analisado foi a relação horas extras/horas trabalhadas, no qual apontou que, dentre os setores da clínica médica, foi evidenciado que o segundo semestre obteve maior índice de horas extras/horas trabalhadas entre os setores em relação ao semestre anterior, no qual os cargos administrativos obtiveram maior índice de horas extras trabalhadas no primeiro período (11,53%) e os de jovem aprendiz no segundo (18,31%).

É possível notar que os índices percentuais do setor administrativo jovem aprendiz mostrou um aumento de 18,31% entre um período e outro, e também obteve o índice percentual igual a zero no primeiro semestre, que é o índice esperado. No entanto, a maior parte dos cargos demonstrou um nível próximo ao percentual ideal.

Tabela 3 : Taxa de Absenteísmo.

CARGOS	1º SEMESTRE (JUN 2019 a MAI 2020)	2º SEMESTRE (DEZ 2019 a MAI 2020)
Administrativo	23,9%	29,11%
Administrativo Jovem Aprendiz	7,48%	25,21%
Atendente	2,69%	11,21%
Auxiliar de Serviços Gerais	1,18%	7,04%
Enfermagem	10,26%	19,24%
Farmácia	4,39%	15,69%
Faturamento	3,31%	7,45%
Financeiro	2,76%	9,61%
Gerente	1,53%	12,58%
Motorista	5,52%	9,83%
Recepcionista	7,65%	4,12%
Vigia	15,09%	2,78%

Fonte: Produzido pelos Autores

Em seguida, foi realizada a análise do indicador de absenteísmo, que possui como média ideal um valor percentual de 2% a 4% ao mês. Sendo assim, o índice ideal para cada semestre avaliado seria de 12% a 24%.

O setor administrativo demonstrou ter o maior nível de absenteísmo em ambos os períodos, com porcentagens de 23,09% e 29,11%. É perceptível que os únicos resultados diversos do ideal foram de tal setor, que no segundo período avaliado obteve um valor de 5,11% acima do esperado, juntamente ao setor Administrativo Jovem Aprendiz, que obteve um valor de 1,21% acima do ideal.

É possível acrescentar que o maior número de absenteísmo foi obtido no segundo semestre (entre dezembro de 2019 e maio 2020). Ressalta-se também que o setor administrativo de jovem aprendiz mostrou um relevante aumento de 17,73% entre os períodos analisados. Os demais setores apresentaram um índice de absenteísmo satisfatório e dentro dos parâmetros definidos como ideais.

Tabela 4: Índice de Turnover

CARGOS	1º SEMESTRE (JUN 2019 a NOV 2019)		2º SEMESTRE (DEZ 2019 a MAI 2020)	
	Admissões	Desligamento	Admissões	Desligamento
Administrativo	0	0	0	0
Administrativo Jovem Aprendiz	1	1	1	0
Atendente Auxiliar de Serviços	3	2	0	1
Gerais	0	0	0	0
Enfermagem	1	1	0	0
Farmácia	0	1	0	0
Faturamento	0	0	0	0
Financeiro	0	0	0	0
Gerente	0	0	0	0
Motorista	0	0	0	0
Recepcionista	0	0	0	0
Vigia	0	0	0	0
TAXA DE TURNOVER	10,42%		2,08%	

Fonte: Produzido pelos Autores

O último indicador analisado na primeira etapa foi o turnover. O nível de tal indicador considerado aceitável dentro de uma organização é de até 10% ao ano (PONTES, 1996 apud CARDOZO, 2005). No entanto, foi observado que a taxa turnover do primeiro semestre, de 10,42%, mostrou-se acima do limite desejado de 5% ao semestre. Já a taxa encontrada no segundo semestre de 2,08% enquadra-se dentro do valor almejado por uma organização.

Destaca-se, portanto, que o primeiro semestre obteve um maior número de rotatividade de funcionário (admissões e demissões) comparado ao semestre subsequente

Análise de resultados da segunda etapa

A seguir, serão apresentadas as discussões e análise dos resultados obtidos com a pesquisa de satisfação do colaborador que compõem a segunda etapa do estudo, seguindo a mesma ordem de estrutura do questionário, são elas: perfil do colaborador, desenvolvimento pessoal, ambiente organizacional, liderança e benefício e aspectos externos.

Os resultados da pesquisa de satisfação foram extraídos por meio da análise das respostas do questionário online.

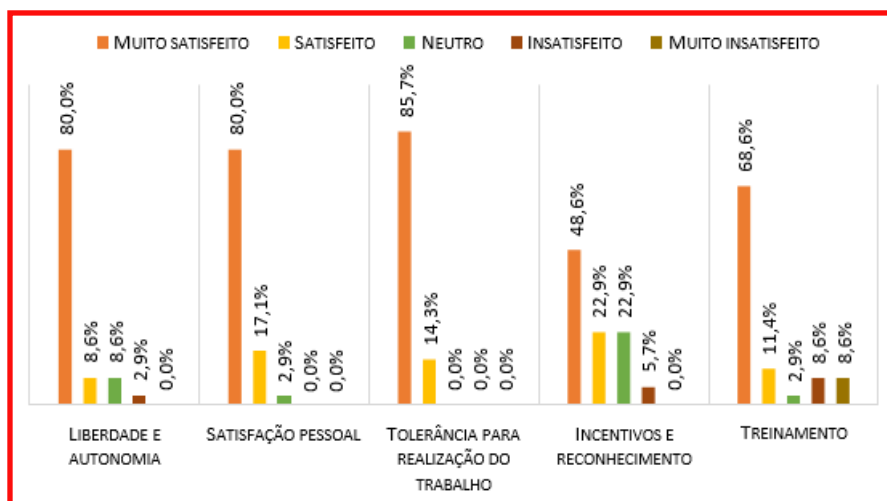
Tabela 5. Perfil do Colaborador

Variáveis	Categorias	Frequência	%
Gênero	Masculino	8	22,9%
	Feminino	27	77,1%
	Prefiro não dizer	0	0%
	Outro	0	0%
Faixa Etária	Menor que 18 até 24 anos	6	17,1%
	Entre 25 e 31 anos	5	14,3%
	Entre 32 e 38 anos	12	34,3%
	Entre 39 e 45 anos	8	22,9%
	Mais de 46 anos	4	11,4%
Tempo de trabalho na empresa	Até 1 ano	6	17,1%
	Entre 1 e 3 anos	7	20%
	Entre 3 e 5 anos	4	11,4%
	Mais de 7 anos	18	51,4%
Faixa Salarial	Até R\$ 1.000,00	2	5,7%
	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00	23	65,7%
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	6	17,1%
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	4	11,4%
	Acima de R\$4.001,00	0	0%
Setor	Financeiro	2	5,7%
	Faturamento	4	11,4%
	Atendimento	11	31,4%
	Administrativo	2	5,7%
	Enfermagem	8	22,9%
	Recepção	4	11,4%
	Outro	4	11,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Obteve-se a resposta de 35 participantes de um total de 48 funcionários. Sobre o perfil de tais participantes, foi possível observar que 77,1% são do sexo feminino e apenas 22,9% do masculino. A faixa etária teve maior concentração nas idades entre 32 e 38 anos (34,3%). A maior parte dos funcionários que responderam trabalha na empresa há mais de 7 anos (51,4%) e possui faixa salarial entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00 (65,7%). As respostas foram, em sua maioria, de colaboradores do setor de atendimento (31,4%), seguido do setor de enfermagem (22,9%).

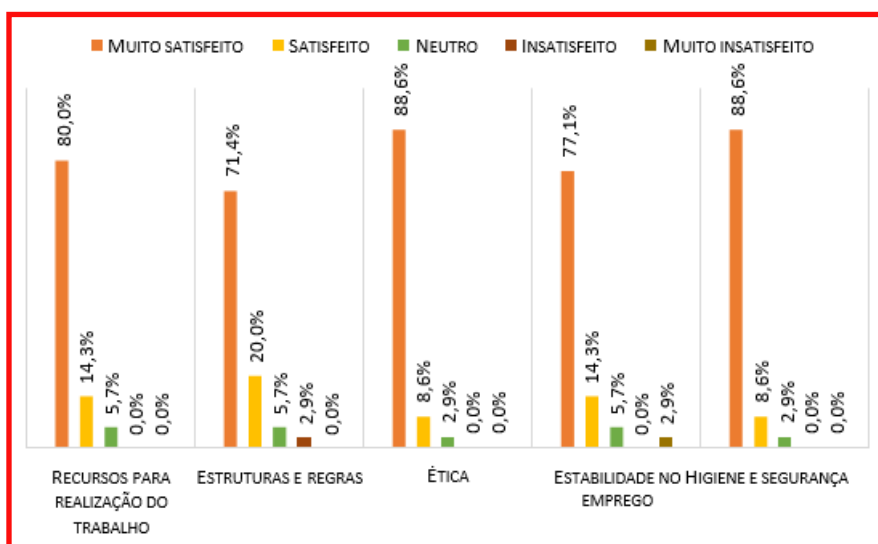
Gráfico 1. Desenvolvimento Pessoal.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A primeira dimensão consiste em avaliar o Desenvolvimento Pessoal, por meio dos critérios de liberdade e autonomia, satisfação pessoal, tolerância para realização do trabalho, incentivos e reconhecimento e treinamento. Foi constatado que, em todos os critérios, os colaboradores encontram-se, em sua maioria, muito satisfeitos. Além disso, apenas o quesito treinamento mostrou colaboradores muito insatisfeitos, totalizando um percentual de 8,6%.

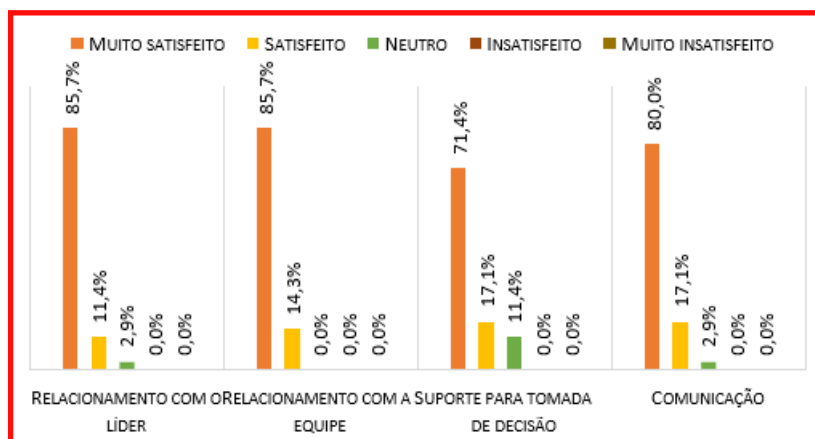
Gráfico 2. Ambiente Organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na dimensão sobre Ambiente Organizacional, foram avaliados os critérios de recursos para realização do trabalho, estruturas e regras, ética, estabilidade no emprego e higiene e segurança. Foi constatado que os colaboradores encontram-se, em sua maioria, muito satisfeitos em todos os critérios avaliados. Destaca-se que apenas o quesito de estabilidade no emprego apresentou algum nível de muita insatisfação.

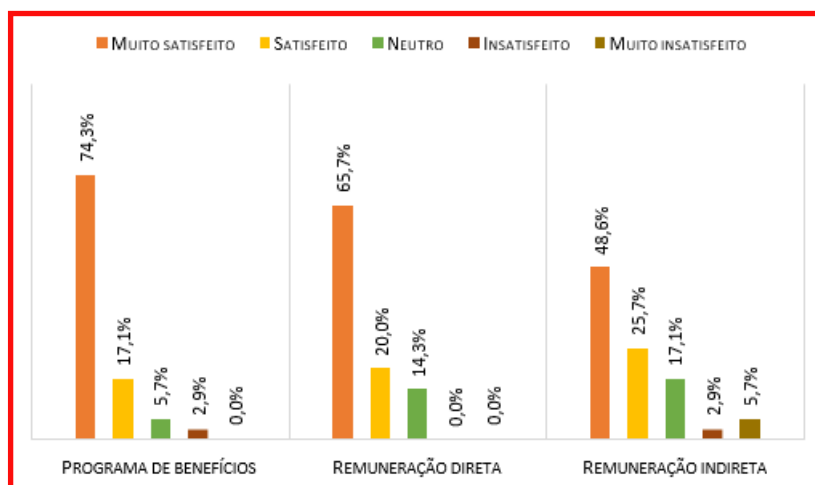
Gráfico 3. Liderança e Equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na dimensão acerca da liderança e equipe, mais uma vez a maioria dos participantes diz estar muito satisfeita. Nela, foram avaliados os critérios de relacionamento com o líder, relacionamento com a equipe, suporte para tomada de decisão e comunicação. É possível notar que não houveram participantes insatisfeitos ou muito insatisfeitos em nenhum dos critérios analisados.

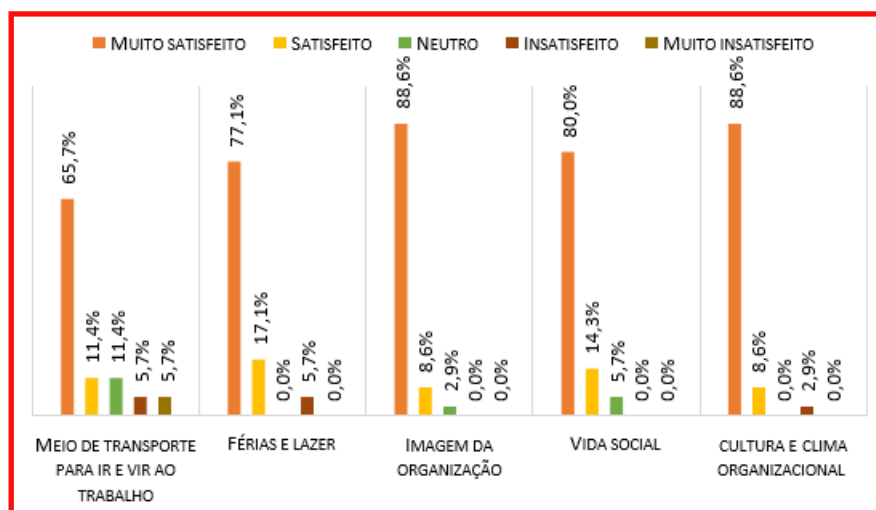
Gráfico 4. Remuneração e Benefícios.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na dimensão sobre Remuneração e Benefícios, foram analisados critérios de programa de benefícios, remuneração direta e remuneração indireta. É evidente que os colaboradores encontram-se mais satisfeitos com a remuneração direta do que indireta, e vale salientar que uma quantidade de 5,7% dos colaboradores mostrou-se muito insatisfeita no quesito remuneração indireta. Além disso, nota-se que o programa de benefícios traz muita satisfação aos colaboradores.

Gráfico 5. Aspectos Externos.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Por fim, temos a dimensão sobre aspectos externos, que consiste em avaliar o meio de transporte para ir e vir ao trabalho, férias e lazer, imagem da organização, vida social e cultura e clima organizacional. Sendo assim, é possível constatar que, em todos os critérios, os colaboradores encontram-se, em sua maioria, muito satisfeitos. Vale destacar que a imagem da organização e vida social estão sendo muito bem avaliadas pelos colaboradores, sem nenhum índice de insatisfeito e muito insatisfeito.

É importante ressaltar que, no quesito meio de transporte para ir e vir ao trabalho, uma mesma porcentagem de 5,7% de pessoas responderam que encontram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos, sendo o critério com maior nível de insatisfação da dimensão avaliada.

DISCUSSÃO

A princípio, o panorama geral dos gráficos mostra que todos os critérios da pesquisa obtiveram resultados em altos níveis de satisfação pela maioria dos colaboradores, sendo o critério de incentivos e reconhecimento encontrado no gráfico 1 e de remuneração indireta, presente no gráfico 4 os índices de menor número de participantes muito satisfeitos dentre todas as seções avaliadas na pesquisa, com um nível de 48,6%.

Relacionando os resultados obtidos com os indicadores de desempenho em questão, é perceptível um possível vínculo entre o fato de que 34,3% dos respondentes não se enquadrarem como muito satisfeitos em relação ao meio de transporte para ir e vir ao trabalho e o alto número obtido com absenteísmo em alguns setores, uma vez que a dificuldade em obter uma boa locomoção até a organização pode acarretar em faltas e atrasos. Da mesma maneira, tal critério obtido com a pesquisa de satisfação pode ser utilizado para justificar os valores obtidos com horas extras trabalhadas, visto que os colaboradores precisam compensar as possíveis faltas e atrasos citados.

É possível notar que o alto índice de satisfação obtido no critério de estabilidade no emprego presente na dimensão de ambiente organizacional pode acarretar no nível ideal encontrado no segundo semestre da pesquisa relacionada ao turnover, uma vez que o status de segurança e satisfação com o emprego melhora a performance da pessoa, permitindo maior equilíbrio entre as taxas de admissão e demissão.

Acredita-se que a satisfação com o critério remuneração direta relaciona-se diretamente com o ambiente externo a qual o colaborador pertence. Isto é percebido ao notar o contentamento dos participantes quando questionada a possibilidade de lazer e férias, tendo um percentual de 77,1% de muito satisfeito. Faz-se perceber que esta relação é uma condição de qualidade de vida, proporcionando melhoria na vida pessoal dos profissionais.

Além disso, existe uma relação entre o alto nível de satisfação obtida na pesquisa como um todo com o alto nível de 88,6% de muita satisfação obtido com a imagem da organização e clima organizacional, uma vez que ambos os critérios são essenciais para o contentamento dos colaboradores em uma empresa.

Os dados do presente trabalho mostram que o índice de horas extras/trabalhadas apresentou-se um pouco acima do esperado, enquanto o absenteísmo encontrou-se em um bom nível. O valor obtido com turnover, no entanto, demonstrou-se satisfatório apenas no segundo semestre analisado, e a pesquisa de satisfação constatou que os colaboradores encontram-se, na sua grande maioria, muito satisfeitos dentro da instituição. Por isso, alguns pontos merecem atenção pelo administrador da clínica médica, para aumentar ainda mais o grau de contentamento, de satisfação e motivação, propiciando um ambiente de trabalho produtivo e adequado aos funcionários.

Dessa forma, o gestor da organização pode tomar certas medidas capazes de manter os bons resultados e melhorar os que não se demonstraram satisfatórios. É importante que seja frisado aos colaboradores que os mesmos tenham disciplina no momento de registro do ponto, para que assim os índices de hora extra mantenham-se sempre alinhados ao esperado, ou seja, próximo a 0%. Também seria interessante que o gestor analisasse a possibilidade de aumento do número de funcionários nos setores de maior nível de horas extras trabalhadas, uma vez que o mesmo pode estar ocorrendo por motivos de sobrecarga.

Seria interessante que o administrador investigasse, pontualmente, nos setores que encontraram-se com uma alta taxa de absenteísmo, o motivo para que o mesmo tenha ocorrido. É importante que seja verificado se tais faltas ocorrem de maneira justificada, devendo portanto ser abonadas, ou se ocorrem de maneira indiscriminada, permitindo que o colaborador receba advertências.

Para que se mantenha o bom nível de turnover encontrado no segundo semestre analisado, o gestor deve manter também o bom nível de satisfação encontrado com a pesquisa, focando em estratégias que fortaleçam e preservem o relacionamento entre colaboradores e empresa, como investir em treinamentos, diminuir falhas de comunicação e manter um ambiente adequado e agradável.

Por fim, salienta-se que a aplicação da pesquisa de satisfação com o colaborador deve ser

mantida semestralmente, de forma que sempre sejam averiguadas as percepções que os funcionários têm em relação à empresa. Dessa forma, entende-se com maior exatidão o que deve ser aperfeiçoado internamente para alcançar melhores resultados, além de demonstrar aos colaboradores que a organização se importa com os mesmos, almejando criar um ambiente fértil e agradável para todos. Com isso, aumenta-se a produtividade, facilita-se a descoberta de falhas e melhora-se a imagem da organização perante ao mercado e a integração entre os setores.

CONCLUSÃO

O estudo realizado alcançou o objetivo de investigar o desempenho de uma clínica médica por meio de indicadores de desempenho voltados para a área de Recursos Humanos e medir o nível de satisfação dos colaboradores. O apontamento e explicação dos indicadores de desempenho elencados para o estudo foi realizado por meio do quadro 2, presente na metodologia do artigo. Nele, encontra-se a relação das dimensões definidas com os indicadores escolhidos para a pesquisa.

A definição dos parâmetros e coleta de dados definidos no período de medição foi realizada por meio do quadro 3, também presente na metodologia. Dessa forma, foram selecionadas e captadas informações sobre cargo, número de funcionários, horas trabalhadas, horas extras, horas de ausência, admissões e desligamentos no período analisado.

A análise dos dados obtidos encontra-se nos resultados do artigo, onde foram feitas tabelas e gráficos para demonstração das informações obtidas com o estudo, e uma investigação acerca de cada tópico de pesquisa definido. A verificação das possibilidades de medidas a serem tomadas após a coleta de dados está presente na discussão dos resultados, no qual são apresentados modelos de ações que o gestor pode realizar após a análise do estudo realizado.

Constatou-se nesta pesquisa que o desempenho da clínica médica analisada, com o apoio da gestão de um profissional de administração, demonstrou-se satisfatória, uma vez que seus resultados obtiveram, em sua maior parte, níveis dentro dos parâmetros estabelecidos. Afirma-se, portanto, que por possuir as técnicas e habilidades necessárias para uma boa gestão, o profissional desta área consegue alcançar os resultados esperados por uma organização.

O indicador de absenteísmo demonstrou que apenas 2 dos 12 setores analisados encontraram-se fora do nível desejado, apresentando, então, um bom resultado. O índice de horas extras, no entanto, atestou que em todos os setores houve uma porcentagem acima de 0%, podendo levar a instituição a ter gastos não previstos com os colaboradores. O índice de turnover encontrou-se satisfatório apenas no segundo período analisado, apresentando uma melhora significativa em relação ao primeiro. O último indicador analisado comprovou que os funcionários da organização estão, em sua maior parte, muito satisfeitos em relação a todas as dimensões analisadas.

Compreende-se, portanto, que é de significativa importância a presença de um gestor qualificado nas organizações de saúde, a fim de melhorar a integração entre os setores, trazer maior satisfação

aos colaboradores e, assim, diminuir níveis indesejados de horas extras trabalhadas, absenteísmo e turnover. Apesar disso, os resultados obtidos com os indicadores

de desempenho utilizados no presente artigo salientam pontos que podem ser aperfeiçoados, auxiliando o gestor nos processos de tomada de decisões para que novas estratégias sejam implementadas, e, assim, alcançar resultados ainda melhores.

Espera-se que este estudo seja uma fonte de orientação para futuras pesquisas e organizações de saúde que demonstrem interesse em utilizar indicadores de desempenhos para análise de sua performance.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às Ciências Sociais. 7ed, Florianópolis: UFS, 2007.

BASSI, Eduardo Rocha; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira; COSTA, Vania Medianeira Flores. Utilização de indicadores de gestão de recursos humanos pelos institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFETs). XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015.

BRANDÃO, Cláudio Mascarenhas. Jornada de trabalho e acidente de trabalho: reflexões em torno da prestação de horas extraordinárias como causa de adoecimento no trabalho, Revista do Tribunal Superior do Trabalho, vol. 75, nº 2, Brasília 2009.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRUXEL, Adriana; JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner. Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. Revista Destaque Acadêmico, v. 3, n. 1, 2011.

CARDOSO, Amilton Fernando; SOUZA, Valmor de; HOELTGEBAUM, Marianne. Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho em Pequenas Empresas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2018.

CARDOZO, Carla Andréia. Gestão do turnover. Novo Hamburgo, 2005. UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU” AVM FACULDADE INTEGRADA.

CASTRO, Laís Pillar de Oliveira; REIS, Túlio Baita dos; SANTOS, Everton Luis Pinheiro dos; MACHADO, George Silva; RANGEL, Rosana Candiano. Clima Organizacional: Modelo de pesquisa dos fatores de satisfação no trabalho e ambiente organizacional. Humanas & Sociais Aplicadas, v. 6, n. 16, Campos dos Gotacazes, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3ª edição, 2010.

CUNHA, Carlos Eduardo Soares Canejo Pinheiro da; RITTER, Elisabeth; FERREIRA, João Alberto. O uso de indicadores de desempenho na avaliação da qualidade operacional dos aterros sanitários do estado do Rio de Janeiro no triênio 2013-2015. Engenharia Sanitaria e Ambiental, v. 25, n. 2, 2020. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413=41522020000200345-&script=sci_arttext&tlng=pt >. Acesso em: 20 jun. 2020.

FARIAS, Diego Carlos; ARAUJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da

literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. *Ciência & saúde coletiva*, v. 22, 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. Ed., editora Atlas S.A., São Paulo, 2002.

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. *GUIA REFERENCIAL PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E MANUAL PARA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES*. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf> Acesso em: 01 jun. 2020.

MACÊDO, Dartagnan Ferreira de; ROMEIRO, Thayse Ingrid Clímaco; MARSIGLIA, Duilio Cleto. A importância do administrador na gestão hospitalar. *Revista Foco*, vol.8, n.2. , 2015.

QUEIRÓZ, Ivair Luis; BATISTA, Sebastião Domingos Ferreira; PANHA, Vagner Willian de Oliveira; BIANCHI, José Renato. O impacto do absenteísmo nas organizações. *Revista EPeQ/Fafibe on-line*, 5ª edição, São José do Rio Preto, 2013.

SANTOS, Saulo; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Competências de gestores hospitalares: Um enfoque na área de gestão de pessoas. XII Congresso nacional de excelência em gestão & III INOVARSE – Responsabilidade social aplicada, 2016.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da; LIMA, Edson Pinheiro. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, v. 10, n. 3, 2015.

SILVA, Natália Mayara Moreira da; PONTES, Patrícia de; CARVALHO, Lucas Silvestre de; VIANA, Lilian Carolina; SCATOLIN, Henrique Guilherme. A utilização da Pesquisa de Clima Organizacional para Elevação do Índice de Satisfação dos Funcionários de uma Secretaria Municipal de Educação do Estado de São Paulo. *Revista ESPACIOS*, Vol. 36, n ° 22, 2015.

VIDICH, Arthur; LYMAN, Stanford. Métodos qualitativos: sua história na Sociologia e na Antropologia. In: DENZIN, Norman.; LINCOLN, Ivonna. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VIGNOCHI, Luciano; GONÇALO, Cláudio Reis; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? *RAE-Revista de Administração de Empresas I FGV-EAESP*. vol.54, n.5. 2014.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed., Porto Alegre:BOOKMEN, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

“

Diagnóstico das Ações Empreendedoras do Centro de Incubação do Semi-Árido – CITECS X Desempenho organizacional dos seus incubados

Gilcélia Cédina Oliveira **Soares**
UERN

Andrea Kality da Costa **Lima**
UERN

José Orlando Costa **Nunes**
UERN

Hudson do Vale de **Oliveira**
IFRR (CBVZO) / UDESC

RESUMO

As incubadoras têm um papel fundamental no fomento do empreendedorismo e desenvolvimento da região. O Centro de Incubação do Semiárido (CITECS) atua há 10 anos na cidade de Mossoró-RN, beneficia o ambiente em que está inserido, com grande apoio e fortalecimento do empreendedorismo, tanto nas instituições públicas como no desenvolvimento econômico da cidade, auxiliando empresas iniciantes no desenvolvimento das suas atividades com as ações empreendedoras e como consequência melhora o desempenho organizacional dos incubados. Este estudo tem como objetivo analisar como as ações empreendedoras realizadas pelo CITECS influenciam no seu desempenho organizacional. Essa pesquisa é de natureza quantitativo-qualitativa e foi realizada por meio de aplicação de questionários, com a escala de *linkert* e questões abertas aplicada aos gestores das 5 empresas incubadas. Também foi desenvolvido um roteiro de entrevistas com 2 representantes das parcerias do CITECS, para melhor entendimento dessas relações. Os resultados revelaram uma atuação mediana na visão da incubada, fatores como redução das consultorias, cursos e qualificações foram motivos apresentados pelos entrevistados como fundamental para o desempenho organizacional, mas que a incubadora estaria atuando de forma mais escassa nos últimos meses. Outro fator representativo foi a comunicação entre o Centro de Incubação e as empresas, que precisa ser mais dinâmica e rápida. Deste modo, os objetivos neste estudo foram atingidos e seus resultados sugerem algumas melhorias para o CITECS.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional; Empreendedorismo; Incubadora.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é o processo de desenvolvimento de negócio por meio de uma nova oportunidade que possa emergir, em que o empreendedor consiga expandir no mercado. Afirma Hisrich et al. (2014, p. 6) que “o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões”, já que esse tema tem sua importância no desenvolvimento do ambiente em que está inserido, pois existe a geração de novos produtos e/ou serviços, empregos e capital, assim ampliando sua atuação e melhoria na região.

Para fomentar e apoiar o desenvolvimento de novos negócios existem diversos órgãos que realizam este papel de assessoria, contado com profissionais capacitados, entidades públicas e privadas, como universidades, incubadoras de empresas e o Sebrae, com o intuito de poder acompanhar e auxiliar a empresa estimulando a competitividade e auxiliando nas atividades de sua abrangência.

As incubadoras de empresas estão presentes no Brasil, desde 1984, por meio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), onde foram implementadas em fundações tecnológicas, para auxiliar e assessorar no estágio inicial de empresas no mercado, até a sua graduação. Atualmente, as incubadoras se expandiram no país todo, sendo mantidas por universidades, parcerias com entidades, sejam públicas ou privadas. Além da assessoria e auxílio, também oferece aos seus incubados, residência, apoio técnico, acesso à internet, luz, entre outros meios para o desenvolvimento da empresa.

As incubadoras representam um dos possíveis fomentos para o crescimento da entidade, abrigando e assessorando empresas no seu estágio inicial, auxiliando a sua melhoria do processo de atividades, até um determinado período fixado pela própria incubadora que após o término desse tempo elas possam desenvolver suas operações sozinhas.

O empreendedorismo, processo indispensável para o desenvolvimento da organização, traz consigo a identificação de novas oportunidades de negócios para a melhoria e obtenção de lucros para as empresas, onde indivíduos constroem e desenvolvem suas organizações, dispostos a correr riscos no interesse do sucesso.

O estágio inicial do processo de empreender pode receber assessoria de alguns órgãos, entidades ou profissionais capacitados que compreendam sobre o assunto, auxiliando no desenvolvimento da empresa.

A iniciativa de uma incubadora, um modo de assessoria para as organizações, é acompanhar empresas no seu estágio inicial, oferecendo auxílio nas atividades e no desenvolvimento da empresa por um determinado tempo. As atividades realizadas por uma incubadora seriam, por exemplo, treinamento, palestras e cursos, além de cederem espaço físico para as empresas.

O CITECS, Centro de Incubação Tecnológica do Semiárido, fundado como um projeto de extensão do Departamento de Administração (DAD) da Universidade do Estado do Rio Grande

do Norte (UERN), foi implantada em 2009, e em 6 de junho de 2012 pela portaria 3814/2012-GR sendo institucionalizada como um órgão da UERN, atuando por meio de parcerias com a Prefeitura Municipal de Mossoró e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do RN (Sebrae), tendo como finalidade o apoio à inovação e consolidação de novas empresas na conquista de mercado no estado do RN.

Com a realização desse estudo foi possível identificar a importância do real desempenho das incubadoras de empresas e de seus incubados, além de analisar as ações e atividades do CITECS, contribuindo, assim, para o desenvolvimento da economia por meio do incentivo ao empreendedorismo dentro e fora da universidade.

O Centro de incubação traz consigo a responsabilidade de apoiar ideias inovadoras e fortalecer o empreendedorismo no Rio Grande do Norte, contribuindo com a economia do estado e disseminando o aprendizado na parte técnica e gerencial aos seus incubados, aos alunos, professores e parceiros que se interessarem pelo projeto de extensão.

Assim, o objetivo deste artigo foi analisar se ações empreendedoras realizadas pelo CITECS influenciam no desempenho organizacional dos seus incubados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo e Perfil Empreendedor

O mundo passa por várias alterações em diversos setores, econômico, cultural, social e político, e a sociedade vive sempre em uma época de transição, em que seus valores são ininterruptamente redefinidos. Com isso, as organizações tentam se adaptar as constantes mudanças, criando vantagem competitiva. Afirmar Trott (2012, p.412) que “as empresas precisam antecipar o futuro e desenvolver novos produtos que permitirão a sua competitividade pelas próximas décadas”.

Sendo o empreendedorismo um dos pontos preponderantes para o crescimento econômico de um país, com a competência de inovar, gerar novos empregos e capital, assumindo riscos em uma economia com fortes mudanças e instabilidade. É de suma importância na ordem econômica e na formação de riqueza do país o papel do empreendedor. Como afirma Degen (1989, p. 9):

O economista Joseph A. Schumpeter descreveu a contribuição dos empreendedores, na formação do país, como o processo de “destruição criativa”. Este processo que, de acordo com Schumpeter, é “o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”, gera constante novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; revoluciona sempre a estrutura econômica, destrói sem cessar a antiga e, continuamente, cria uma nova.

O empreendedor, definido por Filion (1991), é a pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos já traçados e que mantém um alto nível de consciência do ambiente

em que está inserido usando-a para detectar oportunidades de negócios, sempre buscando aprender a respeito de possíveis oportunidades que possam emergir e tomar decisões moderadamente. Eles são necessários para construção e na constante mudança econômica de um país, gerando emprego e renda, pelo desenvolvimento de produtos e serviços e suas inovações no mercado, assumindo riscos, afirma Churchill e Muzyka (1996) que os empreendedores desenham a função social de identificar oportunidades e converter em valores econômicos.

O processo da atividade de empreender nas organizações, se inicia quando é perceptível ao empreendedor uma nova oportunidade de negócio, como consequência, gera lucro e sua inserção no mercado. Segundo Barreto (1998, p. 190) empreender, “é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. No desenvolvimento de uma empresa, detectando oportunidades no negócio, construindo com os meios disponíveis, assumindo os riscos de mercado. Na visão de Montoya (2000) o empreendedorismo é como um processo de inovação e descoberta de oportunidades, produtividade e lucro. Já Dornelas (2005, p. 39) afirma que:

É o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias e oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Apesar do tema empreendedorismo ser bastante discutido nos dias atuais, esse tema não é algo novo ou passageiro, muito pelo contrário, sempre esteve presente, desde a primeira ação humana inovadora, com a finalidade de melhorar as relações do homem com os outros e a natureza (DOLABELA, 2008).

A análise histórica do surgimento do empreendedorismo, conforme Dornelas (2005) esse termo foi utilizado na idade média, para definir aqueles que gerenciavam grandes projetos de produção, mas não assumia grandes riscos, no século XVII, onde aparece os primeiros indícios de assumir riscos nos projetos de negócios, e também o surgimento de Richard Cantillon, escritor e economista, considerado por muitos o criador do termo empreendedorismo, sendo um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – quem assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia o capital. Já no século XIX e XX os empreendedores foram frequentemente confundidos com gerentes ou administradores (o que ainda ocorre), sendo analisados meramente de um ponto de vista como aqueles que organizam a empresa.

No Brasil, o empreendedorismo criou forças na década de 1990, quando entidades como Sebrae, órgão criado com o intuito de dar suporte a empresa que está iniciando sua inserção no mercado, a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*), que leva as empresas de *software* do país ao mercado externo, foram criadas. Antes disso, o empreendedorismo e a criação de pequenas empresas era pouco discutido. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios ao empreendedorismo, e aqueles que se interessavam pelo assunto não encontravam informações necessárias para a realização de seus projetos. Foi com os programas criados no âmbito

da SOFTEX em todo país, junto a incubadoras de empresas e a universidade/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira (DORNELAS, 2005).

De acordo com a revista Exame (2015), o Brasil é o primeiro país no ranking de empreendedorismo, em que três em cada dez brasileiros em uma faixa etária de 18 a 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. A taxa total de empreendedorismo aumentou 23%, em 2004, para 34,5% em 2014, os dados foram obtidos na pesquisa realizada pela Global *Entrepreneurship Monitor* (GEM), feita no Brasil pelo Sebrae e o Instituto Brasileiro de Qualidade de Produtividade (IBQP).

O empreendedor é o indivíduo responsável pela identificação de oportunidades no mercado e transformando-a em um empreendimento de sucesso, com a obtenção de lucro. Conceituado por Schumpeter (1988, p. 48), “o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa”.

Apesar do empreendedor ser fundamental no desenvolvimento organizacional, não há um comportamento que defina e padronize suas ações diante das ocorrências empresariais. Afirma Dornelas (2007, p. 11) que:

Não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo-padrão que possa ser identificado, apesar de várias pesquisas existentes sobre o tema terem como objetivo encontrar um estereótipo universal. Por isso é difícil rotulá-lo.

Afirma também Machado e Gimenez (2000) que embora a literatura do empreendedorismo seja rica no fornecimento de perfis empreendedores, esta não tem sido uma tarefa fácil.

Para a formação desse comportamento empreendedor, atribui que alguns fatores podem influenciar-lo na sua composição de acordo com Ferreira e Mattos (2004, p. 13):

Análise dos depoimentos mostra que, para se entender a formação empreendedora, tão importante quanto as próprias práticas da escola, é o contexto histórico-social em que está inserido o jovem e a cultura que o cerca, em nível familiar, ou de outros grupos sociais mais próximos.

Já Souza (2001) afirma que “a formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação”. Sendo compreendido que a formação empreendedora não é só influenciada pelo ambiente escolar/universitário, questões sociais, culturais, de necessidade, psicológicas e até familiares podem ajudar nesse desenvolvimento, conforme Pereira e Santos (1995, p. 45), “toda pessoa é fruto de uma relação constante entre talentos e características que herdou e os vários meios que frequentou durante a vida”.

Portanto, compete ao empreendedor buscar construir e desenvolver o seu próprio perfil em-

preendedor, com base na melhoria de seus objetivos e negócios.

Desempenho Organizacional

Um modo de se obter dados ou informações sobre determinada área da empresa, de modo a aumentar a eficiência e eficácia. Os gestores tem essa árdua tarefa com o processo de modo a utilizar da melhor maneira possível os insumos disponíveis da empresa. Essas informações podem ser obtidas por meio de diagnósticos e avaliações com os clientes, processo produtivo ou resultados de lucratividade entre outros indicadores que podem ajudar nesse processo de mensuração, conforme afirma Gutierrez e Bertrand (2005) que não é possível descrever o sucesso de uma organização fazendo uso apenas de uma única unidade métrica, várias perspectivas devem ser consideradas nessa mensuração para descobrir se o sucesso está sendo alcançado ou não e de que forma está sendo realizado. Podendo corrigir erros para um resultado mais eficiente melhorando o resultado.

A definição de desempenho organizacional pode ser conferida por Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 50), e caracterizam como algo que “se refere aos resultados que uma organização atinge num período”. Barbosa e Cintra (2012) conceitua que o desempenho deve ser orientado pelos objetivos específicos da empresa para suas unidades de negócios, esperando que haja um construto multidimensional, pois existe a necessidade de especificar tanto as medidas, quanto as variáveis de contexto e a relação entre elas. Para Atkinson (2000, p. 42):

O sistema de avaliação da performance empresarial contém indicadores críticos de desempenho que abrangem todas as facetas do desempenho organizacional sob a perspectiva dos clientes, fornecendo feedback para a gerência identificar problemas e oportunidades para melhorias.

A utilização de métodos para a mensuração e conseqüentemente, avaliação do desempenho organizacional tem sua importância para o processo de tomada de decisões de uma empresa, sendo relevante para a obtenção das metas traçadas, com as medições de eficácia e eficiência da ferramenta aplicada, como é afirmado por Rummler (1994, p. 168) que:

as medidas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores de alta administração possam agir de maneiras eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados.

Esse processo de avaliação conforme Venkatraman e Ramanujam (2004) define sobre algumas indicadores, sendo eles financeiros e os não financeiros, onde os mais adequados para a medição do desempenho de empresas de pequeno porte, que apesar da variedade de indicadores existentes, há uma tendência para a utilização dos indicadores financeiros e os não financeiros, no qual é escolhido por base nos objetivos de cada organização. Já Paleias (1992, p. 114) afirma que:

A avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado - este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos; é necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita - este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra.

A padronização de produção ou o treinamento, conhecimento e qualificação do nível operacional ao estratégico no quadro de funcionários, melhora o desenvolvimento da organização no mercado, com o cumprimento de metas que serão traçadas para melhor competitividade, conforme afirma Tanure et al. (2007) que o desempenho organizacional de uma empresa depende do envolvimento de todos os funcionários alinhado as estratégias traçadas. Dependendo de fatores como: valores, objetos e metas disseminadas e compartilhadas, condições necessárias para cada empregado exercer maior autonomia em suas ações.

Incubadora de Empresas

Conforme Dias e Carvalho (2002) os programas de incubação de empresas nasceram nos Estados Unidos, da expansão de três movimentos distintos, que se desenvolveram simultaneamente – o de condomínios de empresas, o de programas de empreendedorismo, e o de investimentos em novas empresas de tecnologia. No Brasil, segundo a Anprotec (2016) as primeiras incubadoras surgiram a partir da década de 80.

As incubadoras de empresas, segundo a Anprotec (2016), tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las o empreendimento em um sucesso. Para que isso aconteça, elas oferecem estrutura, treinamento, suporte e apoio aos empreendedores para melhor desenvolvimento de suas empresas. Sebrae (2006, p. 104) afirma que “são espaços protegidos colocados á disposição de novas empresas, para que se preparem adequadamente para enfrentar os desafios do mundo dos negócios”. Outra definição seria que a incubadora deve fornecer uma estrutura compartilhada e com suporte administrativo centralizado (NADAS, 1991).

De acordo com Lalkaka e Bishop (1996) uma incubadora de empresas deve fornecer um ambiente controlado, projetado para auxiliar no crescimento de novas empresas no mercado. O ambiente da incubadora de empresas possui características como, ambientes físicos, equipamentos para suporte de atividades, recursos humanos e especialistas responsáveis em auxiliar os empreendedores, com treinamento, informações, capacitação e desenvolvimento da empresa.

Conforme a Anprotec (2016), as empresas podem receber suporte como uma residente, ou seja, quando ocupa um espaço dentro da estrutura da incubadora ou não-residente, caso em que a empresa tem sua própria sede, mas recebe suporte da incubadora.

As incubadoras podem ser mantidas pelas universidades, entidades governamentais ou privadas, auxiliando na obtenção do sucesso dos incubados, as empresas podem receber esse suporte em um prazo de 2 a 4 anos, após esse período a empresa é considerada graduada, que de acordo com a Anprotec (2016) é uma empresa que passou pelo processo de incubação. Ou seja, que recebeu suporte de uma incubadora e após esse apoio a empresa possui competências para se desenvolver sozinha, com seus projetos e obter o sucesso desejado. A empresa graduada pode continuar sendo associada à incubadora, mas não pode mais residir no espaço físico que a instituição dispõe.

As empresas incubadas podem ser de 3 tipos diferentes, 1) incubadoras de empresas de base tecnológica: abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados por meio de resultados de pesquisas aplicadas e a tecnologia representa valor agregado. 2) as incubadora de empresas nos setores tradicionais, é a incubadora que abriga empresas nos setores tradicionais do mercado em que detêm tecnologia difundida. 3) a incubadora de tecnologia mista que por sua vez agrega os dois tipos de incubadoras, as tradicionais e tecnológicas, descritos anteriormente (BRASIL, 1998).

MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia que foi utilizada nessa pesquisa é do tipo quantitativo-qualitativa, na qual os dados quantitativos são coletados e quantificam-se os dados e opiniões ditas mediante o emprego de recursos e técnicas estatísticas.

Minayo (2003) conceitua que na pesquisa qualitativa nos dados obtidos são realizados um tratamento lógico feito pelo indivíduo que está à frente da pesquisa, exigindo uma análise minuciosa. Para Goldenberg (1999) esse tipo de pesquisa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão.

A pesquisa é de caráter descritivo, pois, segundo Gil (2008) apresenta características de determinadas populações ou fenômenos, além disso, suas peculiaridades estas na utilização de técnicas padronizadas como a coleta de dados, tais como questionários e entrevistas, entrevista e a observação sistemática. Sendo assim, o questionário e a entrevista, foi aplicado no CITECS, fazendo a análise ao desempenho obtido da incubadora e os parceiros diante as empresas incubadas.

Com o embasamento adquirido pelos aspectos teóricos da pesquisa bibliográfica e os questionários já existentes encontrados em trabalhos de mestrado ou doutorado, foi elaborado o questionário e a entrevista que serve como levantamento de dados. Segundo Gil (2008) é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações de um determinado grupo acerca do problema estudado, em seguida mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Neste estudo foi aplicado um questionário adaptado de Almeida (2013), com questões objetivas contendo 26 perguntas e suas respostas são dadas na escala de escala de likert permitindo a identificação do grau de opinião em uma escala, contendo 1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes;

4 = quase sempre e 5 = sempre. Os resultados obtidos foram transformados em gráficos para melhor explanação dos dados. Na segunda parte do questionário, 7 questões subjetivas, para buscar entender a percepção dos incubados e alcançar os objetivos propostos nessa pesquisa foram analisadas as falas dos incubados.

Participaram da pesquisa os 5 gestores das empresas incubadas: Turbo 180, ASP – Esquadrilhas de Alumínio, Preserve Projetos, Petro Brasil Serviços e Construfort Pré-Moldados, que não foram identificados na análise de resultados para melhor desenvolvimento da pesquisa.

Com o intuito de verificar o desempenho e contribuição das parcerias ao Centro de Incubação e o seu desenvolvimento, um roteiro de entrevista, contendo 6 questões abertas, foi aplicado aos parceiros do CITECS, Sebrae e a Prefeitura Municipal de Mossoró - PMM.

Para auxiliar o desenvolvimento do trabalho também foi realizada uma pesquisa bibliográfica que conforme Vergara (1998, p. 45) “é o estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral”, para embasar o questionário e a entrevista, para consequente comparação e melhor aproveitamento dos resultados adquiridos. Além de buscar levantamento histórico e conceitual sobre o empreendedorismo e sua contribuição na economia, as características do perfil empreendedor e assessorias que eles podem obter, e também foi realizado um aprofundamento sobre o tema incubadoras de empresas e as realizações de suas atividades empreendedoras para o alcance dos objetivos desejados.

Diante dessa perspectiva para obtenção dos resultados do desempenho das incubadoras de empresas, além de diagnosticar suas atividades, a pesquisa aplicou questionários aos gestores das empresas incubadas, e para o comprometimento e direito de confidencialidade com os entrevistados, as 5 incubadas foram denominadas como I1, I2, I3, I4 e I5. E a realização dos roteiros de entrevistas com um representante de cada parceria do CITECS, contendo 6 questões abertas para cada representante da PMM e do Sebrae, com o intuito de avaliar o desempenho organizacional e as atividades da incubadora, também tem o como objetivo analisar e a relação com o CITECS. Sendo denominados como P1 e P2.

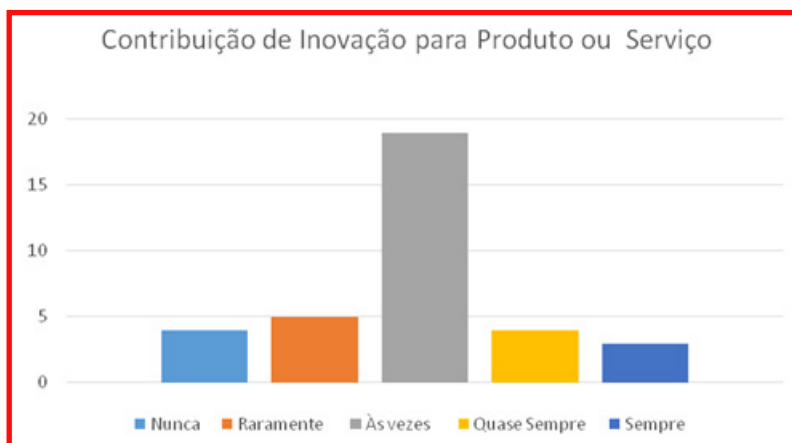
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os dados obtidos nas questões 1, 2, 3, 4, 8, 9 e 13 sobre a contribuição da inovação ao novo produto ou serviço que a incubadora pode trazer, que de acordo com Trott (2012, p. 422) “se aceitarmos que um produto tem muitas dimensões, então pode ser teoricamente possível rotular um produto de ‘novo’ ao se alterar uma dessas dimensões”. Ou seja, a modificação sendo ela pequena ou não a nova aplicação ou a alteração da imagem realizada na embalagem ou composição de um produto ou serviço da incubada é considerado como inovação no mercado.

Os gestores das empresas optaram 14,29% em “raramente”, 11,43% em “nunca” e em “quase sempre” e 8,57% em “sempre”, entretanto a maioria dos gestores deram destaque a opção “às

vezes” nas cinco questões, conseguindo uma porcentagem de 54,28%, conforme gráfico 1. Isso pode ocorrer pelos fato das cinco empresas incubadas serem de segmentos diversos, dificultando o atendimento e conhecimento dos coordenadores do CITECS nos produtos ou serviços específicos que as empresas oferecem. Além disso, uma das empresas apresentou um produto inovador, sendo de desconhecimento do público e mercado, já que ainda não foi apresentado podendo ser patenteado, entretanto a pedido de um dos coordenadores, o projeto foi parado sem grandes explicações ao incubado, por medo de que a ideia fosse roubada e consequentemente o gestor tivesse prejuízo.

Gráfico 1. Contribuição de Inovação para Produto ou Serviço

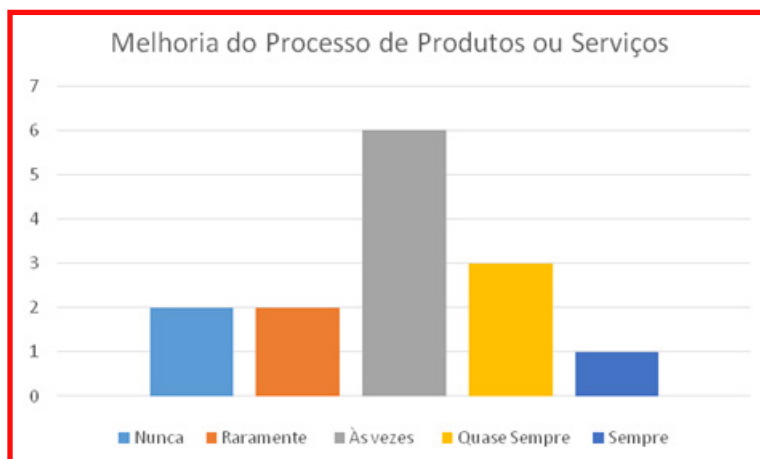


Fonte: Pesquisa de campo.

Nas questões 5, 6 e 7 foi avaliado a contribuição que o Centro de Incubação obtém com a melhoria dos processos de produção ou serviço da incubada. A realização de um novo método para a empresa, além de técnicas ou melhoria na contabilidade ou gestão administrativa, que consequentemente traz benefícios, como redução de custos, maior aproveitamento dos insumos e lucratividade.

Quando questionados sobre a contribuição do CITECS na melhoria do processo de produto ou serviço, um percentual 21,43% marcaram a opção “quase sempre”, “nunca” e “raramente” obtiveram 14,3%, enquanto 7,17% marcaram “sempre”. Os incubados se posicionaram na maioria das questões com a opção “às vezes”, contendo uma porcentagem de 42,8%. Isso pode ter ocorrência pelo fato de que a incubadora não está diariamente presente nas atividades dos incubados, reclamação de muitos gestores, que carece de maior assessoria por serem empreendedores inexperientes. Assessorando de forma adequada, em que seja realizado atendimentos individuais e especializados de acordo com suas deficiências, realizadas em diagnósticos periódicos pelos coordenadores. Observado no gráfico 2.

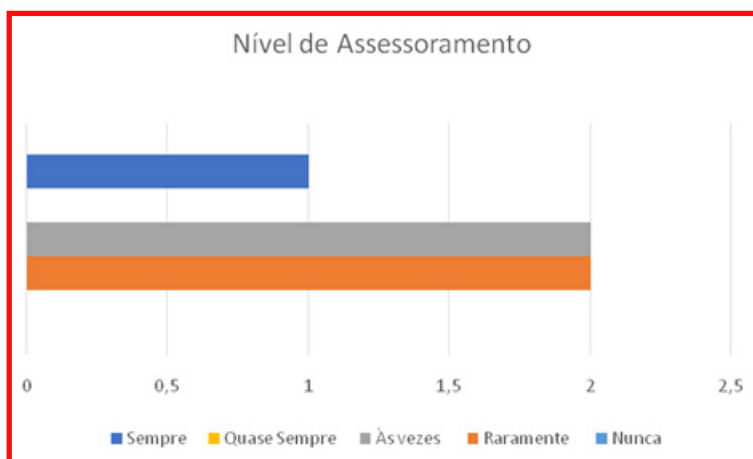
Gráfico 2. Melhoria do Processo de Produto ou Serviço



Fonte: Pesquisa de campo.

O nível de assessoramento realizado pelo CITECS, pode ser avaliado na questão 16, onde a opção “às vezes” foi escolhida pelos gestores em 40% das alternativas, e “raramente” também em 40% nas escolhas. Restando apenas 20% para “sempre”. Obtendo a incubadora um nível muito baixo de assessoria na visão dos gestores. Atividade essencial para incubadora, pois reflete o acompanhamento das atividades das empresas, com desempenho dos resultados obtidos e o seu controle. Esta informação chama bastante atenção, pois, para os incubados o CITECS não vem dando o assessoramento necessário para as empresas.

Gráfico 3. Nível de Assessoramento



Fonte: Pesquisa de campo.

Os entrevistados marcaram a opção “raramente” 40% das vezes para as questões 20, 21, 22, e 23, enquanto 25% optaram por “quase sempre”, 20% por “nunca” e 15 “às vezes”. Essas questões tratam do desempenho satisfatório em áreas como o marketing, qualidade, gestão empresarial e de projetos, onde cada área tem um coordenador específico.

O maior destaque foi na contribuição da gestão de qualidade na empresa, obtendo 40% em “às vezes”, 40% em “raramente” e 20% “quase sempre”, esse resultado pode ser atribuído aos cursos

e qualificações que o Centro de Incubação proporciona aos gestores e seus empregados, além das avaliações e acompanhamento não-periódico onde diagnosticaram problemas nas estruturas físicas. Entretanto a contribuição do CITECS para o marketing da empresa, os gestores em 40% das vezes marcaram “nunca” e 60% “raramente” obtendo um desempenho inferior em comparação as outras coordenações da incubadora. Isto representa que o Centro de Incubação deve direcionar suas ações para a coordenação de marketing, já que os incubados notam a ausências de atividades nessa área.

Gráfico 4. Desempenho em Áreas Específicas

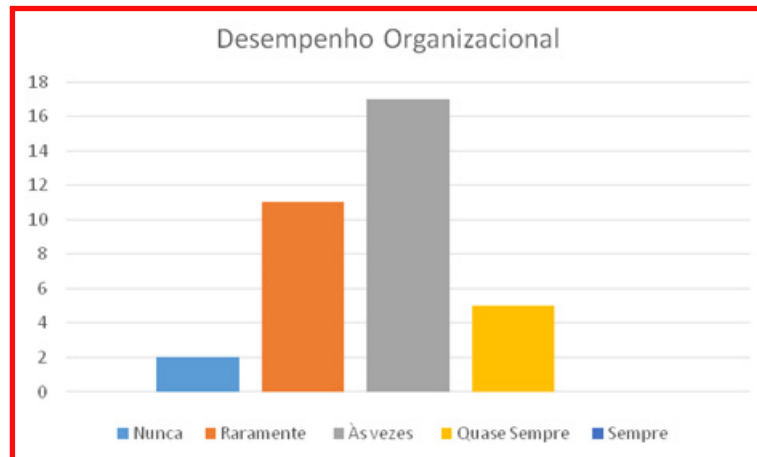


Fonte: Pesquisa de campo.

Nas questões 10, 11, 12, 15, 19, 24 e 25 analisa-se a contribuição da incubadora ao desempenho organizacional das empresas incubadas. Os incubados responderam 48,57% a opção “às vezes”, enquanto 31,45% optaram por “raramente”, 14,28% por “quase sempre” e 5,7 “nunca”. A opção “sempre” não obteve nenhum voto.

Com a implementação de novos métodos e procedimentos para a organização, a inserção de novas práticas para capacitação dos empregados, consequentemente contribuindo com o desenvolvimento das organizações, aumentando o lucro e suas competitividade no mercado, contribuindo com o desempenho organizacional de cada incubada. Os resultados dessa ações podem ser vistas nos diagnosticos que a incubadora realiza nas empresas para promoção de objetivos que se pretende alcançar, além dos auxilios administrativos que ela presta. Significa que os gestores das empresas percebem a influencia do CITECS no desempenho, mas que poderia ser melhorado com uma presença mais ativa da incubadora.

Gráfico 5. Desempenho Organizacional das Incubadas

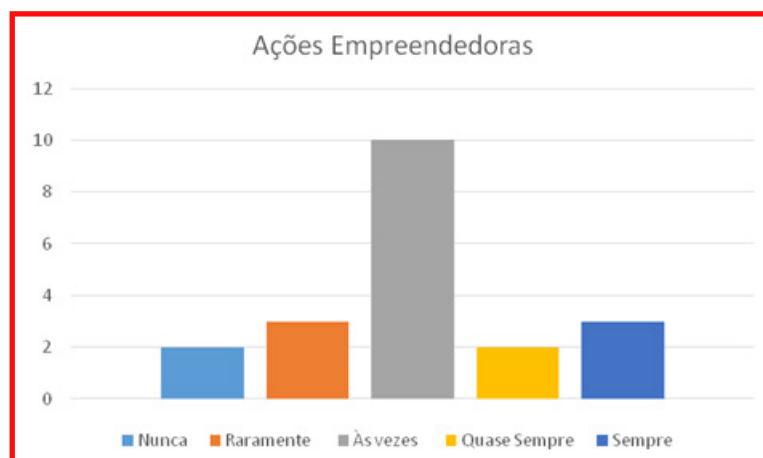


Fonte: Pesquisa de campo.

As ações empreendedoras, avaliadas nas questões 14, 17, 18 e 26 sendo definida por Cramer et al. (2002) como a decisão e ação de empreendedores que ensejam ao criar e implantar uma empresa ou agirem de modo inovador em algum momento do ciclo de vida dela. Sendo analisado pela comunicação entre os incubados, as instituições públicas de ensino e os parceiros, a contribuição com novos conhecimentos sobre empreendedorismo, além do incentivo a criatividade de ações independentes.

Os gestores optaram “raramente” e “sempre” de 15% em cada alternativa, “nunca” e “quase sempre” em 10% em cada opção, enquanto “às vezes” em 50% das alternativas apresentadas. Isso pode ser reflexo pela falta de oportunidade que as incubadas estão tendo para apresentar seus projetos a UERN, já que houve uma diminuição de apresentações do CITECS e consequentemente dos incubados aos discentes. Fora isso, a estrutura física do Centro de Incubação se encontra fora da Universidade, dificultando o acesso e troca de ideias com os alunos.

Gráfico 6. Contribuição da Incubadora as Ações Empreendedoras



Fonte: Pesquisa de campo.

Em relação a percepção do incentivo das incubadoras no empreendedorismo, todos incubados

têm a mesma visão, que as incubadoras influenciam o empreendedorismo de diferentes formas, seja pelas palestras, cursos ministrados ou a integração e apresentação das incubadas entre si. Isto pode ser confirmado em alguns depoimentos recolhidos:

Sim, pela integração das empresas incubadas (I1);

Sim, acredito que é o papel principal é o empenho fomentando o empreendedorismo para as pequenas e médias empresas ou startups. Acredito que tenha 2 pontos principais: a influência e o interesse, a incubadora gera influência e o empreendedor gera interesse. São os 2 pontos principais para gerar o incentivo (I4).

Quando questionados sobre o papel da incubadora diante a sociedade, estes responderam que as incubadoras tem um papel fundamental, pois motiva as empresas e auxilia o empreendedor, com o desenvolvimento dos projetos das micro e pequenas empresas, além disso, contribui para a população na geração e entrega de novos produtos ou serviço e uma maior empregabilidade e conhecimento. Outro fator levado em consideração por um dos entrevistados foi a relevância para os empreendedores da área acadêmica entrarem no mercado. Definido pelas falas de alguns incubados:

Servir de elo para os empreendedores da área acadêmica entrarem no mercado (I3);

Se a gente tem um ciclo perfeito, que é a incubadora incentivando os empreendedores, os empreendedores acabam desenvolvendo atividades e gerando produção ou entrega de serviços ou produtos para a sociedade e assim, a sociedade utiliza esses bens para manter ou sobressair. Acredito que é um ciclo positivo para que a incubadora tenha um papel fundamental através do empreendedorismo (I4);

O desenvolvimento de práticas da incubadora junto as empresas, refletirá diretamente em benefício para a sociedade com geração de conhecimento, empregabilidade e sustentabilidade (I5).

No que diz respeito a contribuição do CITECS na melhoria da empresa, entre os entrevistados foi unânime que as palestras, cursos e eventos são as melhores formas que o Centro de Incubação contribui para o desenvolvimento das incubadas. Uma das afirmativas do entrevistado se destacou por citar a integração da incubadora com a universidade. Como afirma alguns empreendedores:

Contribui no momento que o CITECS está ativo, incluindo em algumas situações como feiras, eventos, pode proporcionar alguns cursos. A integração entre a universidade com as empresas incubadas (I1);

Com palestras, cursos, organização e consultoria (I2);

Obtive muitas oportunidades para participar de cursos/treinamentos junto ao SEBRAE e UERN e de apresentar meus produtos em algumas feiras na cidade de Mossoró (I5).

Ao serem perguntados sobre as características que eles consideram necessárias para a formação do perfil empreendedor, diversas respostas foram obtidas, como, estratégia, proatividade, força, bons motivos, planejamento, dedicação, entre outras respostas. O único ponto repetido entre os entrevistados foi o conhecimento que o empreendedor deve ter, fora isso não foi alcançado conformidade entre as características nos resultados, conforme Dornelas (2007) afirma que não existe um modelo de perfil empreendedor definido. Confirmados nas falas de alguns incubados:

Conhecimento, dedicação, esforço, pesquisa, conhecer seu concorrente (I1);

Sabedoria, criatividade, relacionamento, paciência e força de vontade (I2);

Primeiro, a capacidade de assumir riscos em prol do seu ideal ou objetivo. Em segundo, a Força, garra ou foco para construir este ideal/objetivo. Terceiro, o Planejamento e desenvolvimento estratégico. E em quarto, atitude para iniciar (I5).

Quando foi perguntado sobre como está sendo o processo de incubação e se faria alguma alteração, os empreendedores afirmaram que a interatividade entre os parceiros e os incubados, a intensificação dos cursos e a melhora o atendimento, onde a incubadora poderia estar mais presente no dia a dia das empresas, acompanhando seu desenvolvimento, além disso algumas reclamações sobre o baixo desempenho da incubadora nos últimos meses. Afirma alguns entrevistados:

Interatividade, mais reuniões entre seus parceiros. E criação de uma parceria entre as empresas que estão na incubadora para redução de custos (I1);

Intensificaria cursos e participação das incubadas nos eventos (I3);

Para a minha empresa a incubadora nos últimos meses tem estado um pouco inoperante. Sei do grande potencial da incubadora. Mas, é preciso disponibilidade para desenvolver um processo que gere melhorias contínuas (I5).

Sobre as mudanças significativas e intencionais positivas que puderam perceber durante o processo de incubação, os empreendedores relataram que os cursos, eventos e palestras desenvolveram o seu conhecimento, além da melhoria de lucro e da rede de relacionamento. Outros dois pontos relatados pelos entrevistados foi o apoio de docentes que atua frente o CITECS e as mudanças administrativas na organização, sendo citado a colocação de extintores no ambiente, e também no desenvolvimento do produto. Conforme suas respectivas falas:

Sim, comércio, lucro, melhorou na organização da empresa (extintores), qualidade do produto (I2);

Apoio da equipe de docentes (I3);

Através dos treinamentos, cursos e oportunidades de apresentar meu produto, obtive resultados que geraram uma rede de relacionamento, recursos e ampliação dos meus negócios (I5).

Ao serem questionados sobre a melhoria do desempenho organizacional após a incubação, os entrevistados relataram que sim, houve melhoria, em relação ao lucro, conhecimento repassado as incubados, orientação da equipe do CITECS. Um dos empreendedores apesar de afirmar melhoria na sua organização, constatou que seria interessante o Centro de Incubação aperfeiçoar o atendimento individual, pois cada incubado tem suas particularidades, sendo suas dificuldades diferente das demais, com isso podendo auxiliar da melhor forma possível o desenvolvimento dos projetos. Afirma alguns empreendedores:

Melhorou, com o conhecimento adquirido (I1);

Sim, lucro, apoio, orientação e trocas de ideias (I2);

Sim, mas acho que algumas pessoas acabam não tendo muito êxito, porque não conseguem de forma técnica desenvolver seu esforço, a sua dedicação. O CITECS precisa enxergar a capacidade de cada incubado, mensurando essa capacidade e tentar ajudar para preencher essas lacunas que ainda falta para cada um (I4);

Sim. Pois, a geração do conhecimento e oportunidades é inerente ao processo evolutivo de qualquer empresa (I5).

Ao analisar a relação do Centro de Incubação com os parceiros foi percebido que existe uma boa relação entre o CITECS, o Sebrae e a PMM, aplicado um roteiro de 6 questões abertas para cada representante das parcerias.

Em relação a percepção das incubadoras de empresas ao incentivar o empreendedorismo, todos os parceiros concordaram que sim, existe um incentivo, pois seria o maior objetivo de uma incubadora, fomentar os empreendedores nos seus projetos, fazendo um elo entre as universidades. Conforme fala do entrevistado:

Sim. Uma Incubadora de Empresa é um ambiente propício ao desenvolvimento do empreendedorismo inovador. São espaços físicos instalados dentro de instituições de ensino ou entidades de conhecimento que faz o elo de ligação entre a ideia do aluno, professor ou pesquisador com o mercado, fortalecendo as características empreendedoras necessárias a evolução do negócio (P1).

Ao serem questionados sobre o papel da incubadora na sociedade, os representantes tiveram visões diferentes sobre esse assunto, enquanto um analisa as incubadoras como forma de beneficiar o desenvolvimento econômico, o outro considera fator preponderante aos projetos acadêmicos que possam surgir dentro das universidades. Afirma na fala do entrevistado:

O papel da incubadora é de tamanha importância no desenvolvimento econômico, geração de renda e capitalização de emprego na cidade (P2).

Quando perguntado sobre o CITECS, se contribui com a melhoria das empresas incubadas e como isso ocorre, os entrevistados concordaram com a contribuição e concluíram que o Centro de

Incubação tem uma grande influência no conhecimento que transmitem aos empreendedores, seja por meio de eventos, feiras, consultorias ou capacitação, visando a consolidação da empresa no mercado. Conforme afirma fala do parceiro:

Sim, teve melhoria nas empresas, com a capacitação, consultorias, colocação de feiras e eventos de acordo com a tipologia da empresa (P2).

Sobre as características que os entrevistados consideram necessárias para a formação do perfil empreendedor. Na visão dos parceiros as características que prevalece seria a busca de oportunidades e iniciativa, conhecimento, comprometimento, redes de contatos foram algumas das características citadas por eles. Verificado na fala:

Busca de Oportunidade e Iniciativa, persistência, correr risco calculado, qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, redes de contato, independência e autoconfiança (P1).

Quando questionados sobre a melhoria do desempenho organizacional das empresas após a incubação ao CITECS, eles acreditam que ocorreu um aumento no desempenho das empresas incubadas. Pois os empreendedores aprenderam com consultas, capacitação (seja na área de gestão, organização ou marketing) e outros meios que a incubadora pode proporcionar, a gerir melhor seus negócios diante o mercado, e como resultado aumentaram mais a sua clientela, reconhecimento da sociedade e até algumas empresas ganharam prêmios seja pela inovação do produto ou serviço prestado. Conforme fala do entrevistado:

Com certeza. Incubados, os mesmos têm a oportunidade de elaborar o bom “plano de negócio” baseado nas seus ‘pontos fortes e pontos fracos’, visando aprimorar sua gestão empresarial; permite o aceso as ferramentas de inovação e tecnologia; expande sua “rede de contatos”; uso da “marca da incubadora” como diferencial de mercado; dentre outras vantagens (P1).

Quando perguntados sobre os pontos positivos da parceria e quais os pontos poderiam ser melhorados, eles responderam que a parceria traz consigo o desenvolvimento da cidade, fortalecendo o movimento de incubação de empresas para a preparação de novas ideias de negócios para enfrentar a competitividade do mercado. Confirma fala de um entrevistado:

O desenvolvimento do município, principalmente o econômico, com a geração de renda, empregos e questões sociais. Um ponto da melhoria seria que o CITECS se envolvesse mais com o parceiro, rolando um feedback, uma comunicação melhor dos acontecimentos. E também com funcionário representando a parceria dentro a incubadora para ser uma espécie de elo (P2).

Percebe-se a importância do Centro de Incubação na economia da cidade, fortalecendo o desenvolvimento social e a renda que circula na região. Além disso, a influência que o CITECS proporciona ao empreendedorismo, despertando e fomentando a criação de novos negócios e a

sua permanência no mercado.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa analisou as ações empreendedoras realizada pelo CITECS, como consequência foi possível avaliar a real contribuição para o desempenho organizacional das empresas incubadas no mercado, aumentando sua competitividade.

Os objetivos desse estudo foram atingidos, já que a maior contribuição para o desempenho da incubadas seriam os eventos, qualificações dos gestores e seus empregados, melhoria na estrutura física e organizacional da empresa e conhecimento em áreas fundamentais para o desenvolvimento da organização como gestão de projetos, empresarial e qualidade. Em consequência disso, eles ganharam maior reconhecimento dos consumidores, lucratividade, competitividade e qualidade do produto e serviço oferecido ao mercado.

Em relação as atividades desenvolvidas pelos CITECS, junto as empresas, foi revelado que os cursos de qualificação, orientações aos coordenadores do projeto, as participações nos eventos em Mossoró e a presença da incubadora dentro da Universidade contribui com o melhor processo de incubação.

As ações empreendedoras na visão dos gestores obtiveram uma nota mediana, já que na maioria dos questionamentos, os entrevistados optaram pela alternativa “às vezes”, carecendo de mais acompanhamento e controle por parte da incubadora, além de uma comunicação mais dinâmica entre eles. Os empreendedores também consideraram que as atividades do CITECS são de extrema importância para o seu desempenho organizacional, entretanto houve diminuições de consultorias, eventos e qualificações, foi relatado a diminuição das atividades. A incubadora não apresenta também registros de avaliações, diagnósticos e indicadores em curtos períodos de tempo, dificultando comparações, evolução e o real controle dos objetivos determinados para as empresas incubadas.

Sobre a relação do CITECS junto aos seus parceiros foi possível avaliar as contribuições para um desenvolvimento melhor de ideias e preparação das empresas no mercado. Além disso, as incubadas têm um papel fundamental no ambiente em que está inserido, com a geração de economia e competitividade no mercado.

Um dos aspectos negativos encontrado foi a distância da Prefeitura Municipal de Mossoró citado por seu representante, em que afirma que a comunicação entre os dois deveriam acontecer de forma mais rápida e dinâmica.

Mesmo tendo uma boa relação com seus parceiros, isto não impede a procura de novas parcerias para a incubadora, o que poderia trazer grandes vantagens, além de maior divulgação da marca. Já que um ponto revelado foi a pouca divulgação da marca CITECS e os benefícios que poderia trazer para empresas que se interessassem pela entrada ao projeto. Essa pouca divulgação e conhecimento do público pode dificultar em um novo processo seletivo, já que muitos gestores de

Mossoró não tem informação sobre o CITECS.

A partir da percepção dos questionários e acompanhamento de suas atividades diárias, o Centro de Incubação parece necessitar de mais autonomia financeira, e menos burocratização nas suas atividades por se tratar de uma área empreendedora que precisa frequentemente de mudanças para adaptação ao mercado.

O horário de funcionamento da incubadora é limitado, somente pela manhã, carecendo também a falta de mais profissionais a frente do projeto, já que só conta com parte do corpo docente do Departamento de Administração e uma estagiária remunerada, podendo ser aberto a oportunidade para mais alunos bolsistas que queiram participar da incubadora.

Foi evidenciado uma ausência notória do CITECS na UERN, visto que sua localidade é fora da instituição, contribuindo com o desconhecimento de alguns alunos sobre a incubadora, o que pode prejudicar no alcance e conhecimento sobre empreendedorismo para discentes que se interessem por essa área, podendo o Centro de Incubação ser contemplado com uma estrutura física perto do Departamento de Administração e das salas de aula do curso, onde os discentes e o docentes terão mais facilidade de interação com o CITECS.

Outro fator notado foi a diminuição de eventos sobre empreendedorismo, com a presença do Centro de Incubação na Universidade, onde as empresas incubadas podem apresentar seus negócios, além de contribuir da melhor forma possível para o fomento sobre esse assunto, adquirindo conhecimento com os discentes e a troca de informações e ideias, e abrindo oportunidades para estágios remunerados ou não remunerados dentro das organizações incubadas. Como sugestão o CITECS poderia realizar eventos sobre o empreendedorismo, ligado diretamente ao Centro de Incubação, servindo como apresentação dos gestores e suas empresas incubadas ao público.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. M. de. Avaliação da ambiência de inovação em incubadoras de Minas Gerais: um estudo na perspectiva de gestores de empresas incubadas./ Cacilda Maria de Almeida. – Belo Horizonte. 2013.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. 2016. Disponível em <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>> Acesso em: 20 set 2019.

ATKINSON, A. A. et al. Contabilidade gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. Future Studies Research Journal. São Paulo. v. 4, n. 1, p. 31 – 60, Jan./Jun. 2012.

BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. Educação Brasileira, Curitiba, 1998.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Secretaria de Política Tecnológica Empresarial. Manual para a implantação de incubadoras de empresas. Brasília, DF, 1998.

CRAMER, L.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Representações sociais da ação empreendedora. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. Porto Alegre: UFRGS; CLADEA, 2002. p. 1-10.

CHURCHILL, N.; MUZYKA, D. Defining and conceptualizing entrepreneurship: a process approach. In: Marketing/ Entrepreneurship Interface. Chicago, 1996.

DIAS, C.; CARVALHO, L. F. Panorama mundial de incubadoras. In: Modelo de gestão para incubadoras de empresas-implementação do modelo. ARANHA, José Alberto Sampaio et al. Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

DEGEN, D. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOLABELA, F. O Segredo de Luísa. Rio de Janeiro: Sextane, 2008.

DORNELAS, J. C. Empreendedorismo na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

____. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EXAME. O Brasil é o primeiro em ranking de empreendedorismo. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/brasil-e-o-primeiro-em-ranking-de-empreendedorismo>> Acesso em: 19 set 2019.

FERNANDES, B. H.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jul/set, p. 63-71, 1991.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. Estudos em Negócios. Rio de Janeiro: MAUAD, 2005.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LALKAKA, R.; BISHOP, J. Business incubator in economic development. Na initial assessment in industrializing countries. United Nations Programme: Nova York, 1996.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. Anais do I EGEPE. Maringá, 2000.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MONTOYA, M. L. Entrepreneurship and Culture: The Case of Freddy the Strawberry Man. In SWE-DBERG, Richard. Entrepreneurship. The Social Science View. Oxford: University Press. 2000.

NADAS, G; NORDTVET, E; VINTURELLA, J. Business Incubation and the Small Business Institute:

A Case Study. JEDCO Enterprise Center, 1991.

PALEIAS, I. R. Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão Econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. Criando seu próprio negócio. São Paulo: USP, 1995.

Portal do Empreendedor – Portal do Microempreendedor Individual. 2006. Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedorindividual/beneficios>> Acesso em: 20 set. 2019.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo. Nova Cultura, 1988.

SOUZA, E. C. L. de. Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília ANPROTEC, 2001.

TROTT, P. Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. Academy of Management Review, v. 11, n. 4, p. 801-814, 2004.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998.

“

Encantamento do cliente:
uma análise pós-consumo em
Belém do Pará dos usuários
de motoristas por aplicativo de
uma empresa privada

Débora Carvalho da **Costa**
UFPA

João Victor Teles **Rodrigues**
UFPA

Gilvandro Figueiredo **Souza**
UFPA

RESUMO

No intuito de enfrentar as adversidades e a concorrência do mercado de serviços uma das estratégias adotadas é a de mais do que satisfazer os clientes proporciona-los encantamento durante a experiência de consumo. O referido artigo teve como objetivo avaliar os aspectos de encantamento dos clientes usuários do aplicativo de motoristas da empresa pesquisada e responder o seguinte questionamento "Quais variáveis do construto são determinantes para uma sensação de encantamento dos usuários de serviço de transporte por aplicativo em Belém?". Utilizou-se do método de pesquisa quantitativa, com caráter descritivo e corte transversal na busca por obtenção de resultados. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário de NIQUE, 2005 aplicado a escala de likert e questões sociodemográficas para avaliar o perfil deste segmento. Os principais resultados sugerem que as variáveis: aspectos cognitivos, aspectos afetivos, e personalização apresentaram grau de neutralidade na relação de encantamento do cliente. Em vista disto foram propostas melhorias para aumento na média geral do construto. Enquanto que surpresa positiva e propensão a recompra e recomendação apresentam consideráveis índices, sugerindo forte influência no encantamento do cliente.

Palavras-chave: Encantamento do cliente; Construto; Serviço; Aplicativo.

INTRODUÇÃO

A chave para criar relacionamentos duradouros com cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Cliente satisfeito é maior probabilidade de serem clientes fiéis e conceder as empresas uma participação maior de seus negócios. Empresa inteligente tem como objetivo encantar o cliente prometendo somente aquilo que pode oferecer entregando mais o que promete. Clientes encantados não apenas repetem as compras, como também se tornam “evangelizadores de clientes” que contam a outras, suas boas experiências (KOTLER, ARMSTRONG 2012).

O objeto de estudo consiste em uma empresa de tecnologia voltada para a prestação de serviços na área de transporte compartilhado por aplicativo. Diante do exposto, lança-se o seguinte problema: “Quais variáveis do construto são determinantes para uma sensação de encantamento dos usuários de serviço de transporte por aplicativo em Belém?”. Para responder tal questão, foi proposto como objetivo geral a verificação dos principais aspectos relacionados ao “encantamento” do cliente para os usuários deste tipo de serviço. Quanto aos objetivos específicos traçaram-se identificar o perfil sociodemográfico desses participantes e apontar a questão (ões) mais e menos relevantes para cada um dos aspectos estudados.

O estudo foi motivado pelo notório crescimento na utilização de transporte por aplicativo na cidade de Belém do Pará em comparação a formatos mais tradicionais do mesmo serviço. Além de o fato de que há poucos trabalhos publicados nesta temática tão importante para o relacionamento entre o cliente e a empresa. Buscou-se analisar aspectos ligados a experiência na utilização do serviço para que pudesse ser entendida sua influência no processo de encantamento, visto que há poucos trabalhos publicados nesta temática tão importante para o relacionamento entre o cliente e a empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Compreensão do encantamento do cliente

A priori é primordial compreender que a satisfação do cliente pode ser refletida por julgamentos comparativos entre o desempenho percebido de um produto ou serviço em relação as suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas do cliente o resultado pode ser frustração. No entanto, se o desempenho alcança as expectativas, o cliente poderá ficar satisfeito. Além disso, pode-se dizer que se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado Kotler e Keller (2008). Observa-se, portanto o surgimento de questionamentos como o que os clientes esperam? O que os clientes desejam? E o que os realmente surpreendem?

Encantamento do cliente pode ser definido como um estado profundamente positivo à experiência de compra e consumo. Geralmente, é resultante da desconfirmação surpreendente das

expectativas individuais, caracterizando como uma emoção composta de aspectos cognitivos e afetivos (ALMEIDA, 2003). Sendo assim, as organizações devem estar comprometidas em evitar a insatisfação dos clientes e reforçar aspectos relevantes sobre o encantamento. Assim, quando os consumidores são capazes de descrever a sua experiência como encantadora, tendem a permanecer leais, ajudando a atrair novos consumidores o que implica no aumento dos níveis de receitas da empresa (KEININGHAM; VAVRA, 2001).

A fim de entender os aspectos que influenciam no comportamento de compra ou utilização do serviço devem-se considerar as emoções com um papel fundamental sobre a decisão do consumidor. Desde o final da década de 1980 estudos têm descrito a dimensionalidade e a influência das emoções na satisfação ou insatisfação do consumidor (WESTBROOK, 1987; WESTBROOK e OLIVER, 1991; OLIVER, 1993; MANO e OLIVER, 1993). Segundo Izard (1977) as emoções são contagiantes e precisam ser compartilhadas quanto mais impactantes forem para a pessoa (RICHINS, 1997) desse modo, felizes das empresas que tem consumidores encantados. Kotler e Armstrong (1999), dizem que “As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram”.

Quando as escolhas ultrapassam a preferência racional e recorrem aos elementos emocionais, pode-se perceber um alto nível de satisfação e encantamento do cliente, este por outro lado, é criado a partir um vínculo emocional com a marca ou com a empresa, o que pode tornar este cliente mais propenso a escolha nesse sentido não apenas uma preferência racional. (KOTLER; KELLER 2008). Tendo em vista as dimensões racionais e emocionais é importante explicitar que os emocionais podem ser o principal aspecto influenciador às análises pós-consumo. Contudo, as emoções não são as únicas variáveis a serem avaliadas no processo de compreensão do comportamento do consumidor, aspectos cognitivos e de aprendizagem também podem ser considerados pontos de análise.

Aspectos cognitivos

As funções cognitivas podem ser consideradas como aquelas que possibilitam ao indivíduo a conhecer o mundo, tanto o mundo externo quanto o próprio mundo interior do sujeito. Como exemplo dessas funções, tem-se a memória representando a capacidade de guardar e lembrar estados de consciência passados, o pensamento que é a reflexão sobre determinado assunto ou coisa, o raciocínio como sendo a destreza pela qual a razão esboça o entendimento dos atos e fatos que se formulam a partir de ideias e as percepções que são fundamentais uma vez que essas representam o processo ou resultado de se tornar consciente os objetos, relacionamentos e eventos por meio dos sentidos, que inclui atividades como reconhecer, observar e discrimina (AMARAL, 2007). Sendo assim, é comum que os consumidores formem percepções favoráveis ou desfavoráveis sobre um produto ou marca, a qual podem associar sentimentos positivos ou negativos. Kotler e Keller (2012).

Aspectos afetivos

Se as funções cognitivas permitem conhecer o mundo, os afetos dão uma qualidade a esse conhecimento e essa qualidade especial pode se apresentar sob a forma de emoções e sentimentos (AMARAL, 2007). Empresas bem sucedidas adicionam as suas ofertas aos benefícios que não somente devem satisfazer aos clientes, mas também devem buscar os surpreender e os encantar, a fim de superar as expectativas, emoções e sentimentos. Kotler e Keller (2012). Ademais, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) emoções positivas como felicidade, prazer, entusiasmo e a noção de acolhimento são responsáveis por uma elevação na satisfação do cliente chegando ao nível de encantamento.

Propensão à recomendação e recompra

Os serviços, geralmente apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações boca a boca do que na propaganda. Porém, os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a boca e propaganda. Kotler e Keller (2012). Freitas (2001) sugere que ao contrário um cliente insatisfeito pode comentar a sua insatisfação com um maior número de pessoas, que comentaria caso estivesse satisfeito. Isto demonstra o quanto à imagem de uma empresa pode ser rapidamente afetada caso não tenha uma forte política de valorização dos clientes.

Personalização

Para compreender a personalização do serviço AMARAL (2007) sugere que embora diferentes pessoas possam viver os mesmos fatos e acontecimentos, elas os sentirão de maneira diferente e pessoal. Bretzke (2000) complementa que uma das principais formas de encantar o consumidor é oferecendo lhes um produto ou serviço o qual os mesmos necessitam ou desejam de forma individualizada.

Percebe-se, assim, que o encantamento do cliente caracteriza-se como uma avaliação pós-consumo complexa. Podendo esta ser considerada uma combinação dos aspectos afetivos e cognitivos. Não podendo ser confundido com uma única emoção positiva extrema. O encantamento pode ser considerado justamente uma função da performance surpreendentemente positiva, que leva à ativação do afeto positivo em uma dada experiência de consumo Rust e Oliver, (2000). Baseado no referencial apresentado foi proposto o presente estudo cujos procedimentos metodológicos serão apresentados e discutidos a seguir.

Surpresa Positiva

Por causa do efeito halo caracterizado pela impressão geral, favorável ou desfavorável, baseadas nos estágios iniciais do encontro de serviço, muitas vezes os estágios iniciais do encontro entre cliente e serviço definem o tom das avaliações do cliente feitas durante a experiência de consumo. Por isso os prestadores de serviço devem dar atenção especial às interações iniciais durante o encontro de serviço porque elas são as mais importantes. Acredita-se que as primeiras impressões estabelecem ou impedem relacionamentos dentro dos primeiros cinco minutos de contato. Ademais, os indícios de comunicação sobre os quais os clientes baseiam suas impressões iniciais incluem aspectos visuais como a imagem que o prestador de serviço passa no primeiro contato e a intercomunicação entre os mesmos além da estrutura percebida no espaço em que está sendo prestado o serviço. (HOFFMAN; BATESON, 2010). Ao causar uma boa primeira impressão de contato na mentalidade do cliente é muito provável que este consumidor repita a utilização do serviço e caso haja um excepcional primeiro contato o cliente pode chegar ao nível de encantamento.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Classificação da pesquisa

A pesquisa apresentou metodologia quantitativa, com caráter descritivo e corte transversal. Em decorrência da facilidade de centralização dos dados, adotou-se coleta primária de dados por meio de formulário eletrônico, enviado por e-mails e outros aplicativos de comunicação, a fim de que os pesquisados pudessem responder de forma anônima, sendo assim classifica-se a amostra como não probabilística por conveniência.

Participantes

Os participantes da presente pesquisa foram usuários de motoristas de aplicativo em Belém, de ambos os sexos, maiores de 18 anos, tendo utilizado o serviço por no mínimo 10 vezes e que tem o aplicativo instalado a no mínimo 5 meses. Foram excluídos os participantes que não estavam dentro destes critérios de seleção.

Instrumento de coleta de dados

As informações coletadas foram centralizadas em uma única planilha, facilitando a análise dos dados e seus resultados foram obtidos por meio de média fatorial dos fatores dos construtos: aspectos afetivos, aspectos positivos, propensão a recompra e recomendação, surpresa positiva e

personalização. O instrumento utilizado para basear a elaboração da pesquisa foi questionário que objetiva pesquisar o encantamento do cliente. Esse instrumento possui 25 questões, sendo 23 do questionário já validado de Nique (2005) que mensuram os aspectos afetivos, aspectos cognitivos, propensão e recomendação a recompra, surpresa positiva e personalização, ademais, 02 identificam o perfil dos entrevistados. Nesse período foram obtidas 100 respostas ao questionário para analisar fatores que influenciam no encantamento do cliente. O questionário foi composto de 23 afirmativas, subdivididas em 5 construtos: aspectos afetivos, aspectos cognitivos, propensão e recomendação a recompra, surpresa positiva e personalização. Adotou-se a Escala de Likert, composta de 5 posições, onde 1 (um) indicava que discorda totalmente, 2 (dois) discordância parcial, 3 (três) neutralidade, 4 (quatro) concordância parcial e 5 (cinco) concorda totalmente. As respostas avaliam a intensidade da relação entre os construtos e o encantamento do cliente para a empresa pesquisada.

A organização pesquisada

Trata-se de uma empresa de tecnologia que oferece o serviço de motoristas por aplicativo, atuante desde 2009 em várias cidades do mundo, mas em Belém começou a ofertar seus serviços apenas em Fevereiro de 2017. A organização estudada será denominada de forma fictícia como “Beta” a fim de manter preservada a real identidade da empresa.

Procedimento geral

Na Fase 1 foi elaborado o questionário que foi enviado para os participantes por e-mails e outros aplicativos de comunicação durante o mês de Junho de 2018. Na Fase 2 foi calculada média fatorial caracterizada pela soma de todas as respostas em seguida a divisão deste total pelo número de participantes e posteriormente pelo número de questões. Na Fase 3 os dados foram apresentados para a Escala de Encantamento do cliente por meio de indicadores de concordância que apresentavam os valores entre 1 $\geq$ 2,99 como baixa concordância, 3 $\geq$ 3,99 como razoável ou neutro e 4 $\geq$ 5 como alta concordância. Para o perfil sócio demográfico foram estabelecidos por termo percentuais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a amostra coletada nota-se que a maioria do público é do gênero masculino (51%) com o público feminino representando (49%). Do total de respostas, em sua maioria, os participantes informaram ter entre 18 e 30 anos (83%), seguido de um público de 31 a 56 anos (17%). Resultados que apontam o perfil dos usuários da “Beta” na região metropolitana de Belém. (Ver Tabela 1).

Tabela 1. Dados Sociodemográficos

Informações Sociodemográficas		
Sexo	Feminino	49%
	Masculino	51%
Idade	18 a 30 anos	83%
	31 a 56 anos	17%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nesta seção posteriormente serão analisados os resultados das médias obtidos nos fatores aspectos afetivos, aspectos cognitivos, personalização, surpresa positiva e Propensão a recompra e recomendação do questionário utilizado para medir o encantamento dos usuários da empresa “Beta”.

Análise descritiva dos “aspectos afetivos”.

Na tabela 1 é apresentada a análise descritiva da dimensão aspectos afetivos.

Variável	Média	Média geral
Essa experiência me trouxe alegria	3,84	3,53
Essa experiência foi estimulante	3,71	
Esse serviço me transmitiu sensações positivas	3,91	
Essa experiência me trouxe prazer	3,45	
Essa experiência me trouxe felicidade	3,56	
Eu me senti realizado com essa experiência de consumo	3,9	
Essa experiência me trouxe satisfação pessoal	3,7	
Esse serviço teve grande valor pra mim	3,79	
Essa foi uma experiência fascinante	3,36	
Essa experiência me fez sentir importante	3,54	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O construto Aspectos afetivos diretamente relacionado a emoções e sentimentos afetados por situações ocorridas durante a experiência de consumo envolvendo alegria, sensações positivas, prazer, felicidade, valor e importância do cliente. A propaganda criada para influenciar o comportamento da escolha pré compra, pode definir expectativas na mente do cliente sobre a qualidade e sensações que serão recebidas (HOFFMAN; BATESON, 2010). Com base nas médias fatoriais dos resultados apurados, pode-se inferir que os respondentes tendem a se manter neutros em relação ao construto aspectos afetivos, apresentando coeficiente 3,7, demonstrando que o nível de encantamento do cliente da “Beta” em relação aos abalos afetivos provocados pelo serviço estão no nível de não concordância e nem discordância. Pode-se inferir que os clientes estão satisfeitos nesse aspecto, porém ainda não demonstraram encantamento.

Segundo os dados analisados individualmente do aspecto afetivo como fator para o encan-

tamento, nota-se que as variáveis “Esse serviço me transmitiu sensações positivas” e “Eu me senti realizado com essa experiência de consumo” representaram os dois maiores índices respectivamente se aproximando do número 4 que significa concordância com o fator para propensão do encantamento e influenciando diretamente na média fatorial do construto.

Análise descritiva dos “aspectos cognitivos”

Na tabela 2 é apresentada a análise descritiva da dimensão aspectos cognitivos

Variável	Média	Média geral
Esse serviço teve uma performance excepcional	3,47	3,53
A qualidade desse serviço é superior à das demais existentes	3,82	
Essa experiência de consumo atendeu plenamente aos meus desejos	3,7	
Nessa experiência todos os atributos que poderiam ser satisfatórios foram mais do que satisfatórios	3,41	
Essa experiência superou todas as minhas expectativas	3,29	

Analisando as variáveis que compõem o construto Aspectos Cognitivos tem-se “Essa experiência de consumo atendeu plenamente aos meus desejos” e “A qualidade desse serviço é superior à das demais existentes” como preponderantes para o cálculo da média fatorial, corroborando com o “Essa experiência de consumo atendeu plenamente aos meus desejos” tem-se (HOFFMAN; BATESON 2010) propondo que clientes avaliam serviços comparando expectativas com percepções de consumo, se o serviço percebido for melhor ou igual ao esperado os clientes ficam satisfeitos e até encantados, isto é, os desejos do consumidor foram plenamente atendidos quando se obtém coeficiente 4, como quase ocorreu nesta variável. Já em relação a variável “A qualidade desse serviço é superior à das demais existentes” pode ser reafirmada novamente por (HOFFMAN; BATESON 2010) ao dizerem que quando o cliente fica extremamente satisfeito com o consumo este tem menor probabilidade de experimentar o serviço oferecido pelo concorrente. A média fatorial obtida no presente construto foi de 3,5, um pouco inferior se comparada à de aspectos afetivos, mas ainda demonstrando encantamento do consumidor na zona de neutralidade.

Personalização

Na tabela 3 é apresentada a análise descritiva da dimensão personalização

Variável	Média	Média geral
Recebi um serviço personalizado	3,43	3,47
Recebi um atendimento personalizado	3,51	

As estratégias para encantar ou atingir apenas a satisfação são desenvolvidas com vistas ao

cliente e tudo é implementado com a compreensão do impacto sobre ele. Zeithaml; Bitner; Gremler (2014). A empresa pesquisada apresenta coeficiente 3,5 se mostrando o terceiro construto na área de neutralidade juntamente com “Recebi um serviço personalizado” e “Recebi um atendimento personalizado”, todos na faixa de 3 a 3,5. Os clientes da Uber podem receber um atendimento e serviço personalizado, porém, ainda não se mostra o suficiente para atingir coeficiente 4 que demonstra concordância com o construto no fomento do encantamento do cliente. Personalizar o serviço corresponde a certificar-se de que a marca e seu marketing são os mais relevantes possíveis ao maior número possível de clientes considerado grande desafio, visto que não há dois clientes idênticos segundo Lewis e Bridges (2004).

Surpresa positiva

Na tabela 4 é apresentada a análise descritiva da dimensão surpresa positiva

Variável	Média	Média geral
Eu fiquei positivamente perplexo com essa experiência de consumo	3,11	4,45
Eu fiquei positivamente admirado com essa experiência de consumo	3,5	
Eu me surpreendi positivamente com essa experiência de consumo	3,76	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Este construto apresentou o maior índice sendo de 4,5, comprovando perplexidade, admiração e surpresa positiva (variáveis do construto) como fatores decisivos no encantamento do cliente, devido à sempre que os clientes são tomados de surpresa pelo desfecho de um serviço tendem a procurar os motivos para esta discrepância em relação às expectativas, e suas avaliações destas razões são capazes de influenciar o quanto estes estão encantados com o serviço segundo Zeithaml; Bitner; Gremler (2014). Ademais, se os clientes ficaram surpresos positivamente com o fornecedor de serviços, terão pouco incentivo para arriscar experimentar o serviço oferecido pelo concorrente. (HOFFMAN; BATESON; IKEDA; 2010). Podendo conectar o construto ao aspecto propensão a recompra.

Propensão à recomendação e recompra

Na tabela 5 é apresentada a análise descritiva da dimensão propensão à recomendação e recompra.

Variável	Média	Média Geral
Eu pretendo recomprar esse serviço no futuro	4,27	4,18
Eu recomendaria esse serviço para um amigo	4,27	
Eu sou propenso a fazer comentários positivos sobre esse serviço para outras pessoas	4	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Segundo os dados da tabela a média fatorial obtida foi de 4,2 para este construto; segundo maior e na zona de concordância, atestando fator decisivo também na análise pós- consumo do encantamento do cliente. Ter clientes que falem bem da empresa é um recurso inestimável que pode estar intimamente atrelado à superação de expectativas durante o uso do serviço caracterizando o encantamento do consumidor frente ao serviço prestado. O fato de os clientes estarem encantados com a experiência de consumo os encorajam a atuar e recrutar seus amigos para a marca. (HOFMAN; BATESON; IKEDA; 2010) Muitas vezes os clientes de serviços dependem mais de fontes pessoais de informação do que de fontes impessoais para reduzir o risco de uma compra. Dada à importância das fontes pessoais, devem ser desenvolvidas comunicações que facilitem a criação de uma rede boca a boca, perspectiva que se sucede na empresa pesquisada visto que todas as variáveis do construto apresentaram média acima de 4.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de encantamento do consumidor é considerado uma abordagem nova no marketing, o fato de encontrar poucos trabalhos publicados sobre o tema e nenhum sobre empresas de motoristas de aplicativo instigou esta pesquisa. Assim, após os métodos utilizados para mensurar os construtos associados ao encantamento do cliente, utilizando o questionário de Stefânia Ordovás de Almeida e Walter Meucci Nique (2005), percebeu-se que apenas dois dos cinco construtos apareceram como fatores significativos no encantamento pós-consumo, estes foram: “propensão a recompra e recomendação” e “surpresa positiva”, os outros se mostraram neutros na relação com a sensação de encantamento de acordo com as respostas dos usuários da empresa em Belém. “tratando-se das variáveis individualmente as que apresentaram melhores coeficientes dos aspectos afetivos foram: “Esse serviço me trouxe sensações positivas”, “Eu me senti realizado com essa experiência de consumo”, de aspectos cognitivos ressalta-se” A qualidade desse serviço é superior às das demais existentes” e “Essa experiência de consumo atendeu plenamente aos meus desejos”, propensão à recomendação e recompra estão todas as variáveis, visto que todas resultaram em coeficiente acima de 4 e na surpresa positiva todas as variáveis corroboraram também para média fatorial acima de 4. Pôde-se relacionar os dois construtos que apresentaram nível de concordância, isto é, média fatorial acima ou igual a 4, visto que clientes surpresos positivamente com o serviço oferecido estão mais propensos a repetir o consumo e se tornar porta voz da empresa.

A pesquisa sofre limitações por ser aplicada em empresa específica de motoristas de aplicativo, podendo obter resultados diferentes dos encontrados na pesquisa, quando aplicado a outros tipos de serviços ou serviços similares como os ofertados pelos táxis. Dessa forma, sugerem-se para pesquisas futuras que sejam realizadas análises em outros tipos de serviços que busquem oferecer uma exultante experiência de consumo e que os resultados sejam consolidados a fim de obter uma real dimensão dos fatores associados ao encantamento do cliente dos serviços em geral. Sendo

assim, em virtude de não ter sido encontrado trabalhos específicos sobre encantamento do cliente pelo uso do serviço de motorista de aplicativo espera-se que essa pesquisa tenha contribuído com a literatura de forma a mensurar os construtos significativos na sensação de encantamento em um tipo específico de mercado. Portanto, anseia-se que os resultados encontrados possam auxiliar os empresários deste tipo de negócio a estruturar seus planejamentos com foco em oferecer um serviço que alcance não só a satisfação do cliente, mas sim o seu encantamento, mais precisamente, no aumento da intenção deste cliente em adquirir seus serviços.

REFERÊNCIAS

HOFFMAN K. et al. Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos. Ed 3. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IZARD, E. Human emotions. New York. Plenum. 1977

KEININGHAM, T., & VAVRA, T. (2001). The customer delight principle. New York: McGraw-Hill - American Marketing Association.

KOTLER, P; Armstrong, G. Princípios de marketing 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, c2008.

LAS CASAS, A. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEWIS, D.; Bridger D. A Alma do novo consumidor. 1º ed. São Paulo: M. Books, 2004. MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Ed 6. Porto Alegre: Bookman, 2012.

RICHINS, M. L. Measuring emotions in the consumption experience. Journal of Consumer Research, v.24, p.127-146, 1997.

WESTBROOK, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotions patterns and consumer satisfaction. Journal of Consumer Research.

ZEITHAML, A et al. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZEITHAML, A et al. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente 6. Ed Porto Alegre: AMGH, 2014.

“

Espiritualidade organizacional: avaliando o significado para a vida dos trabalhadores

Amanda Larissa da Silva **Kramer**
UFRR

Georgia Patricia da Silva **Ferko**
UFRR

Jaqueline Silva da **Rosa**
UFRR

Rita de Cassia Silva **Costa**
UFRR

Emerson Clayton **Arantes**
UFRR

RESUMO

O objetivo desse estudo consiste em identificar o nível de espiritualidade no trabalho em uma instituição pública de Roraima. Fez-se uma pesquisa quantitativa, a partir do Inventário de Espiritualidade no trabalho (IET-29, versão reduzida) de Siqueira et al. (2014). Esta pesquisa foi realizada em uma instituição que possui 221 trabalhadores, localizada na cidade de Boa Vista. Os resultados indicam um nível mediano de espiritualidade organizacional, tendo um perfil de trabalhador jovem, com maioria apresentando de 4 a mais de 6 anos de instituição. Esse fato pode ter influenciado os resultados, pois o sentimento de senso de comunidade entre os respondentes foi mediano tendenciando a alto nível. No que diz respeito ao conhecimento sobre espiritualidade, os respondentes mostraram-se cientes de sua conceituação, com apenas uma indicação que espiritualidade é religiosidade, inclusive indicando ação de oração pela manhã antes de iniciar o trabalho. Estudos futuros quanto à natureza da instituição, bem como questões culturais devem ser investigados.

Palavras-chave: Espiritualidade organizacional; Instituição pública; Roraima; Comportamento organizacional.

INTRODUÇÃO

O ser humano procura dar significado e sentido a sua vida, na tentativa de sentir-se bem. Falar de espiritualidade do trabalho é, também, falar de bem-estar e de significado para a vida do trabalhador. E nas últimas décadas, esse tema tem sido abordado no meio acadêmico, de forma recorrente (SIQUEIRA et al., 2014).

Contudo, ao se olhar o tema de espiritualidade, esse não é algo novo, inédito discutido pela humanidade. Ashmos e Duchon (2000) já indicavam que esse tema é antigo nas civilizações; grandes tradições religiosas incentivam a vida contemplativa e a busca de um propósito de vida como meta de viver em harmonia consigo, com os outros e com a natureza.

Decerto que não se pode confundir espiritualidade no trabalho com religiosidade; não é sobre aceitar credos e sim sobre compreender “[...] a si mesmos, como seres espirituais cujas almas precisam de alimento no local de trabalho; trata-se de pessoas experimentando um senso de ligação entre si e sua comunidade local de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000 *apud* SIQUEIRA et al., 2014, p.158).

Em um estudo, realizado em Portugal, Carvalho (2011) evidenciou que as crenças pessoais baseiam a ética e a espiritualidade dos líderes no contexto de trabalho. Maranhão (2016) obteve resultados de que existe uma ligação (correlação) entre a prática de humanização na saúde e a espiritualidade no trabalho.

Moggi e Burkhard (2005) também indicaram que as pessoas não foram preparadas para as mudanças e “[...] o resultado é que todos os dias nos vemos surpreendidos por esse mundo mutante e nos sentimos traídos, pelo fato de não ser tudo estável, com cada coisa em seu lugar, como antigamente” (p. 16).

Nem mesmo as instituições públicas estão longe da desacomodação diária; embora a lógica de funcionamento (CARBONE, 2000) seja diferente de uma empresa privada. Nessa última, o foco é o lucro. Na pública, o foco é o serviço ao cidadão. Mas, independente da lógica de operação, a espiritualidade pode e deve ser estudada em qualquer natureza organizacional.

Em um estudo de Rosa et al. (2016), realizado em empresas públicas e privadas na cidade de Boa Vista (Roraima), foram obtidos resultados, indicando nível mediano da espiritualidade no trabalho. Esse estudo demonstrou que os servidores e trabalhadores tinham a noção do que fosse a espiritualidade organizacional. Em virtude dessa investigação, este trabalho surge como uma forma de replicar o estudo de Rosa et al. (2016).

Portanto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de espiritualidade no trabalho em uma instituição pública de Roraima? Para responder esse questionamento, tem-se o objetivo de Identificar o nível de espiritualidade no trabalho em uma instituição pública de Roraima.

Em meio a tantos desafios diários, foco em entregas de resultados e competências é importante que se saiba o que o trabalho toma em termos de significado aos trabalhadores. Isso porque nas

últimas duas décadas tem-se um aumento significativo de avanços nas temáticas que envolvem o Comportamento Organizacional (CO). Novas medidas foram sendo incorporadas à discussão acadêmica e, entre elas, encontra-se a espiritualidade organizacional. Este tema ainda está tímido no Brasil, com poucos estudos (base investigada: googlescholar).

Isso não lhe imprime menor importância. Aliás, é um tema que requer mais investigação e merece atenção por parte das Instituições de ensino, pesquisa e do campo empresarial. Por isso, este trabalho apresenta este estudo, pois é fundamental que se tenha maior esclarecimento sobre seu conceito, sua compreensão, principalmente, do ponto de vista dos trabalhadores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diferenciando Espiritualidade e Religião

Quando o assunto espiritualidade surge no mundo organizacional, muitos gestores acreditam que esse tema esteja relacionado diretamente a práticas religiosas e que, caso o estimulem, poderão surgir sérios conflitos no ambiente de trabalho. Entretanto, no ambiente de negócios, a espiritualidade se concentra em um estado concernente ao ser humano, buscando um ambiente mais saudável, no qual o trabalho alimenta o corpo, a alma e o espírito do indivíduo, desconsiderando conceitos religiosos e dogmáticos.

A necessidade de buscar um sentido maior para a vida é encontrada também entre pessoas que não pertencem a grupos religiosos. “A espiritualidade não é ritualismo e não tem necessariamente a ver com práticas religiosas [...] nos negócios pode ser entendida como a humanização do trabalho”. (ARRUDA, 2004, p.51).

Corroborando com esse pensamento, Cunha, Rego e D'oliveira (2006) afirmam que a espiritualidade não requer, necessariamente, a conexão com qualquer tradição religiosa, antes pode basear-se em valores pessoais e na filosofia de vida dos empregados. Diz respeito aos colaboradores que se sentem como seres espirituais, cujas almas necessitam ser nutridas no trabalho, e que experienciam um sentido de propósito e significado no seu trabalho, além da conexão com as outras pessoas e a sua comunidade de trabalho.

Guillory (2002) informa que a espiritualidade, muitas vezes confundida com sistemas de crenças religiosas, são duas coisas diferentes, embora relacionadas entre si. Religião é a forma que a espiritualidade assume na prática. A espiritualidade é a essência. Na verdade, a dimensão espiritual abarca todo o sistema de crenças; o religioso funde-se em um só, sem diferenças. Não há na literatura um consenso sobre a conceituação de espiritualidade, pesquisas recentes demonstram.

A religião se assenta em certa quantidade de elementos, vista como um corpo de escrituras ou ensinamentos que “[...] descrevem o significado e o propósito do mundo, o lugar do indivíduo nele, as responsabilidades dos indivíduos uns com os outros e a natureza da vida após morte” (KOENIG,

2012, p.11).

As organizações estão buscando formas de resgatar valores e princípios de conduta, questões fundamentais nas relações interpessoais, tamanha é a falta da educação moral, que promove conflitos e falta de ética no ambiente de trabalho. Zaffani (2010) salienta que a espiritualidade se constitui em um conjunto de atributos e virtudes especiais (inerentes ou desenvolvidas pelo ser humano) que criam formas não estabelecidas de se relacionar com o Divino, as quais acabam moldando, por consequência, novas condutas, posturas e atitudes diante da vida.

Em outras palavras, a espiritualidade independe de regras ou práticas religiosas, porém os atributos e as virtudes, quanto mais desenvolvidos e exteriorizados ou praticados de formas consistentes, por meio da palavra, exemplo, comportamento e atitudes, são capazes de formar pessoas magnânimas, bem como transformar contextos e ambientes.

Teixeira, Müller e Silva (2004) dizem que a espiritualidade é um componente essencial da personalidade e da saúde sendo o modelo biopsicossocio espiritual, aquele que dá conta de uma visão integrada do ser humano. Então, há necessidade de incluir a espiritualidade e esta pode ser considerada também como um recurso de saúde, sendo uma prioridade no âmbito de formação dos novos profissionais à sociedade contemporânea.

Sociedade Moderna e a Espiritualidade

A sociedade moderna está totalmente centrada no mercado, apossou-se dos pressupostos da Teoria Econômica, na competição exagerada de buscar o primeiro lugar, confundindo-se com ela e estabelecendo, a partir daí, diretrizes e normas de comportamento para os indivíduos. Nessa realidade, o homem não é capaz de agir, mas apenas comportar-se dentro das normas vigentes (RAMOS, 1984).

Os ambientes organizacionais são repletos de disputas, e os colaboradores vivem numa competição constante entre colegas, onde, a busca de ter mais e ser o melhor, muitas vezes a qualquer custo, geram conflitos, que acabam por destruir as relações humanas dentro das organizações. A luta pela sobrevivência nesse mundo desvairado e contaminado pela objetividade desmedida e do individualismo em suas últimas instâncias, a desconfiança, a falta de cooperação entre equipe, muitas vezes trazem sérios conflitos interpessoais que acabam impactando negativamente no processo do trabalho, causando nas pessoas as tão faladas doenças psicossomáticas .

Pode-se compreender com base em Cury (2006) que as pessoas podem ter status e sucesso social e ainda assim serem inseguras diante de contrariedades. É possível ter sucesso econômico, mas ser pobre por se deixar escravizar pelas aquisições exageradas, sem ter prazer de viver. É possível um indivíduo viajar e conhecer o mundo inteiro e não conhecer a si próprio. A sociedade obriga essas pessoas a não demonstrarem suas franquezas, porque as empresas buscam seres perfeitos e vencedores, o que no ser humano ainda é impossível. O medo e o nervosismo parecem

tomar conta do indivíduo.

Segundo Goleman (2001), ambientes muito competitivos que glorificam modelos ambiciosos podem incentivar o desenvolvimento de profissionais incapazes de sentir empatia. Portanto, desenvolver a espiritualidade é buscar o bom relacionamento interpessoal nas relações profissionais, na gestão da carreira e desenvolver o marketing pessoal, pois possibilita criar um clima harmonioso e motivado dentro das empresas, contribuindo com uma maior produtividade.

Nesta direção, Briskin (1997) esclarece que a espiritualidade pode ser um caminho de busca ao autoconhecimento e à transformação do indivíduo, com a consequente mudança de comportamento, resgatando valores éticos e morais, o que trará benefícios tanto para a organização quanto para o próprio indivíduo e sociedade em geral. Corroborando esta mesma esteira de pensamento, Navaro-Yashin (2009) afirma que é pelo autoconhecimento que virão a autoconfiança, a autoestima, a automotivação, e isto pode fazer com que o indivíduo se torne mais comprometido.

Têm-se autores que defendem que o principal determinante da motivação dos indivíduos nas organizações é o contrato psicológico que se estabelece entre empregado e empregador e que está operando o tempo todo nas empresas, formado por um conjunto de expectativas não escritas que possuem relevância numa tomada de decisão entre as partes (PUGH; HICKSON, 2004 apud VERGARA; MOURA, 2012).

Essas expectativas incluem componentes econômicos, além de preocupações como a de ser tratado com dignidade, ter autonomia no trabalho e ter oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. Romão (2004) alia espiritualidade à harmonia e assevera que as organizações que assumem articulá-la estão estimulando um ambiente harmonioso. A harmonia é o principal benefício que o indivíduo traz, pois com ela consegue-se transformar esforço em resultado positivo.

Kuazaqui, Lisboa e Gamboa, (2005, p.9) expõem que “Foi-se o tempo em que os produtos e o lucro mereciam prioridade sobre as pessoas. [...] o mercado está cada vez mais exigente porque as pessoas estão descobrindo o seu valor pessoal [...] podem exigir um tratamento diferenciado e um serviço mais humano [...]”. Ao transitar de modelos extremistas no controle e na despersonalização do trabalho taylorista-fordista, tem-se um paradigma consubstanciado na crescente busca de sentido e significado do trabalho para o indivíduo, primando por equilíbrio e humanização, o que implica no desenvolvimento do pessoal, no aumento da criatividade, na autonomia, na própria autoria e realização no trabalho, de forma a solidificar os vínculos entre indivíduos, sociedade e organizações.

Como mencionado pelo autor, o ser humano é um ser biopsicosocioespiritual (TEIXEIRA; MULLER; SILVA, 2004) o que lhe imputa aspectos subjetivos e outrora imprevisíveis no que tange à ação e reação na conduta de sua vida, o que leva a inferir não uma separação dessas esferas constituintes, mas um entrelaçamento do aspecto social, físico, psicológico e espiritual.

Limongi-França (2009) já colocara que o ser humano é um ser biopsicossocial, o qual não pode ser percebido de forma desvinculada, ou seja, este ser que articula recursos, que os mobiliza, e que se move no sentido de alcançar objetivos pessoais, grupais e organizacionais se compõe de

essências que não podem de forma nenhuma ser irrelevantes à gestão organizacional.

Segundo Caravantes (2002) o homem é o centro das atenções das organizações; é o responsável pelo processo do trabalho e tem um sentido mais amplo e completo, não sendo apenas funcional e mecânico, podendo aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma empresa, dependendo da maneira de como estão sendo tratados ou como estão se sentindo em relação ao seu trabalho.

Esse sentimento de alguma forma é galvanizado no seu desempenho e refletido a partir dos resultados que ele apresenta no contexto organizacional. As empresas estão percebendo que valores como verdade, respeito, honestidade e paz interior estão sendo tencionados pelos indivíduos (CAVANAGH, 1999) na busca da valorização dos sentimentos de alegria, de significado e de sentido, que impulsionam a transcendência por meio do processo de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003; REGO; SOUTO; PINHA; CUNHA, 2007).

Portanto, as organizações mantendo-se neutras na questão da espiritualidade e, principalmente, por não saberem como lidar com isso, podem, de alguma forma, conduzir a resultados não satisfatórios.

Espiritualidade nas organizações

A busca pela posse da razão e do poder tem causado conflitos ao longo da história das empresas e ainda é responsável pela perda de muitos talentos, em face de divergências de relacionamentos interpessoais. Apesar de o trabalho ocupar espaço central na vida humana e consumir grande parte do tempo da pessoa, ele busca alcançar um propósito maior que o dinheiro, segurança e conforto.

Murad (2007) diz que no meio social e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho, existe uma demanda por valores não materiais que requer nova definição de ser humano como um ser que está em busca de um sentido pleno, à procura de valores que o inspirem a viver melhor.

Na visão de Fry e Slocum (2008) a espiritualidade é relativa a qualidades do espírito humano, tais como, amor, compaixão, paciência, tolerância, perdão, responsabilidade pessoal. É o exercício de uma visão de serviço para os outros, por meio da humildade, da caridade ou amor altruísta e pela veracidade. Além disso, é um elemento fundamental que auxilia o indivíduo a ver as coisas exatamente como elas são, sem distorções subjetivas.

Ashmos e Duchon (2000) enfatizam que os colaboradores são seres espirituais cujas almas podem ser tanto nutridas quanto danificadas pelo trabalho que realizam, o que irá depender do grau de espiritualidade que experimentam. Num melhor entendimento, acredita-se que a espiritualidade ajuda a melhorar a aprendizagem organizacional, unifica e constrói comunidades, realinha valores morais e éticos, trocando a competitividade que existe dentro das equipes que geram conflitos interpessoais por cooperação, buscando uma harmonização no ambiente de trabalho.

Fry e Matherly (2007, p.1) apontam que “a motivação, empenho e produtividade dos colaboradores têm um impacto direto sobre os processos organizacionais e resultados que, por sua vez,

impactam a satisfação dos clientes e, em última instância, o desempenho organizacional”.

Alguns fatores analisados por Teixeira, Muller e Silva (2004) enfocam que uma das necessidades mais urgentes em nosso tempo e cada vez mais indicada pelo indivíduo é a qualidade de vida sentida, ou melhor, vivenciada em diferentes níveis no ser humano como no físico, mental, cultural, ambiental e espiritual.

Os indivíduos buscam encontrar no local de trabalho respeito, espaço para usar a criatividade, valores e propósitos. Cada pessoa é única com suas individualidades características, trazendo na bagagem da personalidade uma cultura de valores e crenças que precisam ser respeitadas e aprimoradas no seu desenvolvimento.

Segundo Romão (2004), a espiritualidade no contexto organizacional consolida-se num processo de aprendizado, no qual a diferença entre os indivíduos, bem como as adversidades existentes subsidiam posturas de união, cujo lema seja somar, cooperar mutuamente.

De acordo com Boff (2006), a espiritualidade trata de uma dimensão presente em cada ser humano que se revela pela capacidade de diálogo consigo mesmo e com o próprio coração e se traduz no amor e na sensibilidade, na escuta do outro e no cuidado com tudo e com todos. Logo, qualquer processo organizado de trabalho que envolva pessoas precisa valorizar os princípios que os unem naquele projeto, e estes são espirituais. Ter pessoas com sensibilidade e percepção do que realmente é essencial é, inegavelmente, um trunfo diante da concorrência.

Thompson (1999), em suas pesquisas, demonstra que os efeitos da experiência da espiritualidade não são imediatos, mas podem fazer a diferença entre as pessoas e dar um salto de qualidade no ambiente de trabalho. Bisi e Olivier (2007) esclarece que o cultivo do capital espiritual na organização promove mudanças nos valores e visão da empresa das pessoas que nela trabalham e, sendo assim, é um processo que pode se tornar demorado em nível coletivo e não apresentar eficácia imediata.

Quando os executivos tomarem consciência de que a espiritualidade no ambiente de trabalho é o grande diferencial da nova era, e uma quota considerável no capital humano, grandes ganhos organizacionais poderão ocorrer em todos os setores. Segundo Oliveira (2007), a espiritualidade promove uma nova visão do ser humano nas organizações, onde terá destaque corpo, mente e alma, ampliando assim o desejo de harmonização das diferenças presentes em cada indivíduo.

Dentro deste contexto, Bettega (2009) afirma que o ser humano não deve ser compreendido somente a partir de sua capacidade de fazer, pois o “ser” vem antes do “fazer”; o “ser” compreende toda uma existência, um corpo físico e uma interioridade, sua existência espiritual. Goleman (2001) afirma que não é mais suficiente o grau de especialização das pessoas, mas a maneira que o indivíduo lida consigo mesmo e com os outros.

Kivits (2006) afirma que a presença da espiritualidade nos espaços organizacionais parece surgir com maior evidência num espaço onde há emancipação do ser humano em sociedade, onde é possível revelar que as pessoas estão em busca de maior sentido no trabalho. O indivíduo busca

uma abordagem socialmente responsável dos negócios e novos aspectos motivacionais para a atividade profissional.

De acordo com Boff (2006,) existe uma lista de fatores que motivam o surgimento da espiritualidade nas organizações, a saber, a) a busca para um sentido para a vida, pois só o sucesso não basta; b) a fadiga que resulta da pressão competitiva, que sobrecarrega a todos; c) os escândalos contábeis que evidenciam a ausência de ética; d) as pessoas se voltam para a metafísica e para Deus em momentos difíceis; e e) a necessidade dos líderes das organizações de encontrar meios para aumentar a criatividade e inovação, ou seja, necessitam descobrir o poder divino dentro das pessoas.

Ainda Bezerra e Oliveira (2007) asseveram que a espiritualidade estimula a inovação e a criatividade entre os trabalhadores, pois eles são mais valorizados por suas organizações.

A partir do momento em que os gestores compreendem integralmente que o ambiente organizacional espiritualizado é extremamente rico, porque oferece oportunidades de convivência, relacionamento, comunicação, negociação, ensino, aprendizado no que se refere a ganhar e perder, desenvolvimento pessoal e profissional e doação buscarão na espiritualidade um caminho de equilíbrio, pois estão descobrindo que para essas transformações serem positivas, elas devem vir de dentro de cada um, naquele lugar em que nasce a fé na vida e na humanidade.

É desafiador pesquisar acerca de uma temática subjetiva e um tanto polêmica, pois se acaba por questionar antigos paradigmas e desvelar preceitos que por receio ainda não tinham sido investigados. Bettega (2009) propõe algumas dimensões que formam o conceito de espiritualidade no trabalho: a) sentido de comunidade; b) alinhamento do indivíduo com os valores da organização; c) sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado); d) alegria no trabalho; e e) oportunidade para a vida interior.

O sentido de comunidade baseia-se no perfil colaborativo do indivíduo; estar sempre atento à equipe ao invés de ser servido, estar disponível para cooperar com os colegas; ser espiritualizado é estar sempre atento no sentido de favorecer a experiência da mudança interior (KIVITZ, 2006). Bettega (2009) corrobora que o sentido de equipe significa preocupação uns com os outros, apoio mútuo, criação de espírito de comunidade, sentir-se parte de uma família, sensibilidade para os menos favorecidos e interligação por um propósito comum. Portanto, em uma equipe bem entrosada, onde há cooperação e harmonia, o trabalho se torna mais agradável ao ser humano.

Este fator engloba itens relacionados como o espírito de equipe, o zelo mútuo entre os membros e o sentido de comunidade e de propósito comum. Nas palavras de Freire (1999, p. 49) já se encontrara algo nesse sentido, pois “A solidariedade social e política de que precisamos para construir a sociedade menos feia e menos arestosa, em que podemos ser mais nós mesmos, tem na formação democrática uma prática de real importância [...]”.

Já no que se refere ao Alinhamento do indivíduo com os valores da organização, tem-se que é prudente avaliar se a cultura e a razão da existência da empresa expressas, na sua missão, contrariam princípios, crenças ou valores antagônicos às virtudes e aos atributos caracterizados na espiri-

tualidade, tais como: respeito ao ser humano e ao meio ambiente, ética, transparência, confiança e cooperação nas relações etc. Se esse for o caso, é preciso rever a cultura e a missão da organização.

De acordo com Rego, Cunha e Souto (2010) o alinhamento do indivíduo com os valores da organização abarca um sentimento de que quando os líderes procuram ser úteis à sociedade, os indivíduos se sentem interiormente mais alinhados com a organização como um todo e não apenas com os interesses egoístas da organização e/ou dos acionistas. Esse fator relaciona a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização. Abarca um item relacionado ao sentimento de que os líderes procuram ser úteis à sociedade. Embora o seu teor pareça semanticamente distinto dos restantes itens, é possível que represente a ideia de que os indivíduos se sentem interiormente mais alinhados com organizações cujos líderes se preocupam com a sociedade como um todo e não apenas com os interesses “egoístas” da organização e/ou dos acionistas.

O sentido de serviço à comunidade sugere que o trabalho corresponda a importantes valores de vida do indivíduo e útil à comunidade (REGO; SOUTO-PINHA; CUNHA, 2007; BETTEGA, 2009). É importante para o ser humano saber que seu trabalho promove o progresso, atingindo a todos, e que repercutem na sociedade como produtos industrializados, facilitando a vida moderna, criando empregos, nos quais as pessoas se mantêm com salários e benefícios que as empresas disponibilizam para facilitar a vida dos trabalhadores. O sentido de serviço à comunidade também repercute por meio de projetos de assistência à sociedade, criação de centros educativos para jovens e até mesmo no desenvolvimento humano ao qual as gestões modernas vêm aderindo, com reflexo na educação e na responsabilidade social estruturando campanhas que favoreçam a toda a comunidade em si (BETTEGA, 2009).

Na medida em que cada pessoa avançar e aprofundar sua evolução espiritual conseguirá compreender e aceitar melhor as diferenças dentro das empresas, estará mais aberta ao amor ao seu trabalho, ao questionamento das ideias e não das pessoas, pelo interesse transformador e contributivo, entendimento mútuo e respeito às leis e às normas em geral. Isso se reflete na alegria no trabalho (REGO; SOUTO-PINHA; CUNHA, 2007; BETTEGA, 2009).

Simmons e Nelson (2001) afirmam que quando as organizações promovem a esperança e a felicidade, os trabalhadores ficam mais capacitados para lidar com o estresse, contribuindo assim para o incremento do desempenho organizacional. Nessa linha de pensamento, Giacalone e Jurkiewicz, (2003) dizem que a espiritualidade no ambiente de trabalho trata dos valores da organização evidenciados na sua cultura, que promovem nos colaboradores uma experiência de transcendência por meio do trabalho, facilitando seu senso de estar conectados de modo que proporcione sentimentos de completude e alegria.

Já na oportunidade para a vida interior, pressupõe que o diferencial humano não está somente na capacidade técnica de realizar tarefas, mas nas atitudes cordiais e éticas. “[...] incluir valores espirituais no mundo do trabalho é contribuir para a transformação social e permitir o acontecimento

da transcendência. ” (TRACEY apud, BETTEGA, 2006).

De acordo com More e Casper (2006 *apud* BETTEGA, 2009), as transformações mundiais estão exigindo das organizações uma visão holística em relação aos funcionários, reconhecendo que são portadores de uma vida interior. Portanto, oportunidade para a vida interior é forma como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo. Esse fator abrange itens relacionados ao modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo.

Siqueira et al. (2014) validaram a escala de Inventário de espiritualidade no trabalho (IET), tendo como base apenas duas dimensões: a) Trabalho como propósito de vida: Convicções de que as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão significado a ela e b) Senso de comunidade: Convicções de que as relações dentro da organização constituem experiências assentadas em percepções de pertencimento. Essas dimensões refletem o estado mental positivo do indivíduo no ambiente de trabalho que se baseia na crença de que o trabalho é uma finalidade para a vida do trabalhador (propósito de vida) e a crença de que há um sentimento de pertencimento entre as pessoas (senso de comunidade) no ambiente organizacional.

Viu-se que não há um consenso na literatura sobre o conceito de espiritualidade no trabalho, mas alguns pontos convergem, como é o caso do sentido ou senso de comunidade entre os indivíduos no ambiente organizacional, bem como o significado do trabalho. Portanto, esse estudo toma o conceito de espiritualidade no trabalho de Siqueira et al. (2014).

MÉTODO DE PESQUISA

Classificou-se essa pesquisa como uma pesquisa de abordagem quantitativa e descritiva. Além disso, esse estudo também pode ser considerado como uma survey, a qual se caracteriza como “[...] um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes de vida e até informações gerais sobre a experiência do indivíduo” (BARRY; PHILLIPS, 2007, p.157).

Nesse sentido, Gil (2010) ressalta que as pesquisas desse tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, tendo como principais vantagens a economia, a rapidez e a quantificação. Sendo assim, justifica-se a caracterização do estudo como survey, visto que buscou-se coletar informações de uma determinada amostra por meio de questionários estruturados, visando a analisar o comportamento destes, através da quantificação dos dados coletados.

A instituição pesquisada possui um total de 221 trabalhadores (efetivos, cedidos de outras esferas, estatutários, estagiários e bolsistas); foram distribuídos 100 questionários na sede da FE-TEC, especificamente localizada no Teatro Municipal de Boa Vista, com retorno de 58 válidos. A amostragem foi não-probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2001).

O instrumento de pesquisa utilizado foi o de Siqueira et al. (2014), Inventário de Espiritualidade no Trabalho – IET-29 (Versão Reduzida), o qual contém 10 perguntas fechadas de múltipla escolha, com escala de cinco pontos: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo totalmente.

Quadro 1. Dimensões da Espiritualidade e suas Definições

Dimensão	Definição	Questões
Senso de comunidade	Convicções de que as relações dentro da organização constituem experiências assentadas em percepções de pertencimento.	No meu setor as pessoas são unidas. No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas. No meu setor existe colaboração entre as pessoas. No meu setor existe um ambiente tranquilo. No meu setor há companheirismo.
Trabalho como propósito de vida	Convicções de que as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão significado a ela.	Meu trabalho dá sentido a minha vida. Meu trabalho dá uma razão especial a minha vida. Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida. Meu trabalho ilumina os meus dias. Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.

Fonte: Adaptado de Siqueira et al. (2014).

No que se refere à interpretação dos resultados, tem-se que cada dimensão, poderá obter um escore entre 4 e 5, o qual denotará um nível alto de espiritualidade; tendo um escore entre 3 e 3,9 indica um nível mediano de espiritualidade; por fim, poderá se obter escore entre 1 e 2,9 o qual indica um escore baixo de espiritualidade no trabalho.

Não se pode deixar de observar, que independentemente do nível de espiritualidade obtido, pode-se realizar interpretações psicológicas da questão componente da dimensão. Como forma de captar o significado para os indivíduos acerca da espiritualidade, inseriu-se no Inventário, uma questão aberta: O que significa espiritualidade no trabalho para você?

Conforme instruções do Inventário de espiritualidade (SIQUEIRA et al. 2014), os escores denotam que nível de espiritualidade que existe na organização. Portanto, a análise realizada foi por meio de estatística descritiva, com uso do Excel, apresentando as médias e os escores.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização da instituição investigada

Em seu histórico a Fundação de Educação, Turismo, Esporte e Cultura de Boa Vista – FETEC foi criada pela Lei Municipal n.º 106, de 24 de setembro de 1984, alterada pela Lei Municipal nº 772 de 16 de dezembro de 2004, possui personalidade Jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos,

tem como finalidade planejar e implementar as políticas municipais de educação, turismo, esporte, lazer e cultura, bem como fomentar as manifestações artístico-culturais dos diversos segmentos da sociedade (PREFEITURA MUNICIPAL DE BOA VISTA, 1984).

A FETEC possui estatuto e regimento Interno e tem como competência: - planejar e implementar as políticas municipais de educação, turismo, esporte lazer e cultura, coordenando as ações delas decorrentes; - incentivar a cultura esportiva e de lazer junto à população, desenvolvendo suas práticas cotidianas como decorrência de valores de integração homem-natureza, identificação com o espaço urbano da cidade e exercício de cidadania; - a promoção em âmbito nacional e internacional, o desenvolvimento do setor de turismo, priorizando a harmonização com a preservação do meio ambiente; - ampliar a participação do turismo na economia do Município para a geração de trabalho e renda; - a promoção da educação permanente, - contribuindo com o planejamento global e estratégico na área educacional cultural; - promoção da defesa do patrimônio histórico e artístico do Município; - a realização de exposições, espetáculos, conferências, debates, feiras e festividades populares, destinados a integração social da população, com vistas a elevação do seu nível cultural e artístico; e outras atividades correlatas (PMBV, 1984).

Dentre as principais atividades desenvolvidas estão: a Central do Carnaval, onde se tocam todos os ritmos musicais; o Boa Vista Junina com a “Maior Paçoca do Mundo”; a realização da Mostra Fotográfica 9 de Julho; a Corrida Internacional 9 de Julho, que busca ser a maior corrida da região norte; confecção de material institucional sobre turismo para orientação e difusão de pontos turísticos; atualização do inventário turístico; administração e definição de Pontos de Culturais tais como Intendência, Centro multicultural, Centro de artesanato Velia Coutinho e Orla Taumanan; administração do Parque Germano Sampaio, Vila Olímpica, e Instituto de Música de Boa Vista; o inventário do Patrimônio Cultural de Boa Vista, confecção e atualização do guia de Patrimônio Histórico.

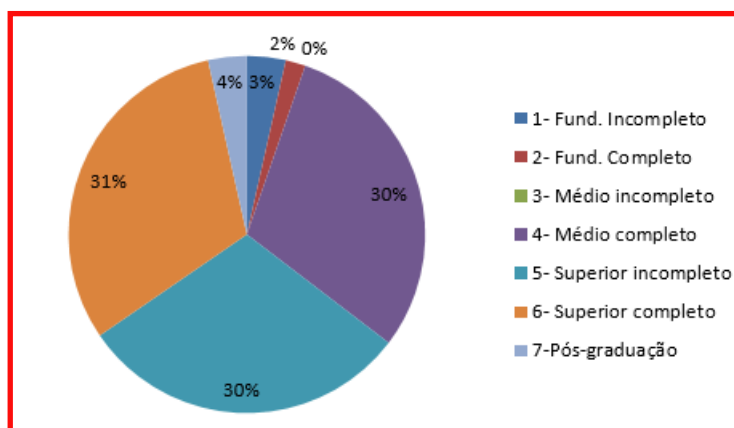
Atualmente, a Fundação conta com 221 colaboradores entre servidores da união, cedidos pela PMBV comissionados e efetivos da FETEC. Além dos servidores, há também na sede da FETEC estagiários e bolsistas, distribuídos por suas diversas divisões e superintendências.

O PERFIL DOS RESPONDENTES

Participaram dessa pesquisa, 43% respondentes do sexo masculino e 55% do gênero feminino (um respondente não assinalou resposta para esse item), sendo que a distribuição das faixas etárias ficou em: 17% respondentes entre 18 e 25 anos; 21% entre 26 a 34 anos; 26% entre 35 e 44 anos, 21% entre 45 e 55 anos e 15% respondentes acima de 55 anos. A amostra ficou homogênea em termos de idade e sexo.

Já quanto à escolaridade, ao tempo de Instituição e o vínculo com a FETEC, apresenta-se os dados nos gráficos (1, 2 e 3) a seguir.

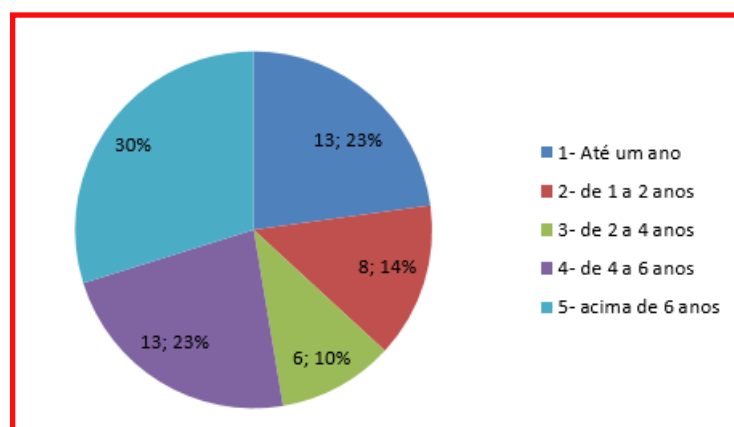
Gráfico 1. Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebe-se que a maioria dos respondentes se encontra com escolaridade de ensino médio completo, superior incompleto e superior completo. Já quanto ao tempo de Instituição, a maioria possui de 4 a 6 anos e mais de 6 anos. O que denota que esses respondentes tem um tempo significativo de relacionamento no ambiente de trabalho.

Gráfico 2. Tempo de Instituição



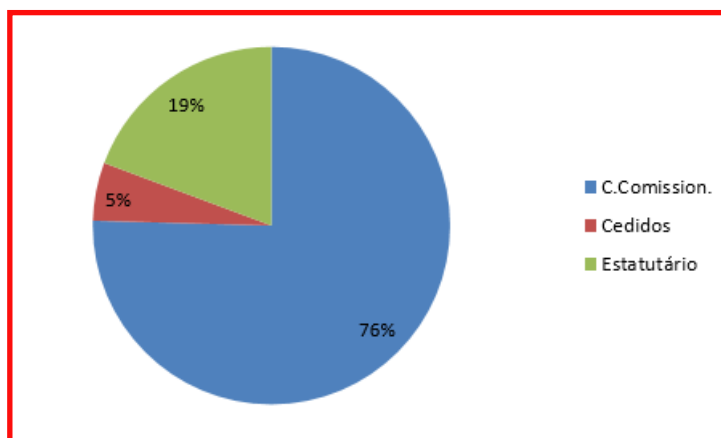
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O tempo de instituição pode favorecer as relações interpessoais, em vista de que as pessoas estão há mais tempo na empresa e reforçam o vínculo diariamente entre os colegas. Esse vínculo pode auxiliar na empatia e diminuiu a competitividade entre os indivíduos. Nesse sentido, Goleman (2001) já ponderava que ambientes muito competitivos inviabilizam o sentimento de empatia, o que está diretamente ligado à espiritualidade e produtividade.

Nesse sentido, o sentimento de comunidade (BETTEGA, 2009; SIQUEIRA et al., 2014) é subsidiado, também, pelos vínculos estabelecidos na Instituição. Quanto mais o grupo e as pessoas se reconhecerem e perceberem que fazem parte de um grupo, o sentimento de pertencimento aumenta. Dessa forma, é possível que questões individuais, também, sejam reforçadas como autoconfiança, a autoestima e a automotivação (NAVARO-YASHIN, 2009).

Quanto ao vínculo com a Instituição, tem-se que a maioria é cargo comissionado, sendo 3 trabalhadores cedidos de outras esferas e 11 estatutários. Observe gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3. Vínculo com a FETEC



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Portanto, percebe-se que a maioria dos respondentes é jovem, com tempo de Instituição de 4 a 6 anos de tempo de trabalho, sendo a maioria composta por cargos comissionados. O fato de ser uma Fundação, nesse estudo, não há possibilidade de se fazer uma comparação a fim de verificar se o tipo de Instituição pública pode ter relação com os resultados obtidos; mas, fica como uma indicação para estudos futuros avaliar se há alguma relação a partir disso.

As dimensões da espiritualidade no trabalho da FETEC

A espiritualidade organizacional se baseia na razão que representa o trabalho para a vida do indivíduo e o espírito de solidariedade entre as pessoas no ambiente laboral (SIQUEIRA et al., 2014). Essas dimensões, respectivamente são: Trabalho como propósito de vida e Senso de comunidade.

Quadro 2. Dimensões e escores da Espiritualidade organizacional

Dimensões	Score Geral
Senso de Comunidade	3,84211
Trabalho como propósito de vida	3,78947
Nível geral de Espiritualidade no trabalho	3,8157

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se que os escores obtidos para cada dimensão, situam-se entre 3 e 3,9 indicando um escore médio de Espiritualidade no trabalho. Um estudo realizado em 2016, na cidade de Boa Vista por Rosa et al. (2016) em instituições públicas também evidenciou um nível mediano de espiritualidade no trabalho.

Os escores das dimensões não apresentam diferença significativa, o que conduz a inferir que as duas dimensões estejam no mesmo nível, ou seja, mediano. Frisa-se que quanto mais as organizações trabalharem os valores, tais como esperança e felicidade, há uma possibilidade bem maior de seus trabalhadores enfrentarem de forma mais branda o estresse diário em seus ambientes organizacionais (SIMMONS; NELSON, 2001).

A média geral da espiritualidade está tendenciando para o limite do escore mediano que é 3,9; o que se pode inferir é que se a Organização em estudo estruturar ações que possam aumentar a espiritualidade no trabalho, seja possível elevar seu escore para um alto nível de espiritualidade organizacional. Além disso, não se pode esquecer de que a espiritualidade está atrelada à cultura organizacional, que se traduz pelos valores, pela satisfação em estar naquele trabalho e se sentir parte integrante e importante do mesmo (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003).

Quadro 1. Dimensão Senso de Comunidade

PESQUISA						
QUESTIONÁRIO	Discordo Total	Discordo	Nem con. nem dis.	Concordo	Conc. Total	Score
No meu setor as pessoas são unidas	2	4	11	26	14	3,80701754
No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas	1	3	7	31	15	3,98245614
No meu setor existe colaboração entre as pessoas	1	6	19	19	12	3,61408509
No meu setor existe um ambiente tranquilo	0	1	8	27	21	4,19298246
No meu setor há companheirismo	2	7	15	20	13	3,61408509

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

É possível observar que as assertivas (grifadas em amarelo), no Quadro 1, as maiores médias são: No meu setor existe um ambiente tranquilo; no meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas e, por último, no meu setor as pessoas são unidas;. Portanto, percebe-se que o espírito e o sentimento de pertencimento ao grupo de trabalho existem e estão presentes nesses respondentes.

Esse resultado tem reflexo nas palavras de alguns autores (KIVITZ, 2006; BETTEGA, 2009) quando trazem o perfil colaborativo das pessoas no ambiente de trabalho; essas pessoas se preocupam umas com as outras, se apoiam e delineiam um sentido de equipe, de comunidade (SIQUEIRA et al., 2014). Nesse sentido, Freire (1999) também discutiu acerca da solidariedade social e política da qual emana a democracia para todos.

Já quanto à dimensão Trabalho como propósito de vida, tem-se o Quadro 4 a seguir.

Quadro 2. Dimensão Trabalho como propósito de vida

PESQUISA						
QUESTIONÁRIO	Discordo Total	Discordo	Nem con. nem dis.	Concordo	Conc. Total	Score
Meu trabalho dá sentido a minha vida	2	2	13	25	15	3,85964912
Meu trabalho dá uma razão especial à minha vida	1	2	9	27	18	4,03508772
Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que conquisei na vida	1	5	14	21	16	3,54385965
Meu trabalho ilumina os meus dias	1	8	20	15	13	4,19298246
Meu trabalho faz minha vida ter mais significado	1	5	19	17	15	3,70175439

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nessa dimensão, têm-se duas assertivas que apresentaram a maior média (Quadro 2): meu trabalho ilumina os meus dias e meu trabalho dá uma razão especial à minha vida. Viu-se que o trabalho na FETEC para esses respondentes lhes imprimem um significado de vida. Esse significado foi colocado por Rego, Cunha e Souto (2010) como um alinhamento do indivíduo com os valores da organização. Esse alinhamento de valores reflete na identificação dos trabalhadores com a Instituição, o que acaba por reforçar a identidade, o comprometimento e a produtividade dos indivíduos.

Além disso, se pode relacionar a harmonia dos valores individuais e organizacionais como uma relação diretamente ligada aos resultados positivos no nível humano e empresarial, pois como diz Romão (2004), harmonia está aliada à espiritualidade que reforça e transforma esforço em resultados eficazes.

Quando se fala em significado ou sentido do trabalho, pode-se trazer uma questão interessante que deve ser valorizada e estimulada no meio laboral: o ser humano como recurso prioritário para as organizações (KUAZAQUI; LISBOA; GAMBOA, 2005); isso porque se pode ofertar um trabalho interessante que permita ao indivíduo aprender e ter um senso de competência. Dessa forma o indivíduo pode viver uma vida integrada: pessoal e organizacional, com foco no equilíbrio entre vida familiar e organizacional de forma que um não interfira no domínio do outro (BASTOS; AGUIAR, 2014).

Na continuidade do trabalho, o instrumento de pesquisa continha uma questão aberta: 11) O que você entende que seja espiritualidade no trabalho. Para essa questão se estruturou uma nuvem de palavras conforme segue na figura 1 a seguir.

Por meio da nuvem de palavras (<https://www.wordclouds.com/>) foi possível verificar as palavras que mais se repetiram; ao avaliar as frases e palavras que os respondentes registraram, viu-se que há um consenso entre eles sobre o que seja a espiritualidade no trabalho. As palavras companheirismo, conviver, harmonia, respeito e emoções foram as mais recorrentes. Portanto, é possível inferir que os respondentes têm noção do que seja a espiritualidade no trabalho. Isso pode ser reforçado

ao comparar o escore da dimensão de senso de comunidade, a qual o resultado é próximo de 3,9; embora no nível mediano da espiritualidade, mas muito próximo de ser alto nível.

Figura 1. Nuvem de palavras para Espiritualidade no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Vê-se que as palavras mais recorrentes fazem menção ao grupo, aos sentimentos que se tem para com o outro no ambiente de trabalho. Chama-se a atenção para as palavras conviver e companheirismo, as quais reforçam e consolidam o viver junto a alguém, transmutando o nível individual e trazendo para o nível de grupo. Esse cenário demonstra que ações desenvolvidas na organização que tomem o grupo como prioridade é fundamental para o contínuo reconhecimento e reforço da identidade coletiva desses trabalhadores.

Vê-se que a figura 1 é coerente com os resultados obtidos na coleta quantitativa. Então é possível inferir que o nível de espiritualidade na organização investigada é mediano.

Outrossim, é possível que a Instituição estruture ações em grupo, capacitações às lideranças, bem como ações de sensibilização no âmbito organizacional que possam elevar o nível de espiritualidade

CONCLUSÕES

Com o objetivo geral de identificar o nível de espiritualidade no trabalho, viu-se que o nível evidenciado foi mediano. Com um escore geral próximo a 3,9, inferimos que essa instituição pública possui um senso de comunidade e o trabalho como propósito de vida de seus trabalhadores.

Esse resultado foi o mesmo encontrado por Rosa et al. (2016) em seu estudo, também, em Boa Vista, mas não tendo essa instituição investigada como participante. Além desse resultado, viu-se que há um consenso sobre o conceito da espiritualidade organizacional pelos respondentes, os quais mencionaram, de forma recorrente, o companheirismo, a harmonia, respeitar colegas e

união, como palavras acerca do conceito de espiritualidade.

Essas evidências podem ter recebido influência do perfil de respondente, em sua maioria jovens de 4 a mais de 6 anos na instituição. Esse perfil pode ter reforçado o vínculo interpessoal, o que reflete maior comprometimento individual pelo grupo.

Essa pesquisa contribuiu à pesquisadora tanto do ponto de vista técnico, quanto pessoal; haja vista que tratar do tema espiritualidade no trabalho é tratar de algo subjetivo e transcendente; o sentido do trabalho em minha vida e do quanto eu me sinto partícipe na minha organização. A importância do meu eu e sua relação com os outros, colegas de trabalho. Essas e outras reflexões me foram propostas na construção desse trabalho.

Quanto às limitações da pesquisa, por se tratar de pesquisa quantitativa e de um tema subjetivo, o risco é mensurar (escores) um tema que é vivenciado pelo indivíduo; além disso, não é possível fazer generalizações, por se tratar de uma amostra não-probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2001).

Como indicação de estudos futuros, o fato de ser de natureza pública pode ter um viés, e isso requer maiores investigações. Além disso, a cidade de Boa Vista é uma das capitais de melhor qualidade de vida, o que também pode ter alguma influência, além de questões culturais.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, V. C.M. Inteligência espiritual. São Paulo. Ibrasa. 2004.

ASHMOS; D.; P. DUCHON. Spirituality at work: a conceptualization and measure. Journal of management Inquiry, v.9, n.2, p.134-145, 2000.

BASTOS, A. V. B; AGUIAR, C. V. N. Conflito trabalho-família. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 123-131.

BELASCO, J.A. Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa. Trad. Outras palavras Consultoria linguística. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

BETTEGA, J. J. A Experiência da espiritualidade e sua relação com o desempenho dos trabalhadores em uma Indústria metalúrgica do segmento eletroeletrônico. Caxias dos Sul: UCS, 2009. Dissertação de Mestrado. Disponível <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/420/Dissertacao%20Jaime%20Joao%20Bettega.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 de maio de 2019.

BEZERRA, M.F.N.; OLIVEIRA, L.M.B. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. Estudo de caso com um grupo de líderes de agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro.

BRISKIN, A. A riqueza espiritual no ambiente de trabalho no ambiente de trabalho: quando o sucesso dos negócios depende do seu bem-estar. São Paulo: Futura, 1997.

BOFF, L. A força da ternura. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 110p.

- CARAVANTES, R. G. O ser total: talentos humanos para o novo milênio. Porto Alegre: AGE, 2002.
- CARBONE, P.P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, 2000.
- CAVANAGH, G.F. Spirituality for managers: contexto and critic. Journal of Organizational Change Management, v.12, p.186-199, 1999.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CUNHA, M.; REGO, A.D'OLIVEIRA, T. Organizational spiritualities: An ideology-based typology. Business & Society, v. 45, n. 2, p. 211-234, 2006.
- CURY, A. Organização e Métodos: uma visão holística. São Paulo. Atlas, 2006.
- FREIRE, Cristina. Poéticas do processo. São Paulo: Iluminuras, p. 86-93, 1999.
- FRY, L.W.; SLOCUM JR., J.W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. Organizational dynamics, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.
- FRY, L. W.; MATHERLY, L. L. Workplace spirituality, spiritual leadership and performance excellence. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Organizational Psychology San Francisco: Sage, 2007.
- GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ C.L. The handbook of workplace spirituality an organizational performance, New York: M.E, Sharpe, 2003.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo. Editora Atlas. 2010.
- GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GUILLORY, W. A. A . Empresa viva: espiritualidade no local de trabalho. São Paulo: Cultrix, 2002.
- HAIR et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KIVITZ, Ed. R. Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre práticas e religiosas e vida profissional. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências da Religião. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em:
- KOENIG, H.G. Religion, spirituality, and health: The research and clinical implications. ISRN psychiatry, v. 2012, 2012.
- KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.C.; GAMBOA, M. Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas. São Paulo: Ed. Nobel, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª ed. 4ª reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. São Paulo: Artmed e Bookmann Companhia Editora, 2001.
- MARANHÃO, L.M.M. Espiritualidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso no Real Hospital Português de Beneficência em Pernambuco / Larissa Momm Machado Maranhão. - 2016. 157 folhas : il. 30 cm.
- MOGGI; J.; BURKHARD, D. O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais

no século XXVI. 4ª ed. rev.amp. São Paulo: Antropofísica, 2005.

MURAD, A. Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta. Coleção Ética e Negócios. São Paulo. Paulinas. 2007.

NAVARO-YASHIN, Y. Affective spaces, melancholic objects: ruination and the production of anthropological knowledge. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2009.

OLIVEIRA, A. Espiritualidade na empresa. São Paulo. Butterfly, 2007.

RAMOS, A.G. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3 a 12, ago. 1984. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10559>>. Acesso em: 10 Jul. 2019.

REGO, A; PINHA e CUNHA, M.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, v.6, n.2 Jul./dez. 2007.

ROMÃO, C. Espiritualidade, empresas e pessoas. Entrevista. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/3772/espiritualidade-empresas-epessoas.html>>, 2004.

ROSA et al., J.S. Mito ou realidade? Espiritualidade nas organizações privadas na Amazônia Legal. Trabalho apresentado na II Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão, Governança, ética e Bem-estar no espaço Lusófono, na Universidade de Açores, em Ponta Delgada, Novembro de 2016.

SIMMONS, B. L.; NELSON, D. L. (2001). Eustress at work : The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7-18.

SIQUEIRA, M.M.M et al. Espiritualidade no Trabalho in Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TEIXEIRA, E. F. B.; MULLER, M. C.; SILVA, JULIANA, D, J. Espiritualidade e Qualidade de Vida. Porto Alegre. Edipucrs. 2004.

THOMPSON, E. Resiliency in families with a member facing AIDS. The dynamics of resilient families. California: Sage. (pp. 135-159), 1999.

BISI, G.T.P.; OLIVIER, M. LIDANDO COM A RELIGIÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. Resenha na Revista de Administração Eletrônica (RAE), Vol.47, n. 3, 2007.

VERGARA, S. C.; MOURA, L. S. Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-14, 2012.

ZAFFANI, C. A. Espiritualidade na gestão das empresas: transgredindo as regras do racional. Artigo. Referência sobre Gestão de Pessoas. São Paulo. 2010. Disponível em:<<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6936/espiritualidade-na-gestao-dasempresas-transgredindo-as-regras-do-racional.html#>>. Acesso em 18 de maio de 2019.

“

Estratégia organizacional: a pesquisa de satisfação como instrumento de relacionamento entre clientes e empresas

Patricia Mara de **Souza**
FACSUM/FJF

Ângela C. de **Melo**
UNICATHEDRAL

RESUMO

A satisfação dos clientes é um desafio constante para as organizações, já que falhas no relacionamento com o cliente colocam em risco as relações já estabelecidas e fragiliza as futuras parcerias. Sendo assim, as empresas devem buscar suprir as necessidades de seus clientes, despertando seus desejos e superando suas expectativas. O objetivo deste artigo é verificar como a aplicação de uma pesquisa de satisfação de cliente pode vir a gerar informações importantes para o fortalecimento das relações entre empresa e cliente. Metodologicamente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória e quantitativa. A coleta de dados foi feita através de questionário aplicado junto a cinquenta clientes de uma empresa de recauchutagem de pneus da cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais. Os resultados apontaram que a organização, de uma forma geral, utiliza de maneira adequada suas estratégias de relacionamento com o cliente já que a maioria dos componentes da pesquisa de satisfação foram muito bem avaliados. No entanto, alguns pontos sinalizaram oportunidades de melhorias como o suporte oferecido e o cuidado com as instalações físicas.

Palavras-chave: Satisfação; Relacionamento; Fidelização.

INTRODUÇÃO

Diante da concorrência e com clientes cada vez mais exigentes e conscientes as empresas vêm buscando maior aproximação nas relações com seus clientes, visando obter uma expansão de novas oportunidades no mercado. Em busca da eficácia desse relacionamento é imprescindível aplicar técnicas e organizar políticas que abranjam não só os clientes, mas todo o canal de relacionamentos da organização.

O relacionamento com cliente tem sido apontado como conceito a ser adotado por organizações que têm como meta superar os constantes desafios ambientais aos quais são submetidas mantendo um sólido relacionamento de fidelidade com os clientes. Para alcançar essa meta as empresas devem preparar seus profissionais atualizando e aprofundando seus conhecimentos de forma que possam estreitar e aproveitar oportunidades de vínculos duradouros com seu público alvo.

Relações fortes contribuem para a percepção de qualidade, melhoram a satisfação do cliente e ajudam na lealdade aos serviços oferecidos pela organização. Dessa forma, clientes que possuem um bom relacionamento com a empresa podem perceber com mais facilidade a qualidade do produto ou serviço que é oferecido. Isso é uma maneira de fazer com que o cliente escolha a organização como sua primeira opção na decisão da compra.

O ato de saber ouvir o cliente é fundamental para o sucesso da estratégia de fortalecimento das relações mercadológicas. Dar atenção ao comportamento do cliente e estruturar uma empresa para que ela responda as suas necessidades, desejos e preferências leva a empresa não apenas a atrair novos clientes, mas principalmente manter os já existentes, criando dessa forma fidelização e estabelecendo relações duradouras através da satisfação.

Uma importante ferramenta para o gerenciamento dessa relação empresa-cliente é a pesquisa de satisfação de clientes que, dentre outras coisas, verifica as percepções e recolhe informações sobre o quanto as empresas estão satisfazendo os seus consumidores. O resultado final da pesquisa de satisfação de clientes deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ação para mudanças em processos futuros.

O objetivo geral deste artigo é analisar a contribuição das informações da pesquisa de satisfação para a melhoria no relacionamento com o cliente em uma pequena empresa de recauchutagem de pneus na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

Metodologicamente foi feito uma pesquisa bibliográfica, exploratória e quantitativa. Aplicou-se um questionário de pesquisa de satisfação com 50 clientes da organização.

De acordo com Fujihara (2013), um dos principais objetivos das organizações é ter clientes satisfeitos e fidelizados. Dessa forma, faz-se cada vez mais necessário aplicar estratégias de relacionamento junto aos clientes para comunicar confiança e credibilidade. Nesse sentido, a relevância desse estudo está na premissa de que quando a empresa aprimora seu relacionamento com o cliente, desde o serviço básico até o acabamento seguido da avaliação do grau de satisfação do

cliente, gera fidelização e consequentemente lucratividade através de diferenciais competitivos em relação às empresas concorrentes.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Relacionamento com o cliente trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Um dos principais objetivos do relacionamento com o cliente é manter a confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros.

Torna-se cada vez mais importante as organizações conhecerem o mercado, principalmente seu público alvo. Segundo Kotler e Keller (2006), para manter um relacionamento duradouro com cliente e mutuamente satisfatório, de longo prazo, é importante adaptar-se aos interesses, competências, tradições, metas e anseios do público alvo definido.

Para Giglio (2010), o gerenciamento do relacionamento com o cliente aponta qual a relação estabelecida entre as organizações e seus clientes, facilitando os elos comerciais.

Conforme Gonçalves, Jamil e Tavares (2002), as práticas fundamentais da mercadologia de relacionamento são: sustentar clientes satisfeitos após a compra e, se necessário, reconquistá-los; fazer todo o possível para que o cliente recompre o artigo da própria empresa; mensurar a satisfação de clientes; realizar a comunicação pós-vendas; receber feedback; criar eventos e canais; ter serviço de qualidade e semelhanças públicas.

O relacionamento com o cliente provoca a interatividade, a conectividade e a capacidade para que o cliente se torne verdadeiramente parte da estratégia da organização. De tal modo, as ações de estratégia de mercado devem levar em consideração o feedback recebido pelo cliente, potencializando assim as chances de fidelizá-lo.

Kotler (2000) define fidelidade como o ponto mais alto do gerenciamento do relacionamento com o cliente, ou seja, as organizações que alcançam esse nível possuem os produtos e serviços mais atrativos. O autor afirma que para fidelizar os clientes, primeiro deve-se identificá-los, de acordo com suas necessidades e desejos, e perante essas informações, pode-se efetuar ações para estreitar o relacionamento.

A fidelização tem por objetivo a retenção de clientes, fazendo o possível para que eles não migrem para a concorrência. As empresas buscam por clientes fiéis na intenção de obter vantagens financeiras. A maioria dos clientes deseja sair satisfeito de uma negociação comercial, e principalmente que a empresa esteja interessada em satisfazê-lo.

De acordo com Dias (2003), a fidelização é o primeiro nível do gerenciamento de relacionamento, enfatizando que:

Fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por clientes e recompensar o cliente por compras repetidas. Isso é

possível através do desenvolvimento de uma relação entre empresa e consumidor. (DIAS, 2003, p. 300),

O cliente fiel é considerado como aquele que sempre compra um produto ou utiliza um serviço da empresa. Quando se fideliza um cliente a empresa o transforma em um consumidor assíduo dos seus produtos e serviços. Sendo assim, o cliente tende a regressar e ainda pode divulgar a empresa para outras pessoas. Com a grande concorrência, as empresas devem buscar por novas ideias para manter os seus clientes, e principalmente para que os mesmos passem as referências que tem da empresa para os outros.

Segundo Bretzke (2000), os programas para fidelizar os clientes são de fundamental importância dentro de uma empresa, pois agregam valor e trazem um diferencial para a organização. São utilizados processos para que a comunicação seja mais completa, obtendo um relacionamento melhor.

De acordo com Souki (2006), a empresa deve atentar que o contato com o cliente não termina após a finalização da compra, é aí que se inicia o momento para conquistá-lo, priorizando suas necessidades. Ainda destaca que “para fidelizar, é preciso conhecer”. Isso significa que se a empresa conhece realmente o seu cliente, poderá mostrar a ele tudo o que lhe trará mais satisfação, realizando o seu desejo de compra.

Segundo Kotler (1998) custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual, sem levar em conta que demorará algum tempo para que o novo cliente compre no mesmo volume em que o antigo comprava. Diante disso, o autor enfatiza a importância da monitoração do nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que está oferecendo a eles, para que a concorrência não os leve.

Clientes satisfeitos trazem outros novos clientes para a organização, produzindo lucro para a mesma. Bogmann (2002) afirma que “reter é muito mais barato que conquistar”. Dessa forma, o processo de retenção e fidelização de clientes precisa de uma manutenção que seja contínua.

As estratégias de fidelização estão diretamente ligadas às estratégias de relacionamento. A importância está não somente em conquistar novos clientes, mas especialmente em reter os clientes já existentes. Dessa forma, as organizações podem criar relacionamentos mais fortes com seus clientes que trazem maior valor (WARD E DAGGER, 2007).

As empresas precisam estar atentas às mudanças e devem buscar novas direções estratégicas através de relacionamentos que permitam a troca de informações e a interação. O relacionamento com o cliente se formaliza por meio das parcerias que são estabelecidas com os clientes e com todos os que atuam e influenciam direta ou indiretamente na sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento com o cliente apoiados por bancos de dados de relacionamento.

Pesquisa de Satisfação do Cliente

A satisfação dos clientes deve ser mantida de modo que eles estejam sempre satisfeitos com

os produtos e serviços ofertados, o que acarretará impulso nas vendas, fidelização e potencial para atrair novos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006) satisfação do cliente é a sensação do prazer, ou seja, é o resultado do sentimento de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vai além de suas expectativas.

As empresas precisam medir e definir a satisfação de seus clientes. Para Hoffman e Bateson (2003), ouvindo os clientes, as organizações tem como medir o grau de satisfação dos serviços que lhe são oferecidos.

Segundo Hoffman e Beterson (2003) para medir a satisfação e a insatisfação dos clientes, suas expectativas devem estar ligadas diretamente aos serviços que são oferecidos a eles. Essa forma de medir a satisfação dos clientes pode ser direta ou indireta depende como a empresa vai estabelecer o critério de avaliação. Na opção por direta são obtidas as respostas, em geral, por pesquisa de satisfação do cliente exclusivamente através de questionários. Quando busca-se monitorar os lucros e reclamações de clientes usa-se a forma indireta.

Se os produtos e serviços tem qualidade e atendem as expectativas, de maneira geral, os clientes tendem a ficar satisfeitos. Segundo Muckenberger (2001) as empresas estão dando grande importância para as pesquisas de satisfação dos clientes, sendo usadas como metas a serem atingidas na relação e percepção dos principais conceitos de marketing. A ideia é criar relacionamentos de longo prazo com os consumidores ao invés de somente conquistá-lo. O relacionamento com cliente e a satisfação tem recebido uma atenção especial por parte das organizações e profissionais de marketing para que os resultados obtidos continuem sendo atingidos.

A pesquisa de satisfação de clientes é uma ferramenta da gestão da informação que habilita o gestor estar a par continuamente de informações sobre o posicionamento da empresa em relação à avaliação da sua performance de oferecimento de produtos ou serviços a partir do ponto de vista do cliente. Trata-se de um dos pré-requisitos mais eficazes no balizamento das ações de relacionamento de uma empresa. É uma forma de captar informações através das opiniões dos clientes que serve como ferramenta administrativa na avaliação e desempenho da empresa ou de acordo com que os consumidores esperavam da organização.

A pesquisa de satisfação de clientes é uma estratégia muito importante, pois faz a avaliação dos resultados da empresa, fornece soluções para melhor atender as necessidades do consumidor, por isso essa estratégia deve ser um processo contínuo para que possa garantir a satisfação do cliente e manter um bom relacionamento em longo prazo.

Cabe às organizações, além de satisfazer seus clientes, conquistá-los para que sejam fiéis à empresa. Quanto maior a fidelidade dos clientes, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca, segundo Kotler (2000).

A satisfação deve ser um processo contínuo, pois os clientes sempre procuram informações

sobre o produto, então a empresa deve focar nos serviços e atendimento que os satisfaçam e com isso se manter produtiva e competitiva no mercado.

METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa, bibliográfica e exploratória. Quantitativa por apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos do grupo estudado, no caso, clientes da empresa. Bibliográfica por buscar explicações para o problema com o auxílio de publicações em documentos permitindo conhecer e analisar as contribuições científicas existentes sobre o assunto. Exploratória por definir objetivos e buscar informações sobre o assunto deste estudo visando familiarização com o fenômeno (GIL, 2008).

A empresa pesquisada é de pequeno porte, do ramo de recauchutagem de pneus localizada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

A coleta de dados se deu através da aplicação de uma pesquisa de satisfação de clientes através de questionário com 8 (oito) questões visando coletar informações sobre a percepção destes clientes quanto às importantes componentes geradores de satisfação. A amostra foi constituída por 50 (cinquenta) respondentes, clientes da organização em 2016.

ANÁLISE DA PESQUISA

Como visto, a pesquisa de satisfação do cliente é uma importante ferramenta de gestão, seu objetivo é mensurar o que os clientes estão percebendo, sentindo e comentando sobre os processos, produtos e serviços da organização.

Quanto à análise, os dados foram tratados em planilhas que geraram tabela e gráficos para melhor visualização dos resultados.

As questões avaliadas foram:

- Capacidade de realizar um serviço de forma confiável e precisa;
- Fornecimento do serviço no tempo prometido;
- Atendimento, cuidados e atenção aos clientes;
- Habilidade em transmitir confiança segurança, com conhecimento;
- Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente;
- Instalações físicas visualmente atrativas;
- Se o cliente continuaria a comprar e utilizar os serviços e produtos da empresa;
- Se o cliente indicaria a empresa para um amigo.

Levantamento e análise dos dados

A Tabela 1 elenca as questões investigadas através da pesquisa de satisfação de clientes

aplicada.

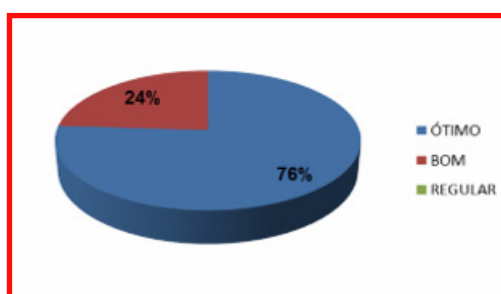
Tabela 1. Questões aplicadas na Pesquisa de Satisfação de Clientes.

Nº	DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	Ótimo		Bom		Regular		TOTAL
		Quant	%	Quant	%	Quant	%	50
1	Capacidade de realizar um serviço de forma confiável e precisa	38	76%	12	24%	0	0%	50
2	Fornecimento do serviço no tempo prometido	31	62%	18	36%	1	2%	50
3	Atendimento, cuidados e atenção aos clientes	36	72%	13	26%	1	2%	50
4	Habilidade em transmitir confiança segurança com conhecimento	29	58%	21	42%	0	0%	50
5	Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente	33	66%	16	32%	1	2%	50
6	Instalações físicas visualmente atrativas	8	16%	34	68%	8	16%	50
7	Você continuaria a comprar e utilizar os serviços e produtos da empresa	32	64%	17	34%	1	2%	50
8	Você indicaria a empresa para um amigo	31	62%	19	38%	0	0%	50

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a maioria dos clientes (76%), a satisfação pela realização dos serviços é ótima, assim como a precisão. Percebe-se um destaque positivo quanto à capacidade de realizar os serviços de forma confiável e precisa, o que é fundamental para que o relacionamento com o cliente aconteça da maneira satisfatória com potencial capacidade de fidelização, conforme mostra o Gráfico 1.

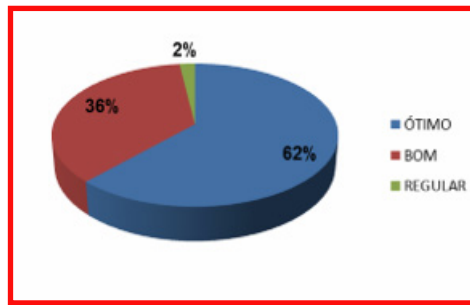
Gráfico 1. Capacidade de realizar um serviço de forma confiável e precisa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A satisfação pela agilidade com o fornecimento do serviço no tempo prometido é alta na percepção dos clientes, pois 62% afirmaram ser Ótima e 36% afirmaram ser Boa. Nesse quesito, como evidenciado no Gráfico 2, os clientes mostraram-se satisfeitos, fato que potencializa o desenvolvimento de um relacionamento favorável da empresa com o cliente e mais duradouro.

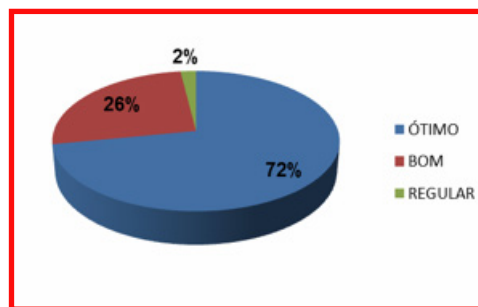
Gráfico 2. Fornecimento do serviço no tempo prometido



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto ao respeito ao atendimento, cuidados e atenção aos clientes (Gráfico 3), os dados apontaram que 72% dos respondentes estão bastante satisfeitos com o atendimento oferecido pela empresa. Este é um aspecto essencial, pois um bom atendimento é indispensável para o sucesso de uma empresa. Quando bem tratado o cliente tende a voltar a comprar na empresa, além de se sentir confortável para indicar a empresa para outros possíveis novos clientes.

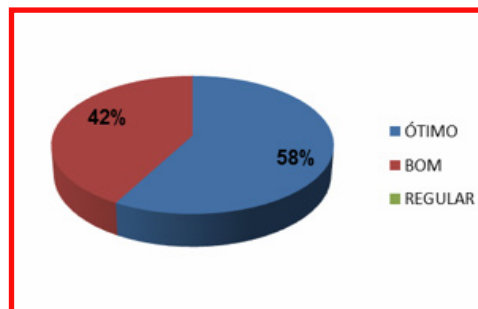
Gráfico 3. Atendimento, cuidados e atenção aos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No que tange à habilidade em transmitir confiança segurança, com conhecimento, o contentamento dos clientes é evidente, pois as respostas foram quase na totalidade distribuídas em Ótimo (58%) e Bom (42%), o que sinaliza uma percepção bastante favorável da empresa na mente do seu cliente, como apresentado no Gráfico 4. Essas características passam uma maior segurança ao seu público alvo, fortalecendo o relacionamento entre as partes, o que é benéfico para a fidelização desses clientes.

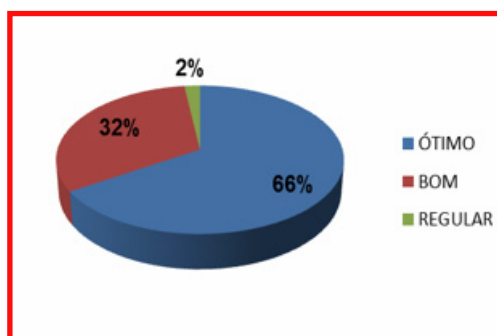
Gráfico 4. Habilidade em transmitir confiança segurança com conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 5 mostra que parte substancial dos clientes percebe o suporte da empresa como ótimo (66%), tendo ainda 32% dos respondentes com uma percepção boa sobre as ações de suporte da organização. Já uma minoria de 2% caracterizou como regular esse quesito. Com os clientes cada vez mais exigentes no mercado, dar um suporte adequado ao cliente é um componente importante para se criar excelência no atendimento e, conseqüentemente, relacionamentos funcionais entre as partes.

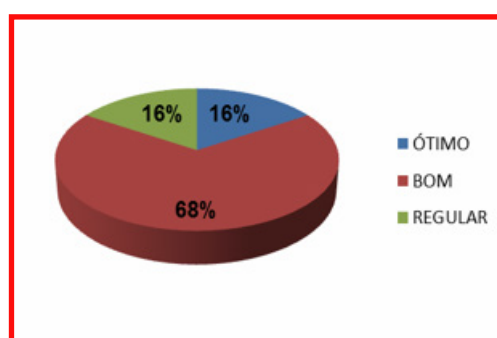
Gráfico 5. Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No que se refere à visualização das instalações físicas o estudo apontou que embora a maioria dos respondentes esteja satisfeitos, um percentual de 16% considerou as instalações físicas da organização como regular sinalizando um ponto a ser observado pela organização e uma oportunidade de melhoria a ser aproveitada. Nesse quesito a empresa deve procurar melhorar suas instalações, para que os clientes possam intensificar ainda mais a experiência de compra. Instalações atrativas que ofereçam comodidade e segurança ao cliente são pontos que influenciam no processo de decisão de compra, bem como na fidelização do mesmo.

Gráfico 6. Instalações físicas visualmente atrativas

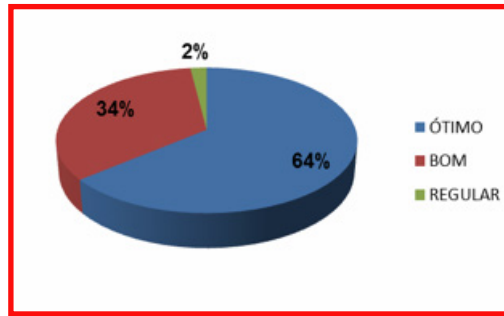


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 7 revela que a maioria dos clientes encontra-se satisfeitos com a empresa, e afirmaram que continuariam comprando e utilizando os serviços da organização.

Manter os clientes satisfeitos é uma estratégia de relacionamento que auxilia na realização de novos negócios com os clientes atuais e nas conquistas de novos clientes.

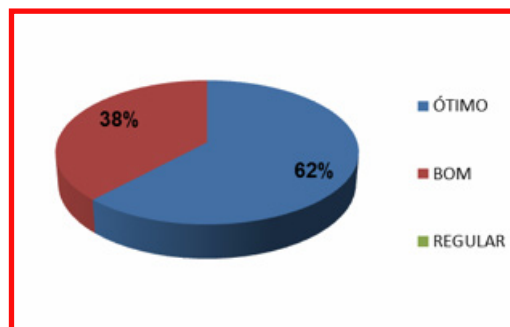
Gráfico 7. Comprar e utilizar continuamente os serviços e produtos da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como os resultados das sete questões anteriores apontaram que, de forma geral, os respondentes mostraram-se satisfeitos com a organização, a consequente revelação dos percentuais apurados na última questão está alinhada com esse panorama geral, conforme mostra o Gráfico 8. A maioria dos clientes respondeu que indicaria os serviços da empresa para terceiros. Esse resultado mostra que se o cliente é bem tratado na aquisição de serviços e/ou produtos, ocorre uma conexão entre o cliente e a empresa. Dessa forma, existe uma tendência do cliente satisfeito recomendar a empresa para a sua rede de amigos para que eles também possam vivenciar uma boa experiência de compra.

Gráfico 8. Indicação da empresa para um amigo



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Esta pesquisa investigou a satisfação dos clientes em relação à empresa de recauchutagem. Pode-se observar que a maioria dos clientes mostrou-se satisfeita com os serviços prestados pela organização, já que em todas as questões o nível de satisfação é alto. Porém, a empresa deve se atentar para alguns fatores que podem ser melhorados, para que os clientes se sintam totalmente satisfeitos dentro da organização, como o espaço físico e no suporte oferecido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A chave para manter e cultivar o cliente está em se criar na mente das pessoas uma experiência de satisfação. Isto se dá quando a equipe entra em contato com o cliente e consegue completar a imagem que ele traz incompleta em sua mente, criando um relacionamento que gera satisfação.

Descobrir o que realmente o cliente espera, deseja, gosta ou não, é essencial para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Deve-se tentar entender como detectar as particularidades do comportamento dos clientes e reagir a seus anseios com ações eficientes voltadas a programa de relacionamento e fidelização

Para se oferecer um atendimento com excelência, num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a continuidade da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los e fidelizá-los.

Nesse sentido, a pesquisa de satisfação mostra-se uma ferramenta relevante no ato de aproximar o cliente à empresa, pois detecta pontos positivos e negativos que podem ser valiosas oportunidades de reforço e melhoria para a organização.

As estratégias de relacionamento têm o objetivo de alcançar altos níveis de satisfação dos clientes, através da confiança, cooperação e comprometimento entre as partes envolvidas, itens que os respondentes desta pesquisa afirmaram, em sua maioria, a empresa objeto deste estudo possuir. Porém, a busca de fazer com que o consumidor se torne ainda mais fiel ao produto e serviços comercializados, a empresa deve se atentar aos sinais de satisfação ou de insatisfação dos clientes por meio de uma conversa direta com os mesmos e planejar contatos após a concretização das vendas para mostrar ao cliente o quanto a empresa se preocupa com sua satisfação. Além disso, é válido também a organização verificar periodicamente através de ferramentas de gestão, como a própria pesquisa de satisfação, por exemplo, se os produtos oferecidos estão atendendo suas necessidades e se o atendimento precisa ser revisto para atendê-lo melhor.

As organizações devem ficar constantemente atentas às mudanças nas expectativas dos clientes e da própria dinâmica do mercado e objetivar a alta satisfação dos clientes, pois se estiverem pouco satisfeitos podem trocar com facilidade de empresa caso apareça uma oferta mais interessante. O contentamento do cliente deve ser grande, criando assim um vínculo com a marca, na consciência do cliente, resultando num elevado grau de fidelidade.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, Itzhak Meir. Marketing de Relacionamento Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras. São Paulo: Ed. Nobel, 2002.

BRETZKE, Mirian. Marketing de relacionamento e competição em tempo real: CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Sergio Roberto. Estratégia de distribuição. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva 2003.

FUJIHARA, Ricardo Ken. Construindo um relacionamento com o cliente. São Paulo: FNQ, 2013.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. O comportamento do consumidor. São Paulo: Saraiva 2010.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. Marketing de relacionamento: Database Marketing. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002

HOFFMAN, K. D.; BATERSON, J. E. G. Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998. KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MUCKENBERGER, E. O papel da Satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiência diferenciados. Anais do XXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração - Marketing. Campinas, SP: ANPAD, 2001.

SOUKI, Omar. As 7 chaves da fidelização de clientes. São Paulo: Harbra, 2006.

WARD, T.; DAGGER, T. The complexity of Relationship Marketing for Service Customers. Brisbane: Journal of Services Marketing, 2007.

“

Marketing internacional: estratégias de entrada e operação em mercados internacionais com a China

Edmir **Kuazaqui**
UNIP/ESPM

Teresinha Covas **Lisboa**
UNIP

RESUMO

Este capítulo procurará conceituar e discutir as estratégias de entrada e operação em mercados internacionais, tendo como país destino a República Popular da China. Foi selecionado o mercado chinês devido à sua representatividade e importância no contexto contemporâneo e futuro internacional, caracterizado pela sua robustez da capacidade produtiva, exportadora e importadora crescente e em fase de transição para uma economia mais industrializada. Antes de desenvolver essas estratégias, empresas devem identificar e compreender determinados fatores relacionados ao macroambiente, como avaliação econômica, cultural e riscos políticos-legais, no sentido de adaptar seu portfólio de negócios, produtos e serviços.

Palavras-chave: República Popular da China; Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais; Marketing Internacional.

INTRODUÇÃO

O comércio e as relações internacionais tem evoluído de maneira significativa, intensificado principalmente pela necessidade dos países mais ricos em manterem seu posicionamento competitivo e postos de liderança econômica, bem como outras nações menos favorecidas passando pela fase de transição de suas economias - em alguns casos de economias subdesenvolvidas para industrializadas, como é o caso da China, havendo nos últimos anos uma evolução significativa devido principalmente às mudanças econômicas e sócio-políticas de determinados países.

Para esta pesquisa, a vertente metodológica aplicada foi a quantitativa não-probabilística e principalmente a qualitativa representada por meio de entrevistas, envolvendo consultores e profissionais que desenvolvem atividades de forma sistemática na região sudeste - que representa mais de 50% da origem de nossas exportações -, com o mercado internacional, em especial o chinês. As abordagens analisadas a partir de Kotler e Armstrong (1999) recomendam os modelos de estratégias citados como opção inicial das empresas em se internacionalizar e são distintas daquelas enumeradas por Fleury e Fleury (2007; pg.6) que envolvem relacionamentos de empresas já situadas internacionalmente e envolvendo seus processos de gestão. A importância deste capítulo reside no fato de conceituar, desenvolver e principalmente evoluir numa discussão sobre as possibilidades de negócios com o mercado chinês e respectivos modelos de estratégias de entrada e operação, principalmente para as micro, pequenas e médias empresas, amostra a ser justificada posteriormente. A seguir, uma breve análise da China contextualizada com o ambiente econômico e cultural, além da sua estrutural industrial.

China: Um gigante que despertou

Segundo o economista Jeffrey Sachs da *Harvard University*, os países devem ter mercados financeiros abertos e consistentes, infra-estrutura, força de trabalho, entre outros aspectos para obter a competitividade global necessária. O comércio exterior chinês, em conjunto com estes fatores, cresceu significativamente de forma planejada e sustentada nos últimos anos, acima das médias do comércio internacional, em torno de 10 a 15% ao ano desde 1978, conforme quadro I, se situando hoje como uma das maiores economias importadoras do mundo (junto com a Alemanha e Estados Unidos).

Tal cenário se consolidou principalmente nos anos de 1990 com a reforma das transações comerciais envolvendo o comércio exterior (nas relações simples de exportação e importação) e internacional (com o país inserido dentro das relações internacionais), possibilitada pela abertura gradual de seu enorme mercado interno ao investimento e capital estrangeiro, em especial pelas formas contratuais conhecidas como *joint-ventures*; aliás, esta estratégia bem como investimento direto e acquisitions são as mais preferidas pelos chineses e atendidas pelos investidores estrangeiros, uma vez pela frequente utilização já corroborada entre as partes e no fato de que as outras

necessitam de maior intervenção governamental. Como economia em fase de transição e devido à sua estrutura industrial em evolução, o país necessita de matéria-prima, máquinas e equipamentos que atendam o crescimento industrial de suas empresas e, conseqüentemente, de novas classes sociais. A economia chinesa têm três setores internos importantes - relacionadas diretamente ao Produto Interno Bruto (PIB) que, conforme Country Economy foi de USD. 11.773.429 trilhões em 2018 -, como a agricultura e a indústria responsáveis por cerca de 60%. Tal composição se justifica pela extensa área territorial concentrada na região oriental e na prática da agricultura de subsistência, sustentáculo inicial da economia chinesa (além da silvicultura, pecuária e pesca). Com os fatores de produção mais baratos, como a questão de mão-de-obra e recursos naturais (titânio, prata, alumínio, petróleo, fósforo, ferro, enxofre, estanho, tungstênio e barita, por exemplo), a evolução e inserção na economia internacional com produtos mais baratos foi uma consequência natural, diferentemente ao que ocorreu no mercado japonês na década de 1950. Se a realidade chinesa atuou de forma significativa nesses recursos, principalmente na mão-de-obra, a estratégia japonesa foi a de inicialmente realizar um forma primitiva de benchmarking e, posteriormente, a melhoria nos processos de produção envolvendo qualidade, otimização de recursos, produtividade e economia de escala.

Quadro I. Quadro comparativo da evolução das operações de exportação e importação chinesas

Ano	Exportações (US\$.)	Importações (US\$.)	Total (US\$.)	Resultado (US\$.)
1950	550 milhões	580 milhões	1,13 bilhão	(-) 30 milhões
1978	9,75 bilhões	10,9 bilhões	20,6 bilhões	(-)1,14 bilhões
1990	62,09 bilhões	53,4 bilhões	115,4 bilhões	(-) 8,74 bilhões
2000	232 bilhões	197 bilhões	429 bilhões	(+) 35 bilhões
2005	762 bilhões	660 bilhões	1.422 bilhões	(+) 102 bilhões
2019	2.376,31 bilhões	1.753,02 bilhões	4.129,33 bilhões	---

Fonte: Adaptado pelo autor a partir ICCOI – Instituto de Cooperação Internacional e Trading Economics (2020)

À bem verdadeira, a área agrícola tem evoluído consideravelmente no mundo e afetando de maneira positiva as relações de comércio exterior e internacional entre os países. De certa forma, os principais produtos agrícolas chineses se constituem em arroz (base da economia agrícola) seguida por outras commodities como trigo, milho, algodão e outros grãos. Devido ao incremento da produção interna, a área industrial teve diferentes evoluções, como o setor de construção civil, se tornando a partir de 1994 um dos pilares da estrutura industrial do país.

Considerando a classificação ocidental de setores industriais, que inclusive classificam a estrutura industrial de um país, a China categorizou sua estrutura em 500 setores, derivando desde equipamentos voltados à metalurgia, passando por automóveis, mineração, telecomunicações até a indústria energética. O país tem dependido exclusivamente de sua capacidade intelectual para o desenvolvimento de novas tecnologias reaplicadas em sua economia, o que justifica o trabalho e capital intensivo.

A mão-de-obra chinesa caracteriza-se, como trabalho intensivo e capital intensivo, ou seja, a utilização de tecnologia de ponta com baixa utilização de capital humano em conjunto unidades produtivas tradicionais que utiliza muita mão-de-obra com baixo nível de tecnologia, o que vem proporcionando ao país um controle sobre os níveis de desemprego e renda, mantendo então um certo equilíbrio econômico e social interno. O crescimento vertiginoso faz com que venha crescendo nos últimos anos a classe média, que possui distintas necessidades de consumo, tornando o mercado chinês como um potencial mercado futuro para produtos semimanufaturados e manufaturados.

A área de serviços é bem representada pelo setor de turismo, impulsionada principalmente pela alta exposição do país pela comunicação global, seu histórico milenar e geografia apurada, constituída por montanhas e rios, por exemplo, além da sua excêntrica culinária conhecida em todo o mundo. Na última década foi aprimorado os negócios voltados ao turismo e aos serviços relacionados à hospitalidade, como a rede hoteleira e a de restaurantes.

Produtos mais acabados tornam-se menos atrativos aos chinês, uma vez que sua estrutura industrial possibilita elevados ganhos pela produtividade e principalmente economia de escala, tendo as outras economias também se preocuparem na adaptação de seus preços devido às diferenças cambiais.

Constituem-se como barreiras não tarifárias, além dos diferentes dialetos praticados - sendo o mais utilizado o mandarim, seguido pelo min, vu e o cantonês -, as diferenças culturais e o ambiente político-legal, a serem citados posteriormente. As moedas - a conversível Yuan e a não conversível Mambeni - oficiais, que são utilizadas oficialmente e não oficialmente como reguladoras de demanda e oferta interna.

Genericamente, existem diferentes vantagens e desvantagens em optar pelo ingresso no mercado chinês. Se por um lado o mercado interno se caracteriza como sendo um grande potencial gerador de consumo, a extensa rede rodoviária e ferroviária e as diferenças cambiais possibilitam um baixo custo de produção, incentivando a instalação de investimento direto e capital estrangeiro; por outro lado, o momento político do país - evidenciando ainda uma mistura de socialismo no continente com o capitalismo em Hong Kong, Macau e Taiwan - faz com que a mão-de-obra chinesa possa ser bem explorada porém com as devidas restrições proteccionistas chinesas. Por outro lado, ao se investir no mercado chinês, deve-se levar em consideração outros aspectos talvez menos considerados se fossem efetuados em outros países mais atrelados às práticas ocidentais, como por exemplo a questão da imobilização de capital estrangeiro e a legislação pertinente à expatriação de capital.

O país tornou-se membro da OMC (Organização Mundial do Comércio) a partir do Protocolo de 10 de novembro 2001 envolvendo a 4a Reunião Ministerial em Doha (Catar), após diversas fases de negociação entre as partes, o que possibilitou controles e ganhos gradativos para todas as partes. Foi uma decisão estratégica do governo chinês ao ingressar na OMC, se tornando mais um passo estratégico da abertura de economia chinesa ao mercado global. Com sua entrada, a chinesa começou a integrar melhor seus processos junto aos da realidade do mercado aberto, revisando e adequando normas e práticas em relação ao comércio exterior. Com isso, facilitou as relações de

comércio exterior; por outro lado, a relação e influência da OMC possibilitou que os investidores pudessem introduzir seu capital, produtos e serviços com mais eficácia e menores riscos, embora eles ainda existam.

O Brasil representa em média 1,2% da movimentação comercial internacional, enquanto que a China importou em 2019 1.753,02 bilhões de dólares. Considerando que as grandes empresas devem ter condições de recursos - sejam econômicos, tecnológicos, de experiência, entre outros - e que está se desenvolvendo modelos de estratégias, a grande contribuição deste trabalho é desenvolver as capacidades de internacionalização das micro, pequenas e médias, a partir da experiência dessas grandes empresas.

Concluindo, a China se tornou um dos maiores atrativos econômicos do mundo, devido à sua potencialidade de negócios e características influenciadoras em outras economias internacionais. A estratégia orientativa faz com que a economia chinesa tenha uma concentração de prioridades na agricultura e a construção e desenvolvimento de cadeias produtivas mais consistentes de acordo com o seu crescimento econômico. A iniciativa tomada pelo governo Lula desde 2003 em recrudescer as atividades comerciais com a China tem como objetivos a diversificação de mercados-destino - hoje muito concentrada nos EUA e Europa -, além da necessidade de explorar o vertiginoso crescimento econômico chinês. A seguir, será analisada de maneira direta algumas características voltadas aos aspectos culturais, políticos e legais chineses.

Estratégias de Entrada e Operação em Mercados Internacionais

Existem diferentes estratégias e que podem ser categorizadas em dois grupos: as estratégias de entrada e operação em mercados internacionais e as estratégias de marketing mix internacional.

Considera-se como os modelos de estratégias de entrada e operação em mercados internacionais as ações que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa em ambiente internacional. Podem ser: joint-ventures, investimento direto, mergers, acquisitions, franquias internacionais, exportação e importação direta e indireta (KUAZAQUI, 2018), sendo o foco deste capítulo.

Por outro lado, as empresas podem optar por comercializar seus produtos e serviços de forma padronizada ou adaptada. Essas decisões estão relacionadas à estratégia de marketing mix internacional e respectivos ambientes turbulentos e disruptivos (KUAZAQUI, CORREA Júnior, TERAMOTO e NAKAGAWA, 2017), sendo importante seu breve desenvolvimento para contextualização com as estratégias citadas anteriormente. Terpstra e Sarathy (1994) interpretam que uma empresa, após decidir por quais estratégias de entrada e operação irá adotar, deverá decidir qual o equilíbrio e consistência do marketing mix internacional será necessário para que haja o real e perfeito atendimento das necessidades e desejos de um determinado mercado de forma sustentada e planejada. Indicam que seus componentes - produto, preço, ponto de distribuição e promoção - podem ser adaptados de acordo com as características distintas de cada mercado e ao mesmo tempo que atendam os

objetivos de crescimento e expansão da empresa e de seu portfólio de negócios. Segundo pesquisa realizada em pelo autor, um dos principais erros do empresariado brasileiro é entender e pretender estender simplesmente o que se produz no mercado doméstico, sem a devida adaptação às realidades e características do mercado internacional. A padronização possibilita, entre outros benefícios, a economia de escala; entretanto, produtos e serviços podem ser utilizados de forma diferente dependendo das características particulares de cada região. Tais estratégias devem ser utilizadas, se necessárias, na exportação direta e indireta das empresas.

Além de Kotler e Armstrong (1999), citado anteriormente, Onkvisit e Shaw (1993) confirmam a utilização dos modelos de estratégias de entrada e operação referenciadas anteriormente. Segue-se então uma breve definição e análise dessas estratégias e posteriormente sua aplicação no mercado internacional.

- 01. Exportação indireta:** considerando o grau de conhecimento e recursos necessários para a realização de uma operação de exportação e importação, grande parte dos empresários optam inicialmente pela terceirização dos serviços, no sentido de atender geralmente demandas não frequentes ou mesmo de baixo valor de compradores internacionais. Podem envolver questões situacionais e não planejadas. Com a terceirização de todo o processo, inclusive o aduaneiro e o financeiro, diminuem a margem de retorno sobre a operação e, ao mesmo tempo, o risco inerente à possibilidade de erros voltados ao processo burocrático das operações.
- 02. Exportação direta:** ao conquistar a evolução comercial tendo um portfólio de operações e ao adquirir determinado *expertise* no comércio exterior e internacional, a empresa pode optar por ter um departamento de exportação e importação no sentido de agregar sinergia em seus outros processos e aumentar seu retorno sobre as operações, além do domínio da gestão. De certa forma, nada impede que a empresa possa utilizar de forma mista os modelos - exportação direta e indireta -, de acordo com as diferentes características de cada mercado e volumes transacionados. Os dois modelos são os mais usuais em relação às micro, pequenas e médias empresas, sendo a exportação direta o modelo mais utilizado pelas grandes empresas.
- 03. Consórcios de exportação e importação:** forma estratégica de dar força e recursos geralmente para micro e pequenas empresas, com o objetivo único de exportar e importar. Constituem-se na união de empresas usualmente atuantes no mesmo setor econômico e no desenvolvimento de uma terceira entidade que irá desenvolver os processos de pesquisa, planejamento, negociação, desenvolvimento de negócios e respectivos trâmites burocráticos. Como benefícios, o aumento no poder de negociação com fornecedores, distribuidores e exposição ao mercado consumidor, além da possibilidade da melhoria contínua de seus processos. Existem diferentes tipos de consórcios, como os de venda e os de promoção comercial. Nos consórcios de venda, as empresas identificam uma marca única em detrimento às individuais. Nos de promoção, é desenvolvida uma marca de grupo, porém as vendas podem ser realizadas por empresa.

A Cooperativa Agrícola de Holambra, maior exportadora de flores do mundo, obtém grande parte de seus resultados pela forma cooperada e por práticas de parcerias com os seus distribuidores, por exemplo.

Menos usuais são os consórcios de importação, que visam obter menores custos pelo maior volume de matéria-prima importada para seus cooperados. Empresas da área de agribusiness, por exemplo, importam produtos como sêmen de animais, como cavalos e gado para a inseminação de matrizes nacionais.

04. Merger: estratégia que envolve geralmente a parceria estratégica entre empresas que atuam em diferentes segmentos de mercado. Neste caso, a identificação e avaliação de oportunidades de mercado a partir do monitoramento das mudanças e transformações do ambiente, além da construção de relacionamentos estratégicos são os pontos principais para sua utilização com sucesso.

A partir do momento em que a empresa obtém determinado expertise no mercado nacional e internacional e possui determinados recursos e necessidades de crescimento e evolução econômica, podem optar pelas seguintes estratégias de entrada e operação:

05. Franquia internacional: constituem-se como forma de expandir os negócios de uma empresa a partir do investimento de terceiros; neste caso, a empresa deve ter uma marca bem posicionada, bem como um portfólio de negócios, produtos e serviços que possam ser oferecidas dentro de um plano padronizado, que se torna a essência da franquia. Oferece, como dito anteriormente, a possibilidade de uma expansão da empresa porém com uma possível redução de rentabilidade e retorno financeiro.

06. Joint-venture: forma contratual que determina e normaliza obrigações e haveres entre empresas geralmente do mesmo setor, porém de países diferentes. É uma forma contemporânea muito alicerçada nas práticas do direito internacional e que se tornou numa das formas mais usuais em facilitar a entrada de capital estrangeiro em países que necessitam deste tipo de recurso, mas não pretendem evoluir para uma operação que possa onerar seu mercado interno.

07. Acquisition: estratégia que estabelece a compra de um ativo empresarial em outro mercado internacional no sentido de franquear de forma mais rápida a entrada da empresa por meio da aquisição de ativo e todas as outras implicações, sejam de ordem jurídica, legal e comercial. De certo modo, a carteira de clientes é um dos principais benefícios da empresa.

08. Investimento direto: trata-se da aplicação de recursos financeiros diretos no país-destino, seja na compra de ativos bem como a instalação de uma nova fábrica. Implica no controle maior da operação, em detrimento às formas anteriormente citadas para as grandes empresas. Entretanto, a empresa deve entender o aumento do risco da operação.

De certa forma, podemos resumir os modelos de estratégias da seguinte forma:

Quadro II. Quadro analítico das estratégias de entrada e operação e respectivas características

Estratégias	Complexidade da operação	Risco	Porte da empresa
Exportação indireta	Baixa, devido à terceirização para quem detêm o expertise de mercado e operações. Necessidade de acompanhamento.	Baixo, sendo proporcional à queda da rentabilidade da operação; porém o investimento empresarial é menor.	Geralmente de pequeno porte, considerando o nível de conhecimentos e recursos; entretanto, outras empresas podem se utilizar de acordo com a frequência das operações.
Exportação direta	Média, considerando ser uma evolução natural da empresa de acordo com o aumento da frequência e do capital intelectual	Médio, considerando que a empresa deve ter um quadro de colaboradores em diferentes áreas - desde o comercial até o jurídico.	Geralmente médias e grandes empresas.
Consórcios de exportação	Alta, considerando diferentes empresas com características distintas. O processo de gestão e recursos são fatores relevantes de sucesso ou fracasso.		Geralmente micro e de pequeno porte, podendo envolver também as médias empresas.
Merger	Alta, considerando situações não usuais e que envolvem uma certa abstração e conhecimento de mercado.	Desde que formalizada contratualmente, pode ser considerado como sendo de baixo risco, até pela divisão de responsabilidades.	Geralmente médias ou grandes empresas.
Franquia internacional	Baixa, sob o ponto de vista do franqueador que irá utilizar menor capital próprio e partindo do pressuposto da existência de pesquisa, planejamento estratégico e um plano de franquias.	Baixo, considerando que o retorno do franqueador será proporcional à rentabilidade além de uma taxa de administração. Além disso, em se tratando de mercados internacionais, geralmente o franqueado é do país-destino.	Médias e geralmente de grande porte.
Acquisition	Alta, considerando as particularidades de cada operação e de mercado.	Média, considerando o envolvimento da empresa e provavelmente de outros, entre acionistas, advogados, etc.	Grande.
Investimento direto	Alta, considerando nível de conhecimento e dos recursos envolvidos.	Alto, considerando ser geralmente investimentos a serem imobilizados no longo prazo e diferentes variáveis - inclusive neutras -, que podem influenciar o negócio e respectivos resultados.	Grande.

Fonte: Kuazaqui (2018) e a partir de pesquisa não-probabilística com profissionais da área.

Concluindo, a seleção dos modelos de estratégias (sejam elas de entrada e operação bem como do marketing mix internacional) envolvem geralmente porte, oportunidades, critérios técnicos e necessidades específicas ou mesmo situacionais da empresa. A seguir, as estratégias e a ilustração prática no mercado brasileiro a partir das experiências de profissionais da área.

CONCLUSÕES

Investir no mercado chinês significa estabelecer relacionamentos e compromissos de longo prazo que trarão mudanças e transformações significativas no perfil da empresa. Portanto a internacionalização, utilizando qualquer uma das estratégias de entrada e operação mencionadas, redundará em contribuições sejam elas operacionais, táticas e estratégicas ao capital intelectual e, ao mesmo tempo, à estrutura organizacional. A disseminação da inteligência exportadora, defendida

por Cadogan et. Al (2002) ou mesmo da inteligência voltada à própria internacionalização se tornam num instrumento de diferenciação e principalmente vantagem competitiva. Segundo dados, a economia chinesa está em fase de crescimento porém haverá uma estabilização futura, invertendo o processo e a lógica relacionada ao comércio exterior e internacional: Se hoje estamos competindo com diferentes economias para vender para a China, dentro de alguns anos teremos um concorrente forte, principalmente na comercialização de produtos semi-manufaturados e manufaturados. O aprendizado neste cenário situacional pode ser bastante relevante para o Brasil nos próximos anos e entender de forma contextualizada este futuro cenário talvez seja um dos maiores desafios do empresariado brasileiro.

REFERÊNCIAS

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A; SIGUAW, J. A . Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p.615-626, 2002.

COUNTRYECONOMY. China. PIB. Produto Interno Bruto. Disponível em <<https://pt.countryeconomy.com>>. Acesso em 09/08/2020.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo:Atlas, 2007.

ICOOI - Instituto de Cooperação Internacional: www.icooi.org, acessado em 12/10/07.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*, 7a ed. New York: Prentice-Hall, 1999.

KUAZAQUI, Edmir; CORREA Júnior, Carlos Barbosa; TERAMOTO, Cláudio; NAKAGAWA, Marcus HYONAI. *Marketing para ambientes disruptivos*. São Paulo: Literare, 2017.

KUAZAQUI, Edmir (Organizador); LISBOA, Teresinha Covas; GUDERGUES, Luis Alberto Porto Alegre; RODRIGUES, Maisa Emilia; BARROS NETO, João Pinheiro de; ZOROVICH, Marcelo Rocha e Silva; GALDINO, Marcelo Coelho; SAIKOVITCH, Vera Lúcia; ARAÚJO, Bruno Henrique de; DRUNKENMOLLE, Angelita Gomes. *Relações Internacionais: Desafios e oportunidades de negócios do Brasil*. São Paulo: Literare, 2018.

ONKVISIT, Sak; SHAW, John J. *International Marketing: Analysis and Strategy*, 2a Ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1993.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. *International Marketing*, 6a ed. New York: The Dryden Press, 1994.

TRADING ECONOMICS. China Balança Comercial. Disponível em <<https://www.pt.tradingeconomics.com>>. Acesso em 09/08/2020.

“

Estratégias e perspectivas do despacho sobre águas OEA na importação

Aline dos Santos **Nonato**
UFPA

Fernando de Souza **Domingos**
PRF/Belém - Pará

Larissa Marçal **Domingues**
CESUPA

Leandro **Pereira**
UFPA

Regiane de Fatima Bigaran **Malta**
CESUPA

RESUMO

O Comércio Exterior Brasileiro vem se modernizando e aos poucos otimizando seus sistemas, a fim de tornar os processos de importação e exportação mais competitivos no cenário global. O programa OEA concede benefícios significativos aos intervenientes do comércio exterior que culminam em um fluxo mais ágil e econômico em relação ao modelo convencional. Este artigo tem como objetivo identificar o papel do OEA e suas funções nas operações do comércio exterior brasileiro e as vantagens estratégicas do despacho sobre as águas no processo de importação, para isso, apresenta revisão bibliográfica e documental sobre o OEA no Brasil. O despacho sobre as águas, viabilizado por meio da certificação OEA (Operador Econômico Autorizado), permite grandes ganhos para o processo de importação, dentre as vantagens significativas, destacam-se a agilidade no desembaraço da carga, bem como a redução dos custos operacionais em instalações portuárias. Tais benefícios são viáveis em função do rápido fluxo logístico, estrategicamente alcançado com esta operação.

Palavras-chave: Comércio Exterior. OEA; Despacho sobre as águas.

INTRODUÇÃO

Com a globalização econômica, o Brasil está cada vez mais inserido no cenário internacional. Os consecutivos superávits da balança comercial nos últimos anos demonstram o aumento da qualidade, produtividade e competitividade nas transações internacionais brasileiras, e apontam a importância de tornar os processos de exportação e importação mais acessíveis e simples para alavancar o potencial comercial que o país apresenta (SARQUIS, 2011).

O Despacho Aduaneiro sobre Águas trata-se de uma modalidade de desembaraço que consiste na possibilidade de realização do registro da DI (declaração de importação), relativa à mercadoria cuja procedência é diretamente do exterior, antecipando-se a descarga da mesma na unidade de Receita Federal Brasileira de despacho.

As empresas brasileiras, ao realizarem as operações internacionais, buscam competitividade em custos, rapidez, atendimento personalizado e uma logística que atenda a um mercado dinâmico (SOUZA; LAURA, 2015).

Ao encontro das aspirações das empresas, a certificação OEA visa estabelecer os seguintes princípios aos intervenientes do comércio exterior: fácil acesso, rapidez, simplificação, clareza, credibilidade, parceria entre os setores público e privado, gestão de riscos, padrões globais de segurança, conformidade aos procedimentos e legislações e ênfase aos meios tecnológicos. Aos agentes contemplados pelo programa, são atribuídos os status de segurança e confiabilidade em suas respectivas operações. Entretanto é válido ressaltar que a certificação OEA, não é concedida mediante a um simples cadastro, faz-se necessário o atendimento de requisitos prévios para se obter alguns benefícios concedidos pela Receita Federal do Brasil, dispostos na Instrução Normativa 1.598/2015. Este contexto leva a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a função do Operador Econômico Autorizado (OEA) na estratégia do despacho sobre as águas na importação?

Este artigo tem como objetivo geral identificar o papel do OEA e suas funções na operações do comércio exterior brasileiro e as vantagens estratégicas do despacho sobre as águas no processo de importação.

A metodologia de pesquisa inclui a realização de revisão bibliográfica e documental sobre o OEA no Brasil. É uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa pois, possui foco não somente na abordagem, mas sim no processo e seu significado, onde o principal objetivo é a interpretação do fenômeno estudado. (SILVA; MENEZES, 2005).

OEA – OPERADOR ECONÔMICO AUTORIZADO

O programa OEA

O programa OEA (Operador Econômico Autorizado), em território nacional, consiste em uma

certificação concedida pela Receita Federal do Brasil, de adesão voluntária por parte dos agentes do comércio exterior: importadores, exportadores, agentes de carga, despachantes aduaneiros, transportadores internacionais ou nacionais, bem como demais atores de uma cadeia logística.

A concepção da certificação ocorreu com o objetivo de realizar um controle mais efetivo de três elementos envolvidos no comércio exterior: pessoas, veículos e cargas. Este fator tornou-se fundamental, em função da intensificação do fluxo de mercadorias e pessoas entre países no século XX e o consequente aumento de número de atos criminosos e terroristas neste contexto.

Segundo a Organização Mundial das Alfândegas, cerca de 73 países possuem programas efetivos e outros iniciam processos similares. No Brasil, segundo dados estatísticos da Receita Federal, até o final do mês de janeiro de 2019, estavam em análise 246 requerimentos distribuídos entre os sete Centros Regionais OEA, 182 solicitações foram arquivadas e 25 indeferidas. Neste mesmo período, havia 228 funções certificadas, distribuídas em 170 CNPJs diferentes, conforme figura 1.

Figura 1. Visão Geral certificação OEA no Brasil



Fonte: Receita Federal do Brasil (2019)

Aos agentes contemplados pelo programa, são atribuídos os status de segurança e confiabilidade em suas respectivas operações. Entretanto, é válido ressaltar que a certificação OEA não é concedida mediante a um simples cadastro, faz-se necessário o atendimento de requisitos prévios para se obter alguns benefícios concedidos pela Receita Federal do Brasil, dispostos na Instrução Normativa 1.598/2015.

Segundo a Instrução Normativa RFB nº 1.598/2015, parágrafo 1º do art. 1º “Entende-se por Operador Econômico Autorizado (OEA) o interveniente em operação de comércio exterior envolvido na movimentação internacional de mercadorias a qualquer título que, mediante o cumprimento voluntário dos critérios de segurança aplicados à cadeia logística ou das obrigações tributárias e aduaneiras, conforme a modalidade de certificação, demonstre atendimento aos níveis de conformidade e confiabilidade exigidos pelo Programa OEA”. O quadro 1, elenca os objetivos do programa.

Quadro 1. Objetivos

Objetivos principais do Programa OEA	
1	Estabelecer maior velocidade e previsibilidade nos processos de importações e exportações.
2	Ampliar a adesão dos operadores econômicos.

3	Promover a gestão de risco nas operações aduaneiras.
4	Estabelecer acordos de reconhecimento mútuo que beneficiem o Brasil.
5	Prover processo de trabalho que tenham como objetivo a modernização das aduanas.
6	Fomentar a harmonização dos processos de trabalho com os órgãos reguladores do comércio exterior.
7	Ampliar o grau de confiança entre operadores econômicos e a Receita Federal do Brasil.
8	Focar as ações da aduana em operadores de alto risco ou de risco desconhecido.
9	Contribuir com a adoção de outros padrões que validem a segurança da cadeia logística.

Fonte: Adaptado RFB (2018)

Dentre os objetivos citados, o Acordo de Reconhecimento Mútuo (ARM) é o mais significativo, em função de prover a possibilidade de comercialização de produtos com maior agilidade e facilidade. Ele é estabelecido mediante a formalização de um acordo entre 2 países, onde ambos reconhecem os procedimentos aplicáveis ao programa OEA. O Brasil possui plano de trabalho para o estabelecimento de ARMs com Estados Unidos, China, México, Argentina e Bolívia; há também um acordo já assinado com o Uruguai.

Segundo informações disponíveis no Portal OEA (2018) para empresas que pretendem se destacar em operações vinculadas ao comércio exterior no país ao longo dos próximos três anos (data estimada para que o programa OEA se consolide no país e o desembaraço sobre águas se torne uma realidade frequente) já analisando um aspecto do setor privado até o ano de 2019, no que diz respeito à segurança de mercadorias ao longo da cadeia logística, é indispensável que operadores econômicos qualificados a exercerem tal função estejam estabelecidos e adequados ao Programa OEA, que melhor atendam as características de suas operações, tornando-se um diferencial no mercado até então, sendo que futuramente a adesão ao programa poderá deixar de ser um diferencial para se tornar uma premissa a execução de atividades inerentes ao comércio exterior.

As modalidades da certificação OEA

O programa OEA no Brasil está subdividido em duas modalidades: as certificações OEA Segurança e OEA Conformidade.

Em relação a modalidade OEA – Segurança (OEA-S), entende-se que esta consiste no cumprimento de requisitos de segurança nos procedimentos provenientes do Comércio Exterior. Devido a sua abrangência, esta certificação pode ser estendida a todos os intervenientes atuantes na logística do comércio exterior (importador, exportador, agente de carga, depositário da mercadoria em recinto alfandegado, operadores portuários e aeroportuários, bem como os recintos especiais de despacho de exportação – REDEX). O quadro 2 destaca, brevemente, os benefícios da certificação OEA-S,

dispostos no artigo 10º da IN 1.598/2015.

Quadro 2. Benefícios do OEA

Benefícios específicos da certificação OEA-S
Redução percentual de canais na exportação: o percentual das DE selecionadas para canais de conferência será reduzido para exportadores OEA.
Parametrização imediata das DE: a parametrização do exportador OEA será executada imediatamente após a remessa para despacho da Declaração de Exportação (DE).
Prioridade de conferência das DE: a DE do exportador OEA selecionada para vistoria será analisada pela unidades da RFB prioritariamente, permitido a fiscalização e disciplina por meio de ato específico.
Dispensa da garantia no Trânsito Aduaneiro: Caso o beneficiário seja transportador OEA está dispensado de apresentar a garantia..
Prioridade: acesso prioritário dos transportadores OEA em recintos aduaneiros.

Fonte: Adaptação RFB (2019)

A certificação OEA – Conformidade (OEA-C) é a modalidade que visa o cumprimento das exigências tributárias, fiscais e aduaneiras. Há níveis diferentes em funções dos critérios e benefícios concedidos, portanto existem as subcategorias OEA-C Nível 1 e OEA-C Nível 2. Ambos os níveis de certificação são restritos a importadores e exportadores.

Segundo a Receita Federal (2018) As modalidades OEA-Segurança são verificados na exportação e os OEA-Conformidade, na importação. Desta forma, a título de exemplo, um importador pode obter a certificação como OEA-Segurança, mas deve estar ciente de que fará jus a vantagem de redução de percentual de seleção para canais e prioridade de análise das mercadorias somente se selecionadas em seus despachos de exportação.

Obtenção da certificação OEA

Para a obtenção do certificado OEA, a organização deve atender aos requisitos de admissibilidade, bem como os critérios de elegibilidade, segurança e conformidade. Estes elementos estão dispostos

na instrução normativa 1.598//2015. O quadro 3, sintetiza os elementos mencionados anteriormente.

Quadro 3. Requisitos de admissibilidade do OEA

Art. da IN 1.598/2015	Requisitos ou Critérios	Obrigações
Art. 14	Requisitos de Admissibilidade	Adesão ao Domicílio Tributário Eletrônico (DTE).
		Escrituração Contábil Digital (SPED Contábil).
		Regularidade Fiscal (mediante CND ou CPEN)
		Inscrição no CNPJ e recolhimento de tributos federais a mais de 24 meses.
		Atuação mínima de 24 meses em atividade certificável como OEA.
		Autorização pelo Órgão Específico para operar na atividade.
		Inexistência de indeferimento na certificação OEA por 6 meses
Art. 18	Critérios de Elegibilidade	Cumprimento da legislação aduaneira.
		Gestão da informação.
		Política de recursos humanos.
		Solvência financeiras.
		Gerenciamento de Riscos Aduaneiros, de acordo com a ISO 31.000
Art. 6	Critérios de Segurança	Segurança de carga.
		Controle de acesso físico.
		Treinamento e conscientização de ameaças.
		Segurança física das instalações.
		Gestão de parceiros comerciais.
Art. 7	Critérios de Conformidade	Descrição completa das mercadorias.
		Classificação fiscal das mercadorias.
		Operações indiretas.
		Base de cálculo dos tributos.
		Origem das mercadorias.
		Qualificação profissional.
		Imunidades, benefícios fiscais e suspensões.
		Controle cambial.

Fonte: Adaptado RFB (2019)

Após o entendimento dos requisitos necessários, faz-se fundamental oficializar o requerimento de certificação OEA, bem como o preenchimento do questionário de autoavaliação (QAA), conforme os respectivos anexos I e II da Instrução Normativa 1.598//2015. A formalização da solicitação de certificação é concebida mediante dossiê digital. Em seguida, ocorrerá o exame dos requisitos para admissão, cujo objetivo é a verificação do cumprimento dos itens obrigatórios para posterior análise de conformidade, onde ocorrerá a análise do cumprimento dos critérios de elegibilidade e segurança aplicados aos processos logísticos.

Segundo a Receita Federal(2018), Observado o não cumprimento dos requisitos para admissão, o requerente será convocado a corrigir o processo. O não atendimento da exigência para correção do processo no prazo estipulado pela RFB resultará no arquivamento do pedido de certificação OEA. O solicitante poderá, após o arquivamento, solicitar uma nova certificação.

O certificado OEA é emitido em caso do atendimento de requisitos e critérios expressos anteriormente. Ele estabelece o reconhecimento quanto a parceria entre instituição solicitante e aduana. As empresas certificadas são constantemente acompanhadas e monitoradas para que mantenham os critérios exigidos pelo programa OEA.

Na legislação atual as empresas comerciais não estão contempladas a operar no programa OEA.

DESPACHO SOBRE ÁGUAS COM O OEA

O despacho sobre águas consiste em um benefício concedido ao importador participante do programa OEA. A declaração de importação poderá ser registrada antes da chegada da carga na unidade de despacho da Receita Federal. O interveniente só poderá usufruir deste recurso, caso esteja certificado como OEA-C Nível 2, segundo o artigo 2 da Portaria Coana nº 85/17. A figura 2 demonstra a esquematização do despacho sobre águas, considerando o OEA.

Figura 2. Despacho sobre as águas com OEA



Fonte: RFB (2017)

Há de se considerar que, como premissa para que o importador faça usufruto de tal benefício, a chegada da mercadoria oriunda do exterior seja transportada, exclusivamente, através do modal aquaviário. A Declaração de Importação (DI) deve ser do tipo “Consumo” ou “Admissão na Zona Franca de Manaus (ZFM)” e o licenciamento de importação, caso haja, esteja deferido no momento de registro da DI, sendo que se tratando deste último caso, a DI tratada na modalidade de “despacho sobre águas” terá de ser registrada previamente a chegada da carga, não fazendo uso do registro da data de chegada da mesma.

Precedentemente a criação do Programa OEA, instituído por meio da Instrução Normativa de nº 1.598 de dezembro de 2015, já referenciada anteriormente, seria irrealizável sequer cogitar a pos-

sibilidade de que um importador ao realizar o registro da DI, com a embarcação ainda tem percurso marítimo, faltando dias para sua atracação estaria simplesmente “liberada” após sua chegada em recinto alfandegado, o que torna por sua vez o “despacho sobre águas” um grande marco para o comércio exterior no Brasil, pois até então as operações de desembaraço seguiam procedimentos burocráticos lentos e custosos, sendo que outras opções de melhoria como o despacho antecipado acabava por esbarrar em fatores limitantes (RFB, 2017).

De acordo com a Receita Federal (2017), previamente ao registro da DI o importador deve garantir que o Conhecimento Eletrônico (CE-Mercante) tenha sido devidamente informado pelo transportador e correlacionado ao manifesto de importação, além de assegurar que a unidade local de entrada no país esteja correta, caso contrário, será necessário o cancelamento da DI antes de proceder com o registro da mesma. Ainda é necessário certificar-se de que a carga não possua atracação no porto de destino final informado no CE-Mercante. Uma vez verificados todos os itens mencionados, poderá ser realizado o registro da DI, parametrizando a mesma de acordo com o canal de conferência aduaneira, dividido por meio de três diferentes classificações determinadas por meio de nomenclatura de canais identificados por meio de cores que expressam os procedimentos executados no desembaraço e a possibilidade de execução do desembaraço sobre águas melhor discriminados a seguir:

- Canal verde: onde é possível que o desembaraço sobre águas ocorra de maneira automática por meio de registro da DI;
- Canal Amarelo: neste caso se faz necessário a análise documental, sendo imprescindível a vinculação do dossiê eletrônico à DI, de posse dos documentos instrutivos competentes, podendo se antecipar a chegada da carga.
- Canal Vermelho: nessa situação além da análise documental também se faz necessário averiguação física da carga, a qual só poderá ser realizada após a descarga da mercadoria, sendo assim, mercadorias que estejam sujeitas a vistoria física de órgãos anuentes não poderão usufruir do benefício de Despacho Sobre Águas OEA, independentemente da certificação do importador no Programa Brasileiro OEA.

Em consoante com a RFB (2017) o “despacho sobre águas” confere o grande destaque dentre os benefícios oriundos da certificação OEA, sendo o mais relevante até então, pois traz à tona os princípios e objetivos estabelecidos pelo Programa Brasileiro OEA, pois permite maior agilidade e previsibilidade, reduzindo os custos no trâmite de desembaraço, sendo que dentre tais custos é possível mencionar o que se refere à armazenagem, uma vez que o tempo se torna um grande diferencial nesta operação, pois não há necessidade de maior tempo dispendido nesse processo, sem aludir que tal benefício ainda representa uma vantagem competitiva de grande relevância frente aos concorrentes ainda não certificados.

A facilidade ocasionada por meio do Desembaraço sobre Águas OEA repercute ao longo de todo o processo de desembaraço e, por sua vez, reflete na cadeia logística, potencializando eficá-

cia nos procedimentos ao reduzir custo de armazenagem, tempo de liberação, e claro, burocracia documental. Além dos benefícios citados anteriormente, há de se considerar que atrelado a certificação ainda constam outros benefícios como, a preferência para aprovação das licenças por órgãos anuentes, uma vez que a comprovação de legitimidade documental do operador econômico já tenha sido realizada, é executável ainda a solicitação de licenças com antecedência, sendo que o registro de algumas licenças podem levar cerca de um mês.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho permitiu uma reflexão sobre as novas necessidades das organizações que atuam no comércio exterior para o ingresso no programa OEA. Torna-se evidente o desenvolvimento e o refinamento do compliance aduaneiro, que consiste em um conjunto de regras, procedimentos e disciplinas estabelecidos para fazer cumprir normas regulamentares e legais. Sem a implementação destas adequações, torna-se inviável o estabelecimento dos requisitos (admissibilidade) e critérios (elegibilidade, segurança e conformidade), dispostos no início deste trabalho, para posterior certificação.

Em relação ao programa OEA, observa-se que o mesmo concede benefícios significativos aos intervenientes do comércio exterior que culminam em um fluxo mais ágil e econômico em relação ao modelo convencional, dentre os principais pontos destacam-se: 40 dias para consultar a classificação fiscal; a possibilidade de obter as vantagens e benefícios de futuros ARMs (Acordo de Reconhecimento Mútuo); disposição de um canal direto entre o credenciado OEA e a Receita Federal para esclarecimento de dúvidas do programa; usufruir uma porcentagem reduzida de cargas selecionadas para conferência na exportação ou importação; e quando selecionado ter processamento prioritário; dispensa de exigência na habilitação ou aplicação de regimes aduaneiros especiais que já estejam contempladas no procedimento de certificação OEA; participar de formulação e alteração de legislação e procedimentos para aperfeiçoar o programa OEA.

O despacho sobre as águas, viabilizado por meio da certificação OEA, permite grandes ganhos para o processo de importação. Dentre as vantagens significativas destacam-se a agilidade no desembaraço da carga, bem como a redução dos custos operacionais em instalações portuárias. Tais benefícios são viáveis em função do rápido fluxo logístico oriundo dos trâmites documentais simultâneos com a carga em movimento, bem como da ausência de dispêndios com armazenagem, pelo fato do depositário a manter em pátio por 48 horas úteis.

As organizações certificadas como OEA-C nível 2, são mais competitivas que as demais em função da rapidez e eficiência, bem como possuem menos custos com o processo de importação. A manutenção e o monitoramento da certificação OEA, permite melhoras na qualidade e estruturação dos níveis de serviço prestados no comércio exterior, por parte dos intervenientes, bem como necessitará de uma maior gama de profissionais, sendo estes mais qualificados, que atuarão com mais ênfase no entendimento do processo de importação de modo mais amplo (o que fazer, quem

faz, quando faz e principalmente como faz).

Entende-se, portanto, que é primordial o estabelecimento de algumas diretrizes: elaboração de mecanismos de controle e auditoria de todas as etapas do processo de importação, zelo pelas informações declaradas no processo de exportação, cadastros internos com classificações fiscais atualizadas e descrições aduaneiras muito bem detalhadas, elaboração de procedimentos e regras transparentes (manual de boas práticas), integridade de pessoas, veículo e carga envolvidos no processo de importação, gestão da informação, cumprimento da legislação aduaneira, solvência financeira, gestão de riscos aduaneiros na operação e qualificação contínua de colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível concluir que o Despacho sobre águas oferece benefícios não apenas para a credibilidade e crescimento do Programa Brasileiro de OEA, como também representa a possibilidade do Brasil almejar novas dinâmicas diante do comércio internacional, sendo também decisivo para empresas que pretendem aderir ao Programa, pois a redução de tempo na conclusão das operações, se converte em vantagem competitiva desde o momento de negociação com os clientes, que confere grandes expectativas em relação a consolidação e ampliação, instituído até então sendo que sua publicação em diário oficial ocorreu em novembro de 2017, já decorreram mudanças no mesmo, como é possível através da Figura 3, onde o percentual de seleção do OEA na importação sofreu oscilações entre Fevereiro de 2018 (2,21%) e Janeiro de 2019 (1,72%).

Figura 3. Percentual de Seleção - Importação



Fonte: Receita Federal do Brasil (2019)

Enfim conforme explana Rocha (2013), o Brasil encontra-se em fase de transição na integração dos sistemas, de modo que algumas empresas estão buscando reestruturar suas atividades, mas no contexto geral ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançar um desenvolvimento internacionalmente competitivo.

REFERÊNCIAS

INSTRUÇÃO NORMATIVA RFB Nº 1598, DE 09 DE DEZEMBRO DE 2015. Disponível em: <[http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=70204&visao=ano tado](http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=70204&visao=ano%20tado)> Acesso

dia 19 de Abril de 2019 às 22h12min

RFB – RECEITA FEDERAL DO BRASIL (2017). Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-exportacao/oea/arquivos-e-imagens/arquivos/folheto_dsaguas_impo.pdf> Acesso dia 19 de Abril de 2019 às 20h30min

RFB – RECEITA FEDERAL DO BRASIL (2018). Disponível em: <[http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/oea/arquivos-e-imagens/arquivos/perguntas-respostas.pdf/@download/file/2018.10.09_Perguntas%20&%20Respostas%20\(internet%20final\).pdf](http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/oea/arquivos-e-imagens/arquivos/perguntas-respostas.pdf/@download/file/2018.10.09_Perguntas%20&%20Respostas%20(internet%20final).pdf)> Acesso dia 19 de Abril de 2019 às 21h05min

RFB – RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Estatística do Programa OEA. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/oea/estatisticas-do-programa-oea>> Acesso dia 19 de Abril de 2019 às 21h25min

ROCHA, P.C.A; Logística e Aduana. 4.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.

SARQUIS, S. J. B. Comércio Internacional e Crescimento Econômico no Brasil: Brasília, Ministério das Relações Exteriores, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SOUZA, R.S.; LARA, J.E.(2015) Os portos secos como canais de comércio exterior. Anais II Cidesport, 2015. Disponível em: <<http://cidesport.com.br/sites/default/files/36938.pdf>> Acesso dia 20 de Abril de 2019 às 11h38min

“

Felicidade organizacional: uma informação estratégica para gestão

Rosana de Oliveira Freitas **Sacchet**
EA - UFRGS

Walter Meucci **Nique**
EA - UFRGS

Verner Luis **Antoni**
UPF

Carlos Fernando Paleo da **Rocha**
ESTACIO - FARGS

RESUMO

Esse artigo apresenta um modelo de associação entre felicidade organizacional e valores pessoais. Diversos estudos já comprovaram a relação entre valores e felicidade (Wilson, 1967; Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Brites, 2011), bem como o impacto positivo que a felicidade gera na produtividade da equipe e sucesso empresarial (NOHRIA & LEE, 2008; MARTIN & SHIMIDT, 2010). A questão aqui investigada é: - Quais os valores pessoais que são associados à felicidade nas organizações? Realizou-se uma pesquisa exploratória quantitativa descritiva na busca desta resposta. Participaram da coleta de dados duas empresas do setor hoteleiro atendendo aos requisitos de existir há mais de uma década, possuir uma equipe com número superior a cinquenta funcionários e pertencer a região de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no intuito de minimizar diferenças relativas a cultura. O estudo permitiu identificar quais valores pessoais se destacam entre os entrevistados de cada uma das empresas, bem como o status de felicidade organizacional, a partir da média obtida na felicidade individual de seus funcionários. Observou-se também que os resultados variaram entre as empresas, ou seja, é uma informação estratégica que merece ser analisada e considerada pela gestão.

Palavras-chave: Felicidade; Valores Pessoais; Cultura; Gestão Estratégica.

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre felicidade tiveram início no século XVIII, na Inglaterra, por Bentham (1789) e seus seguidores. Atualmente, esse tema é um desafio que motiva pesquisadores das mais diversas áreas da ciência. Recentemente tal demanda chegou ao campo da Administração de Empresas, porém sua subjetividade torna o estudo especialmente mais difícil, carecendo inclusive de método para sua avaliação. Somente a partir de 2008 iniciaram os primeiros projetos no Brasil (ANDREWS, 2010).

A felicidade importa às empresas pois, contar com profissionais qualificados, engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais é uma questão de necessidade em tempos de globalização e competição acirrada (NOHRIA & LEE, 2008; MARTIN & SHIMIDT, 2010). Carvalho (2010) acrescenta que pessoas mais felizes são mais produtivas, mais criativas e mais fáceis de lidar.

A importância em gerenciar a felicidade organizacional fundamenta-se no fato de que os indivíduos passam a maior parte de suas vidas no trabalho. Assim, não há como se manter a produtividade de uma empresa sem pensar na qualidade de vida e bem estar dos trabalhadores. É fato que as empresas impactam no modo de vida do homem, exercendo, portanto, importante influência em sua busca pela felicidade. No entanto, pensar ou falar sobre felicidade no ambiente corporativo foi, e ainda é incomum no âmbito organizacional (TURISCO e KIRSCHNER; 2011).

ROCK (2010) afirma que é relevante estimular a quebra deste velho paradigma apoiado no fato de que questões relacionadas a emoções, ou que tenham conotação subjetiva, não devem ser tratadas pela empresa. Atualmente, já percebe-se avanços sobre estudos e artigos tratando a felicidade como bem estar subjetivo, a exemplo do FIB Empresarial. Nesta abordagem torna-se menos desconfortável aos padrões corporativos considerar a relevância do assunto.

Felicidade é um tema amplo e subjetivo. Para fins de delimitação o presente estudo irá considerá-la como bem-estar subjetivo (BES), conforme trata a Ciência Hedônica e o FIB, Indicador de Felicidade Interna Bruta (ANDREWS; 2008). A pesquisa que apresentamos é do tipo exploratória descritiva, utilizando abordagem quantitativa, para analisar a felicidade organizacional em duas empresas do setor hoteleiro situadas no sul do Brasil.

Ainda que diversos autores já tenham comprovado relações entre felicidade e valores pessoais (Wilson, 1967; Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Brites, 2011), a originalidade desse estudo está em investigar as relações entre valores pessoais e felicidade nas organizações motivado pelo instigante questionamento:

- Quais os valores pessoais que são associados à felicidade nas organizações?

Para responder esta pergunta, nos propomos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: analisar a felicidade organizacional com base em valores pessoais e felicidade dos funcionários. Os objetivos específicos são: i) Medir o grau de felicidade individual/bem estar subjetivo dos profissionais da instituição, com base nas dimensões que compõe o FIB (indicador de Felicidade Interna Bruta); ii) Identificar os valores pessoais dos empregados utilizando PVQ-21

(SCHWARTZ, 2005); iii) Mapear valores pessoais comuns entre os funcionários, em especial dos profissionais com maior grau de felicidade.

Esse artigo possui a seguinte estrutura: introdução, fundamentação teórica, método, resultados e considerações finais.

Fundamentação Teórica

Esse estudo buscou fundamentos teóricos referentes aos principais conceitos relacionados a essa pesquisa: felicidade, valores, cultura e gestão estratégica.

Relações entre felicidade e valores pessoais

Brites (2011), em sua tese de doutoramento intitulada “Valores e Felicidade no Século XXI: um retrato sociológico dos portugueses em comparação europeia”, verificou relações diretas entre valores pessoais e felicidade. Outros estudos (WILSON, 1967; DIENER, SUH, LUCAS E SMITH, 1999) também revelaram tais evidências.

A busca pela compreensão acerca dos significados e comportamentos por meio dos valores pessoais não é algo inédito, mas o seu estudo ainda oferece interessantes espaços de investigação. Vários autores têm investido em aprofundar o conhecimento sobre os valores pessoais, contribuindo assim para o entendimento das motivações e dos significados que permeiam as relações humanas em geral, inclusive as relações profissionais.

Autores como Schwartz e Bilsky (1987), Schwartz (1992), Schwartz e Savig (1995), Gouveia et al. (2001), Teixeira et al. (2006) e Teixeira e Domenico (2008) tem se dedicado a identificação de tipologias de valores de alcance mais ou menos universal, baseadas nas similaridades e nos antagonismos dos valores entre si. Pinto et al. (2011); Añaña & Nique (2009) e Añaña & Nique (2007) apresentaram contribuições importantes em estudos sobre valores pessoais associados ao comportamento de consumo. Outros, como Pitts e Woodside (1983), Kahle, Beatty e Homer (1986), Kahle e Kennedy (1988), Novak e MacEvoy (1990), Kamakura e Mazzon (1991) e Kamakura e Novak (1992), tem empregado os valores pessoais em estudos relacionados à segmentação de mercados. Verificam-se também pesquisas que ressaltam a importância da mensuração e da investigação dos valores no âmbito pessoal, laboral e organizacional (TAMAYO, 2007a; TAMAYO, 2007b; SCHWARTZ, 2005, PORTO e TAMAYO, 2003).

Segundo Boava e Macedo (2009), o valor não existe em si mesmo, trata-se de uma construção humana, pois afirmam que só há valor se houver alguém que valorize. Os valores constituem a parte mais interna e estável da cultura (VINSON; SCOTT; LAMONT, 1977) e são invisíveis até o momento em que se tornam evidentes através do comportamento (HOFSTEDE, 2001).

Nas mais recentes abordagens da administração Caravantes (2003) informa que, entre seus

objetivos, está a busca do indivíduo feliz, capaz de satisfazer suas necessidades básicas, de segurança e de ego, incluindo auto realização e autotranscendência. Acredita-se, atualmente, que não existe uma necessária incompatibilidade entre as necessidades do indivíduo e os objetivos da organização. Pois, se um indivíduo dedica parte substancial do seu tempo de vida a uma organização produtiva, cabe a essa criar, em contra partida, as condições básicas para que seus membros possam crescer e se desenvolver em seu ambiente profissional.

Com base nesses conceitos acredita-se que analisar a felicidade organizacional para medir e gerencia-la pode contribuir para o bom desempenho das empresas em alguns aspectos: i) em nível de gestão, potencializa a capacidade de conquistar e manter talentos pois, prove diretrizes à adaptação das políticas existentes aos desejos e necessidades dos seus funcionários; ii) no enfoque da comunicação, permite às empresa estreitar vínculos com seu público interno, bem como persuadi-los a pensar e agir em conformidade com seus interesses.

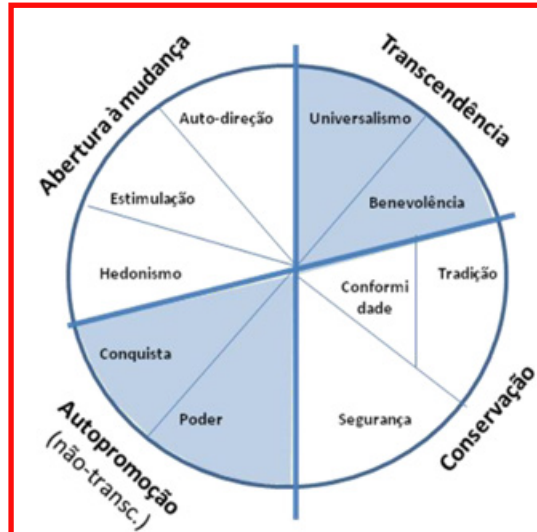
Valores e sua Influência no Comportamento

Os valores, segundo Rokeach (1968, 1973), tem a ver com os modos de conduta e os estados finais da existência, e, uma vez internalizados, passam a ser critério para guiar as ações e para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações relevantes. Valores são referências que as pessoas utilizam para julgar a si ou aos outros (NIQUE; ESPINOZA; SILVA, 2003), ou mesmo para influenciar os valores, as atitudes e as ações de outras pessoas (VINSON; SCOTT; LAMONT, 1977).

Embora existam várias definições para o termo valor, praticamente todas elas reúnem algumas características comuns: valores são a) conceitos ou crenças, b) acerca de comportamentos ou estados finais desejáveis, c) que transcendem as situações específicas, d) guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos, e) respeitam uma ordem de importância (SCHWARTZ; BILSKY, 1987).

De acordo com Schwartz (1992), quando falamos de valores referimo-nos ao que é considerado importante para a nossa vida. A fonte dos valores são exigências ou necessidades universais do ser humano (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ; BILSKY, 1987), assim os valores desenham convicções e expressam alvos que a pessoa quer atingir em sua vida. Schwartz (2005) avalia e reforça a ideia de que os valores consistem em metas que transcendem situações e ações específicas, variam em sua importância e guiam a seleção e julgamento de eventos e comportamentos funcionando, portanto, como padrões pelos quais as pessoas se guiam.

Figura 1. Os 10 Tipos Motivacionais e suas Dimensões Bipolares.



Fonte: Schwartz (1992, 2006), revisado por Bilsky (2009).

As pesquisas realizadas por Schwartz (1992) no campo de valores servem como referência para os teóricos que o sucederam, inclusive, no Brasil, pelo pesquisador Álvaro Tamayo (1994, 1998, 2007a). Schwartz construiu uma base sólida e comprovada para os estudos contemporâneos. Esse teórico sintetizou e complementou em sua teoria de valores o estudo dos autores anteriores por meio de uma nova maneira de organizar as diferentes necessidades, os motivos e os objetivos. Essa figura apresenta a definição das dimensões de valores de Schwartz (1992):

A Teoria de Valores de Schwartz (1992) parte da premissa que os valores podem ser classificados de acordo com o seu conteúdo motivador. Os valores pessoais possuem alguns fundamentos formadores de sua estrutura, tais como orientação social / pessoal; e proteção / expansão (SCHWARTZ, 2006). A estrutura, que é o resultado desta organização dinâmica, pode ser resumida por um modelo bidimensional: abertura à mudança contra conservação e transcendência contra autopromoção ou não-transcendentes (Schwartz, 1992).

Um grupo de cinco tipos motivacionais mostra-se existente para servir a interesses individuais, caso estejam presentes nos indivíduos, são eles: hedonismo, realização, poder social, autodeterminação e estimulação. Três tipos motivacionais orientam a vida do indivíduo para comportamentos coletivistas, a partir de seus valores, são eles: benevolência, tradição e conformidade. Já segurança e universalismo são tipos motivacionais mistos, com traços individuais e coletivistas.

Os valores são antecidos pela cultura, pela sociedade e pela personalidade, sendo o comportamento a sua maior consequência (Rokeach, 1973). A seguir, a partir dos eixos de valores propostos por Schwartz (1992), este trabalho analisa a relação entre os valores pessoais e felicidade dos funcionários de duas diferentes empresas do segmento hoteleiro.

O pesquisador Grant McCracken (2011) propõe a tese de que o mundo empresarial está mudando e é cada vez mais necessário o domínio de cultura nas organizações. O autor atenta sobre

como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. E acrescenta que a cultura é apontada como elemento crucial na criação de produtos, conteúdos e relacionamentos.

Partindo desta premissa, podemos ir além da proposição de McCracken. Se a cultura influencia os valores pessoais, crenças, ações, metas e padrões mentais (SCHWARTZ, 2008), bem como pode ser interpretada através dos valores e crenças compartilhadas (HOFSTEDE, 1980; INGLEHART, 1997; SCHWARTZ, 1999). Acredita-se que os valores pessoais e as diferenças culturais podem influenciar produtos, modelos de negócios ou até mesmo ambientes de trabalho, impactando as organizações e a sociedade sob os mais diversos aspectos.

Questões a considerar sobre felicidade e gestão estratégica

ANDREWS (2008) informa que uma nova disciplina foi recentemente desenvolvida, chamada de Ciência Hedônica. A palavra hedônica foi cunhada pelo psicólogo Daniel Kahneman, vencedor do prêmio Nobel de Economia em 2002. Esse termo denota a pesquisa científica quanto às fontes da felicidade humana. De acordo com esses estudos, até um certo nível de riqueza, o sucesso material de fato traz mais felicidade. Contudo, após um certo ponto, mais bens materiais não trazem mais satisfação. O que importa a esta altura são os chamados fatores não-materiais, tais como companheirismo, famílias harmoniosas, relacionamentos amorosos, e uma sensação de se viver uma vida significativa. A Ciência Hedônica define felicidade como bem estar subjetivo considerando a combinação de três aspectos: o grau e a frequência de sentimentos positivos; o nível médio de satisfação que a pessoa reporta durante um período mais alongado de tempo; e o grau de ausência de sentimentos negativos, tais como depressão. Essa forma de definir a felicidade estabelece que a mesma deve ser um traço estável no indivíduo, e não uma momentânea flutuação. Logo, a felicidade não é meramente definida como a ausência de sentimentos negativos, mas também a presença de sentimentos positivos.

A relação da felicidade, no sentido de bem-estar subjetivo, também se observa como senso comum nos estudos de Ostrom 1969; Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Diener, Scollon & Lucas, 2003; Ryan e Deci, 2001. Em sua avaliação global esses autores concordam que a felicidade é uma percepção afetada por diversos aspectos como gênero, a idade e a escolaridade.

Wilson (1967) nota que nas tentativas de explicação das diferenças individuais no bem-estar subjetivo tem sido referido que: a) "A satisfação das necessidades causa felicidade, enquanto a persistência da sua insatisfação causa infelicidade"; b) "O grau de cumprimento dos objetivos necessário para produzir satisfação depende do nível de adaptação ou aspiração, que é influenciado pela experiência passada, as comparações com os outros, os valores pessoais, e outros fatores".

Judge, Robins e Sobral (2011) cientificam que no campo da Administração de Empresas a conhecida frase “funcionários felizes são funcionários mais produtivos” é dotada de consistente embasamento científico. Os autores comentam que essa reflexão iniciou nos anos de 1930 e 1940

pelos estudos de Hawthorne, na Western Electric, alertando os gestores sobre a importância das condições e ambiente de trabalho para que seus funcionários fossem mais felizes. Na década de 1980, alguns autores questionaram a validade dessa pesquisa rotulando-a como ilusória. Porém, mais recentemente, foram feitos mais de trezentos estudos sobre essa mesma análise, corrigindo erros da revisão anterior e confirmando a correlação entre a satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Os ativos intangíveis da organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos (OLIVEIRA & LIMONGI-FRANÇA, 2005). Paschoal, Torres e Porto (2010) justificam que diante da acirrada concorrência no mundo dos negócios e da demanda pela excelência profissional, as organizações têm-se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação.

Andrews (2011) celebra que a busca por maior competitividade nas organizações finalmente chegou ao ser humano. Hoje em dia, o potencial de diferenciação nos negócios não está mais concentrado somente em tecnologia ou processos ou ainda nos recursos financeiros. O grande fator de diferenciação está latente no potencial das pessoas e na geração de ativos intangíveis baseados nelas. Marca, rede de relacionamentos, conhecimento tácito, capacidade de mobilização das pessoas, confiança e felicidade são exemplos destes ativos. Os cientistas organizacionais já provaram o valor dos ativos intangíveis e da felicidade para diferenciar a performance empresarial e, neste sentido, o FIB atuando tanto como indicador de gestão quanto como processo impulsionador de mudanças pessoais e organizacionais, tem demonstrado seu potencial de libertar o real valor das pessoas e transformar o modo como os negócios estão estruturados.

O FIB é um indicador sistêmico desenvolvido no Butão em 1972, elaborado pelo rei butanês Jigme Singya Wangchuck. Desde então, com o apoio do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), começou a colocar esse conceito em prática, e atraiu a atenção do resto do mundo com sua nova fórmula para medir o progresso. Assim, o cálculo da riqueza deve considerar outros aspectos além do desenvolvimento econômico, como a conservação do meio ambiente e a qualidade da vida das pessoas. As nove dimensões do FIB são: bem-estar psicológico, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, governança, padrão de vida. (Andrews; 2008).

Para ARRUDA (2010), o FIB é um índice abrangente de felicidade, que inclui a satisfação das necessidades básicas e um conjunto de outros campos da vida pessoal e familiar do ser humano. É aplicável a nações, comunidades e empresas e pode ser uma referência para medir o desenvolvimento econômico e tecnológico. Para o autor, o FIB converte a economia e o progresso técnico e científico em meios a serviço do desenvolvimento humano e social.

MÉTODO

Para atender os objetivos propostos foi utilizada uma pesquisa exploratória descritiva quantitativa. Em marketing, a pesquisa exploratória tem por finalidade encontrar dados iniciais sobre um problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001). A abordagem descritiva objetiva a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis existentes no estudo (NIQUE & LADEIRA; 2014).

Nosso estudo emprega a abordagem quantitativa do tipo survey. Nique & Ladeira (2014) informam que o método quantitativo tem como característica o tratamento de dados por meio de técnicas estatísticas e dispõe de várias formas para encontrar dados primários. A coleta de dados do tipo survey, segundo Gil (1999), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer e pela análise quantitativa dos dados.

Quanto ao instrumento para medir os valores, optou-se pela utilização do PVQ-21 (SCHWARTZ, 2005), escala já traduzida, adaptada e validada no Brasil (ALMEIDA; SOBRAL, 2009). Este instrumento tem menor complexidade que o SVS (outra forma de medir valores com o mesmo background teórico), é uma escala clara, de fácil entendimento por pessoas de diferentes realidades culturais e já amplamente utilizado em pesquisas (ALMEIDA; SOBRAL, 2009; MADURO-ABREU, 2010; BELK, 2011). Já o instrumento para medir a felicidade foi elaborado a partir de questões envolvendo as dimensões do FIB: bem-estar psicológico, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, governança, padrão de vida, próprias para calcular o bem-estar subjetivo em função de sua presença na vida das pessoas, conforme sugere Andrews (2008). O questionário mediu, através de escala, o grau de ocorrência de fatos cotidianos de modo a retratar cada uma das dimensões da felicidade na vida dos entrevistados. Esse instrumento passou por um pré-teste permitindo pequenos ajustes em nível de redação das questões.

A pesquisa teve por população-alvo funcionários de duas empresas convidadas a participar do estudo utilizando os seguintes critérios: existir há mais de uma década, possuir mais de cinquenta funcionários, atuar no setor de hotelaria e localizar-se na região de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A amostra retratou 182 entrevistados.

O procedimento de coleta de dados deu-se durante o mês de setembro de 2014. Após o aceite formal do convite para participar deste estudo o questionário foi entregue a todos os funcionários das respectivas empresas. Portanto todos os recursos humanos das respectivas empresas foram convidados a responder ao inquérito e entrega-lo no prazo de quinze dias.

Utilizou-se um questionário autoadministrado, dispensando a presença de um entrevistador e sem identificação do entrevistado. Todos os funcionários tiveram a mesma oportunidade de responder a pesquisa, caracterizando uma amostra aleatória simples.

Como preparação dos dados para análise, após a eliminação dos questionários incompletos, foi feita uma análise de repetição de respostas para cada respondente. Foram eliminados da amostra tanto os questionários incompletos, quanto aqueles onde um indivíduo apresentava 76,2% de respostas iguais. Ess (2009) e Schwartz (1992) informam que esse padrão de repetição sinaliza que o

entrevistado não dedicou os esforços necessários para o preenchimento do instrumento. No nosso caso prático não houve questionários incompletos, porém dois questionários da Empresa A e 5 da Empresa B, foram descartados, tratados como missing values em função do padrão de repetição mencionado anteriormente (ESS, 2009; SCHWARTZ, 1992).

O quadro a seguir retrata a seleção das amostras nas empresas estudadas: população (total de funcionários), número de questionários respondidos, missing values, amostra e índice de confiança.

Quadro 1: Demonstrativo da composição amostral.

Empresa	População (N)	Questionários Respondidos	Missing Values	Amostra (n)
Empresa A	95	62	2	60
Empresa B	87	71	5	66

Fonte: Dados da Pesquisa

As análises utilizadas foram: a) frequência para caracterizar as amostras, b) univariada para descrever os resultados relativos a felicidade e valores pessoais e, c) bivariada para observar correlações entre os valores e a felicidade.

As dimensões de acordo com Lombardi et al. (2010) e Almeida e Sobral (2009), foram calculadas pelo escore médio dos tipos motivacionais seguindo a configuração:

- a) Autotranscendência: universalismos e benevolência;
- b) Autopromoção: realização e poder;
- c) Conservação: conformidade, tradição e segurança, e;
- d) Abertura à mudança: hedonismo, autodeterminação e estimulação.

Finalmente, os questionários apresentaram uma consistência interna adequada: o questionário de valores do Empresa A apresentou um Alpha de Cronbach de 0,9649418 e o do Empresa B de 0,961809126. Já quanto ao questionário de felicidade obtivemos para a Empresa A, um Alpha de Cronbach de 0,996667429 e para o Empresa B, de 0,935322974. Neste sentido as questões de ambos questionários mediram variáveis distintas, potencializando a quantidade de informações obtidas.

RESULTADOS

Caracterização da amostra

Todos os questionários foram considerados nessa etapa. A caracterização da amostra foi obtida pela distribuição de frequência, portanto apresentam diferentes totais quantitativos em relação as demais análises. Esse critério existe porque ao deixar de responder uma questão de caracterização o entrevistado não invalida o questionário, o que ocorre caso fosse deixada em branco uma das questões sobre os valores ou sobre a felicidade.

Quanto à composição da amostra, identificamos que os gêneros dos respondentes estão

igualmente distribuídos em ambos hotéis. A faixa etária da Empresa A apresentou maior quantidade dos respondentes informando idades entre 56 e 65 anos. Os demais grupos etários, 63,93%, estão distribuídos entre 18 e 45 anos. Já na Empresa B a maior incidência foi de idades entre 36 e 45 anos, sendo o restante 77,94%, entre 18 e 45 anos.

Em relação a renda, na Empresa A temos 88,71% dos respondentes com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.500,00, faixa a qual contém 95,77% dos entrevistados no Empresa B.

Analisando a escolaridade dos respondentes, constatamos que tanto a Empresa A quanto a B destacam como a escolaridade mais frequente o Ensino Médio (antigo 2º grau).

Análise descritiva univariada

Na análise univariada foram considerados apenas os questionários válidos, conforme definidos no método de análise. Empresa A; N=95; n = 60 e Empresa B; N=87; n = 66

A Tabela 1 demonstra os resultados obtidos na análise univariada dos valores considerando um nível de confiança de 95%.

Tabela 1: Análise Descritiva Univariada sobre os Tipos Motivacionais e Dimensões Bipolares

Tipos motivacionais e dimensões bipolares	Empresa A			Empresa B		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
Autodeterminação	5,60	5,50	1,17	5,54	6,00	1,08
Hedonismo	6,43	7,00	0,93	6,40	7,00	1,08
Estimulação	5,03	6,00	1,33	4,78	4,50	1,45
Segurança	5,75	7,00	1,26	5,33	5,50	1,29
Tradição	4,92	6,00	1,42	4,99	7,00	1,56
Conformidade	5,44	6,00	1,43	5,38	7,00	1,49
Poder	3,83	4,00	1,19	3,99	4,00	1,40
Realização	4,69	4,50	1,44	5,08	7,00	1,54
Universalismo	6,24	7,00	0,83	6,16	7,00	1,09
Benevolência	6,51	7,00	0,76	6,52	7,00	0,90
Abertura à mudança	5,69	6,00	0,20	5,57	5,33	0,90
Conservação	5,37	6,00	0,21	5,23	5,17	1,17
Autopromoção	4,26	4,50	0,08	4,53	5,50	1,24
Autotranscedência	6,37	7,00	0,10	6,34	7,00	0,89

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 1 constatamos que a concentração de respostas influenciou nos resultados dos tipos motivacionais e dimensões bipolares, visto que os desvios-padrão dos tipos e dimensões para os dois hotéis variaram de 0,08 (menor) a 1,44 (maior). Adicionalmente, podemos observar que os dados estão distribuídos simetricamente, uma vez que a média e a mediana (2º Q) possuem

valores muito próximos (diferença em torno de 10,51), para todos os casos. Essa simetria é um indício de normalidade para a distribuição de frequências (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Ainda averiguamos que foi atribuída maior importância para os tipos motivacionais hedonismo (Empresa A = 6,43 e Empresa B = 6,40), universalismo (Empresa A = 6,24 e Empresa B = 6,16) e benevolência (Empresa A = 6,51 e Empresa B = 6,52), bem como à dimensão bipolar autotranscendência (Empresa A = 6,37 e Empresa B = 6,34). Com isso observamos que os respondentes valorizam a diversão e os prazeres da vida, o tratamento igualitário das pessoas, sem quaisquer tipos de preconceitos e a preservação da natureza, bem como o bem-estar das pessoas com as quais tem contato pessoal frequente e a lealdade.

A análise da felicidade está apresentada a seguir, na Tabela 2, da mesma forma que a análise anterior, com nível de confiança de 95%. Constatamos que a concentração de respostas também influenciou nos resultados do índice de felicidade, visto que os desvios-padrões dos tipos e dimensões para os dois hotéis variaram de 0,67 (menor) a 1,22 (maior). Observamos que os dados, novamente, estão distribuídos simetricamente, uma vez que a média e a mediana (2º Q) possuem valores próximos (diferença inferior a 10,51), para a maioria dos casos. A simetria é um indício de normalidade na distribuição de frequências (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Adicionalmente, averiguamos que o índice de felicidade interna bruta da Empresa A foi, em média, de 87,37 e da Empresa B, de 90,52, donde podemos concluir que a maioria dos respondentes de ambos hotéis consideram-se muito felizes.

Tabela 2: Análise Descritiva Univariada da Felicidade

Felicidade Interna Bruta	Empresa A			Empresa B		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
1 atividade física	2,00	2,00	1,19	2,27	2,00	1,11
2 alimentação	2,87	3,00	0,95	2,89	2,00	0,98
3 saúde	3,06	3,00	0,87	3,25	3,00	0,71
4 remuneração	1,47	2,00	1,00	2,03	2,00	1,21
5 bom trabalho	2,90	3,00	0,80	3,20	3,00	0,86
6 bom sono	2,74	3,00	1,07	2,63	2,00	0,90
7 boa aparência	2,39	2,00	0,96	2,52	3,00	1,01
8 boa disposição	2,76	3,00	0,95	2,66	2,00	1,05
9 vida confortável	2,52	3,00	0,97	2,85	3,00	0,90
10 controle do orçamento	2,58	2,00	1,21	2,68	4,00	1,19
11 dever cumprido	3,15	4,00	0,87	3,13	4,00	1,07
12 consegue poupar	1,73	2,00	1,12	1,96	2,00	1,22
13 tem objetivos futuros	3,06	4,00	1,02	3,14	4,00	0,95
14 alcança metas	2,69	3,00	0,93	2,73	2,00	0,89
15 é reconhecido	2,26	3,00	0,97	2,58	2,00	1,00

16 compra o que deseja	2,31	2,00	0,90	2,37	2,00	0,94
17 é positivo	3,03	3,00	0,83	3,10	4,00	0,97
18 aprende com erros	3,29	4,00	0,88	3,15	4,00	0,92
19 lida bem com emoções	2,66	3,00	0,90	2,51	2,00	0,89
20 boa gestão do tempo	2,69	3,00	1,02	2,42	2,00	1,09
21 valoriza coisas simples	3,42	4,00	0,67	3,34	4,00	0,83
22 aproveita oportunidades	3,11	3,00	0,70	3,23	4,00	0,83
23 vida pessoal e profissional em equilíbrio	3,26	4,00	0,72	3,08	4,00	0,97
24 satisfação afetiva	2,89	3,00	1,15	2,82	4,00	1,17
25 compartilha conhecimento	3,03	3,00	0,81	3,13	4,00	0,94
26 encontra amigos/família	3,10	4,00	0,99	2,76	2,00	0,96
27 orgulha-se do seu caminho	2,77	3,00	1,11	3,08	3,00	1,01
28 ajuda a comunidade	1,76	2,00	1,18	2,01	2,00	1,10
29 exerce cidadania	2,85	3,00	1,08	3,03	3,00	0,83
30 contato com a natureza	2,76	3,00	1,00	3,48	4,00	0,77
31 respeita diversidade	3,37	4,00	0,68	3,38	4,00	0,78
32 preserva o planeta	2,89	3,00	1,07	3,13	4,00	1,07
INDICADOR FIB	87,37	95,00	14,57	90,52	99,00	14,42

Fonte: Dados da Pesquisa

As Tabelas 3, 4 e 5, apresentadas a seguir, foram elaboradas com base nas Tabelas 1 e 2, a fim de caracterizar os valores dos entrevistados a partir dos três status de felicidade identificados: muito felizes, felizes e felicidade satisfatória.

A Tabela 3 apresenta as médias dos respondentes que obtiveram o escore de muito feliz, conforme o FIB. O resultado é semelhante a equipe em geral. Isto se deve ao fato da maioria dos entrevistados em ambas as empresas usufruírem do status de muito feliz.

Tabela 3. Análise Descritiva Univariada dos Valores X Entrevistados Muito Felizes

Tipos motivacionais e dimensões bipolares Média	Empresa A		Empresa B	
	Desvio	Desvio Padrão	Desvio	Desvio Padrão
Autodeterminação	5,99	0,71	5,39	1,16
Hedonismo	6,52	0,72	6,39	1,21
Estimulação	5,13	1,07	4,64	1,48
Segurança	5,80	1,11	5,31	1,35
Tradição	5,09	1,34	5,30	1,42
Conformidade	5,46	1,36	5,69	1,44
Poder	3,78	1,15	3,85	1,56
Realização	4,78	1,38	4,86	1,64
Universalismo	6,29	0,78	6,28	1,03

Benevolência	6,60	0,66	6,55	0,92
Abertura à mudança	5,88	0,60	5,48	0,96
Conservação	5,45	0,88	5,43	1,12
Autopromoção	4,28	1,08	4,36	1,33
Autotranscendência	6,45	0,64	6,41	0,92

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 4 compara as médias de felicidade os entrevistados das Empresas A e B, considerando apenas os respondentes com status de felizes. E notamos que este grupo possui valores semelhantes aos muito felizes.

Tabela 4. Análise Descritiva Univariada dos Valores X Entrevistados Felizes

Tipos motivacionais e dimensões bipolares	Empresa A		Empresa B	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Autodeterminação	5,00	1,35	5,97	0,55
Hedonismo	6,56	0,73	6,50	0,60
Estimulação	5,15	1,56	5,10	1,31
Segurança	6,03	1,08	5,47	1,17
Tradição	4,71	1,56	4,20	1,50
Conformidade	5,53	1,53	4,57	1,21
Poder	4,06	1,22	4,27	0,82
Realização	4,76	1,45	5,60	1,12
Universalismo	6,27	0,59	6,04	1,05
Benevolência	6,53	0,62	6,57	0,65
Abertura à mudança	5,57	0,87	5,86	0,58
Conservação	5,42	0,90	4,74	1,01
Autopromoção	4,41	1,12	4,93	0,80
Autotranscendência	6,40	0,49	6,31	0,67

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 5 analisamos que respondentes com índice de felicidade satisfatório apresentaram um conjunto de valores diferenciado quando comparados aos muito felizes e felizes. Seus tipos motivacionais mais importantes são a conformidade (4,25) na Empresa A e para a Empresa B, hedonismo (6,0); autodeterminação (5,67), estimulação (5,50) e segurança (5,0), com a dimensão bipolar da autotranscendência para a Empresa A e da abertura a mudanças (5,72), autotranscendência (5,42) e autopromoção (5,33) para a Empresa B.

Tabela 5. Análise Descritiva Univariada dos Valores X Entrevistados com Felicidade Satisfatória

Tipos motivacionais e dimensões bipolares	Empresa A		Empresa B	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Autodeterminação	2,75	1,77	5,67	1,53
Hedonismo	3,25	1,06	6,00	1,00
Estimulação	2,00	0,71	5,50	1,50
Segurança	2,25	0,35	5,00	1,32
Tradição	3,25	1,06	4,17	2,75
Conformidade	4,25	2,47	4,50	2,29
Poder	2,75	1,77	4,83	0,58
Realização	2,25	0,35	5,83	1,26
Universalismo	4,83	2,59	5,00	1,86
Benevolência	4,50	1,41	5,83	1,61
Abertura à mudança	2,67	1,18	5,72	1,13
Conservação	3,25	1,06	4,56	1,99
Autopromoção	2,50	1,06	5,33	0,88
Autotranscendência	4,67	2,00	5,42	1,23

Fonte: Dados da Pesquisa

Desta forma confirma-se que não há diferença significativa entre os valores da equipe geral, dos respondentes muito felizes e dos respondentes felizes. Contudo, os valores dos respondentes com índice de felicidade satisfatório são diferentes dos demais. O que indica haver relação entre os valores do respondente e o seu índice de felicidade. No próximo tópico o objetivo é desvendar os tipos de correlações entre os valores e a felicidade. Para isso utilizamos a análise bivariada.

Análise descritiva bivariada

Nesta seção procedemos à análise da interação entre as variáveis do estudo, onde buscou-se identificar se o movimento de uma variável explica o de outra, ou seja, no nosso caso, se um dos valores pessoais dos respondentes, possui a capacidade de explicar o seu índice de felicidade. Para tanto realizaremos o cálculo da correlação entre as duas variáveis.

Tabela 6. Análise de Correlação entre as Variáveis Felicidade e Valores

Correlação Tipos Motivacionais e Dimensões Bipolares	FIB	
	Empresa A	Empresa B
Autodeterminação	0,520921	- 0,156370
Hedonismo	0,380209	0,175132
Estimulação	0,320318	0,014065
Segurança	0,181357	0,135309
Tradição	0,256818	0,378766

Conformidade	0,129044	0,429899
Poder	0,006231	- 0,204157
Realização	0,149258	- 0,056906
Universalismo	0,350028	0,316866
Benevolência	0,416195	0,157023
Abertura a Mudança	0,512139	0,015285
Conservação	0,269925	0,398272
Autopromoção	0,098839	- 0,151282
Autotranscendência	0,424504	0,273002

Fonte: Coleta de Dados

Após os cálculos identificamos as melhores correlações na Empresa A, onde temos uma correlação positiva moderada para os tipos motivacionais autodeterminação (0,520212) e benevolência (0,416195), bem como, também, uma correlação positiva moderada para as dimensões bipolares abertura à mudança (0,512139) e autotranscendência (0,424504).

Já para o Empresa B, identificamos apenas uma correlação positiva moderada para o tipo motivacional conformidade (0,419899) e uma correlação positiva fraca para a dimensão bipolar conservação (0,398272).

Estes resultados referem as correlações encontradas entre os valores e o índice de felicidade. No entanto, não nos permite assumir os valores pessoais dos respondentes como sendo proxies de seu índice de felicidade, nem afirmar que um explique o outro.

CONCLUSÕES

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória descritiva, portanto seu resultado não tem pretensões conclusivas. Felicidade é uma temática complexa, em especial em Administração de Empresas, dada a sua subjetividade e ausência de métodos conforme explica Andrews (2010). Justamente, na busca de respostas sobre quais os valores pessoais que são associados à felicidade nas organizações, o primeiro desafio deste estudo foi a definição do método e construção do instrumento de coleta de dados adequado para tal fim. As contribuições de Schwartz foram decisivas para análise dos valores. Quanto ao cálculo do FIB, indicador de Felicidade Interna Bruta, os estudos valorosos de Susan Andrews guiaram essa pesquisa.

Vencida a primeira etapa foi preciso validar os dados coletados. O Alpha de Cronbach obtido tanto do questionário sobre valores, como no questionário sobre felicidade, apresentaram uma consistência interna adequada. Essa análise comprova que as questões de ambos os questionários mediram variáveis distintas, potencializando a quantidade de informações obtidas.

O cálculo da felicidade organizacional, ou FIB Empresarial, foi resultado da média dos índices de felicidade de seus funcionários. A Empresa A obteve 87,37 pontos e a Empresa B 90,52 pontos:

status de muito feliz. Em se tratando de duas empresas bem sucedidas, a felicidade de seus funcionários provavelmente é uma das forças importantes na conquista de bons resultados.

A análise dos valores pessoais foi realizada com base no modelo teórico das relações entre tipos motivacionais de valores e dimensões bipolares de Schwartz (1994). Entre os principais achados dessa pesquisa está a identificação de que não há diferença significativa entre os valores dos respondentes muito felizes e dos felizes. Contudo, os valores dos respondentes com índice de felicidade satisfatório são diferentes dos demais.

Os valores relacionados a felicidade dos funcionários felizes e muito felizes nas Empresas A e B são os mesmos: hedonismo, universalismo e benevolência, bem como à dimensão bipolar autotranscendência.

Já entre os entrevistados com nível de felicidade satisfatória os valores entre as empresas A e B também mudam. Os entrevistados na Empresa A, com status de felicidade satisfatória, apresentaram como tipos motivacionais mais importantes a conformidade e a dimensão bipolar da autotranscendência. Na Empresa B, os tipos motivacionais foram o hedonismo; autodeterminação, estimulação e segurança, com dimensões bipolares para abertura a mudanças, autotranscendência e autopromoção.

A análise bivariada comprovou a existência de correlação entre os valores e a felicidade. A Empresa A possui correlação positiva moderada em relação aos tipos motivacionais como autodeterminação e benevolência, bem como uma correlação positiva moderada para as dimensões bipolares abertura à mudança e autotranscendência. Já a Empresa B demonstra uma correlação positiva moderada para o tipo motivacional conformidade e uma correlação positiva fraca para a dimensão bipolar conservação. A correlação existe, porém os resultados obtidos não permitem assumir os valores pessoais dos respondentes como sendo proxies de seu índice de felicidade, nem afirmar que um explique o outro. Essa é uma das limitações do estudo que poderá ser aprimorada futuramente buscando aplicar análises multivariadas como *Cluster*, no intuito de aprofundar a investigação buscando responder a seguinte questão: - Existe algum valor pessoal específico relacionado à felicidade?

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R. de; SOBRAL, F. J. B. de A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 101-126, maio/jun. 2009.

AÑAÑA, Edar Da Silva; NIQUE, Walter Meucci. A professional category positioning: The role of personal values and their influence on consumer perceptions. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, v. 14, n. 4, p. 289-296, 2007.

AÑAÑA, Edar da Silva; NIQUE, Walter Meucci. O valor dos valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 3, p. 153-181, 2009.

ANDREWS, Susan, A Ciência Hedônica, Palestra na 1ª Conferência Internacional do FIB, São

Paulo, 2008

ANDREWS, Susan. A ciência de ser feliz. São Paulo: Ágora, 2011.

ANDREWS, Susan. Palestra e Oficina – PIB x FIB: Novos Indicadores de Sustentabilidade/ FIB índice de Felicidade Interna Bruta. In: 6º CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: ENERGIA, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPLEXIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL. Rio de Janeiro, 5 ago. 2010.

ARRUDA, Marcos, Educação, economia do amor e as 9 dimensões do FIB, Massa Crítica, n. 47, julho de 2010.

BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin. Cultura, consumo e identidade. FGV Editora, 2006.

BELK, R. Materialism: trait aspects of living in a material world. Journal of Consumer Research, v. 12, p. 265-280, 1985.

BENTHAM, Jeremy. Uma introdução aos princípios da moral e da legislação. Baraúna L. J. (Trad.). São Paulo: Abril Cultural - Os Pensadores, 1979.

BILSKY, W. Estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. RAM Revista de Administração Mackenzie, 10, 12–33, 2009.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

BRITES, Rui. Valores e felicidade no Século XXI: um retrato sociológico dos portugueses em comparação europeia. Lisboa: ISCTE-IUL, 2011. Tese de doutoramento. Consulta. 10/04/2014 Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/2948>>. ISBN 978- 989-732-129-0.

BUSSAB, W.D.O.; MORETTIN, P.A. Estatística Básica 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2002. CARAVANTES, Geraldo. Teoria geral da administração. Editora AGE Ltda., 2003.

CARVALHO, Marcos Bacellar. A felicidade na agenda da administração e suas relações com conceitos organizacionais. 2010 163 fls. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Empresariais UNIVERSIDADE FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

DE OLIVEIRA, Patrícia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, 2005.

DIENER, E., SCOLLON C. N., & LUCAS, R. E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. Advances in Cell Aging and Gerontology, 15, 187-219.

DIENER, Ed; EUNKOOK M. SUH; Richard E. LUCAS; Heidi L. Smith (1999) "Subjective well being: Three decades of progress", em Psychological Bulletin, 125(2), 276-302. Disponível em: < <http://avatarcoaching.com/CoachPro/pics/SWB-Gelisimi-Diener.pdf>

ESS, European Social Survey, Site, [S1], 2009. Disponível em: < <http://www.europeansocialsurvey.org/> > Acesso em: 05/11/2010

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de Pesquisa. São Paulo: Pioneira, 1999 GOUVEIA, V. V. et. al. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise

fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. Estudos de Psicologia, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

- HOFSTEDE, G. Culture's consequences. 2. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- HOFSTEDE, G., Culture's Consequences, 1. Ed. Sage Publications, 1980.
- HUME, David. Ensaios morais, políticos e literários. 1741. Monteiro, J.P.G.; D'Oliveira, A.M. (Trad.) 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural - Os Pensadores, 1980.
- INGLEHART, Ronald. Aggregate stability and individual-level flux in mass belief systems: The level of analysis paradox. The American Political Science Review, p. 97-116, 1985.
- INGLEHART, Ronald. Modernization and post modernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.
- KAHLE, L. R.; BEATTY, S. E.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: European Journal of Social Psychology, v. 30, p. 745-778, 2000.
- KAHLE, L. R.; KENNEDY, P. Using the list of values LOV to understand consumers. The Journal of Services Marketing, v. 2, n. 4, 1988.
- KAMAKURA, W.; MAZZON, J. A. Value segmentation: a model for the measurement of value and value systems. Journal of Consumer Research, v. 18, 1991.
- KAMAKURA, W.; NOVAK T. P. Value-system segmentation: exploring the meaning of LOV. Journal of Consumer Research, v. 19, 1992.
- LOMBARDI M.F.S. et al. Confrontando estruturas de valores: Um estudo comparativo entre PVQ40 e PVQ21. In: Encontro de Estudos Organizacionais ANPAD 2010. Florianópolis. Anais... Florianópolis, Anpad, 2010 p. 1-16 2010 Disponível em: < http://anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=11608 >. Acesso em: 11/8/2010
- MADURO-ABREU, Alexandre. Valores, consumo e sustentabilidade. 2010. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.
- MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTIN, Jean; SCHMIDT, Conrad. How to keep your top talent. Harvard Business Review, v. 88, n. 5, p. 54-61, 2010.
- MCCRACKEN, Grant. Chief culture officer: How to create a living, breathing corporation. Basic Books, 2011.
- MELLO, S; SOUZA LEÃO, A; CORDEIRO, A. O Sujeito como Centro da Ação Empreendedora: Concepção e Verificação Empírica de um Arcabouço Conceitual- analítico. Organizações & Sociedade, 2007, vol. 14, n. 41.
- NIQUE W. E LADEIRA W. Pesquisa de Marketing: Uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014
- NIQUE, W. M.; ESPINOZA, F.; SILVA, M. M. Análise da estrutura de valores pessoais: um estudo exploratório. In: ASSEMBLEIA ANUAL DO CLADEA, 2003, Lima. Anais. Lima: Cladea, 2003.
- NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, L. Employee motivation: A powerful new model. Harvard Business Review, v. 86, n. 7/8, p. 78, 2008.
- NOVAK, T.; MACEVOY, B. Comparing alternative segmentation schemes: the list of values (LOV)

and value and life styles (VALS). *Journal of Consumer Research*, v.17, n.1, 1990.

OSTROM, T. M. (1969), "The relationship between, affective, behavioral and cognitive components of attitude". *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 5, 12-30.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V e PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Rev. Adm. Contemp.* [online]. 2010, vol.14, n.6, pp. 1054-1072. ISSN 1982-7849

PINTO, Diego Costa et al. Green consumer values: how do personal values influence environmentally responsible water consumption? *International Journal of Consumer Studies*, v. 35, n. 2, p. 122-131, 2011.

PITTS, R. E.; WOODSIDE, A. G. Personal values influences on consumer product class and brand preferences. *The Journal of Social Psychology*, v. 119, 1983.

PORTO, J.; TAMAYO, Á. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. *Revista Quadrimestral do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília*, v. 9, n. 2, p. 329 – 348, maio/agosto 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCK, David, Gestão voltada para o cérebro. *HSM Management* 79 • março-abril 2010 ROKEACH, M. (1974). Change and stability of American value systems, 1968-71. *Public Opinion Quarterly*, 38, 232-238.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, v. 52, n. 1, p. 141-166, 2001.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (v. 25, p. 1-65). New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.), *Measuring attitudes cross-nationally: Lessons from the European Social Survey* (p. 169-203). London: Sage, 2006.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; SAVIG, L. Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 26, 1995.

SCHWARTZ, Shalom H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, Shalom H. *Cultural value orientations: Nature and implications of national differences*. The Hebrew University of Jerusalem, v. 921, 2008.

SCHWARTZ, Shalom H.; TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. *Valores e comportamentos nas organizações*, p. 56-95, 2005.

TAMAYO, A. (1998). *Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania*

organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33 (3), 56-63.

TAMAYO, Álvaro. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2007b, Vol. 23 n. especial, pp. 017- 024.

TAMAYO, Álvaro. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2007a, Vol. 23 n. especial, pp. 007-015.

TEIXEIRA, M. L. M. et. al. Sentidos de vida: um estudo transcultural entre gestores brasileiros e portugueses. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 38, p. 15-30, 2006.

TEIXEIRA, M. L. M.; DOMENICO, S. M. R. Gestores brasileiros e portugueses: estrutura única de valores de sentido de vida? *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 45-64, 2008.

TURISCO, Fabiane Luisi; KIRSCHNER, Ana Maria. A sociologia da empresa e o fib empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 2, p. 155-163, 2011.

VINSON, D. E.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M. The role of personal values in marketing and consumer behavior. *Journal of Marketing*, p. 44-50,

“

Gestão da carreira: uma análise do perfil dos formandos do curso de administração da UFSM Campus Palmeira das Missões

Sergio Luís Maciel **Lima**
UFSM

Fabio Aragonês **Soares**
UFSM

Rafael Rosa da **Silva**
UFSM

Ana Maria Heinrichs **Maciel**
UFSM

Paloma de Mattos **Fagundes**
UFSM

RESUMO

O mercado de trabalho na abrangência de sua competitividade impõe aos seus integrantes contínua capacitação. Nesse sentido ter ciência do futuro profissional durante a sua formação acadêmica contribui para o indivíduo focalizar o seu aprendizado, tornando a inserção neste mercado menos desafiadora. Dessa forma o estudo busca analisar o perfil dos formandos do curso de administração da Universidade Federal de Santa Maria - Campus de Palmeira das Missões-RS, colaborando de modo geral na obtenção de dados relevantes desse novo profissional. Para tal, o estudo se classifica como exploratório e descritivo, pois utiliza pesquisa bibliográfica sobre temas relacionados a carreira e seu planejamento e da transição faculdade – mercado de trabalho, e coleta de dados, desenvolvida através de questionário. Verificaram-se alguns dados quanto aos pesquisados que merecem destaque como a ampla maioria feminina e faixa etária predominante entre 20 e 30 anos. Por fim, verifica-se a necessidade de realizar uma pesquisa local junto ao empresariado, visando compreender sua visão mercadológica, da mesma forma que este estudo possibilitou a compreensão do perfil dos novos administradores.

Palavras-chave: Gestão da carreira; Competitividade; Capacitação.

INTRODUÇÃO

A cada dia que passa fica evidente que o mercado de trabalho mundial torna-se mais competitivo, exigindo do interessado a ingressar nele uma capacitação contínua e atualizada não só de conhecimentos específicos de sua área de atuação, mas também de assuntos gerais, pois no mundo contemporâneo onde os mais diversos tópicos acabam por interligarem-se e principalmente com o advento da globalização e sua disseminação imediata das informações, um determinado tema que julgava-se não interessar ao cotidiano pode vir a tornar-se base de todo um trabalho e consequentemente o candidato que deter tais conhecimentos acabará por sobrepujar seus concorrentes, conquistando a sua vaga.

Na perspectiva desta realidade, a graduação acadêmica outrora considerada um diferencial do currículo individual agora é praticamente um mero ponto de partida para o nivelamento desta competitividade entre os profissionais. Aliado a outros fatores pertinentes ao mercado de trabalho brasileiro como a fluência em outras línguas, domínio da informática e conhecimento atualizado de assuntos de sua área de formação, o atual formando conclui sua graduação e passa a enfrentar as várias dificuldades impostas a ele a fim de conseguir fazer parte deste concorrido mercado.

Inserido neste cenário, o formando passa, por vezes, a viver um dilema particular, pois ao analisar os pontos negativos e positivos de sua pretensa atividade profissional tende a compará-la à sua atual realidade, ponderando assim se realmente anseia quebrar o status quo e arriscar-se em outras opções de sua área, ou investir na sua atual profissão.

Compete às diversas instituições de ensino superior (IES), capacitar ao longo dos anos os seus alunos, a fim de que estes saibam lidar com mais tranquilidade com estas dificuldades quando da conclusão de seus cursos, pois espera-se que tais instituições disponham de recursos sob os mais diversos aspectos, destacando-se os de instalações físicas e de recursos humanos preparados e atualizados para motivar seus acadêmicos.

Nessa ótica preparatória do estudante para o futuro ingresso no mercado de trabalho, a UFSM com a instalação de seu campus no município de Palmeira das Missões vem contribuindo decisivamente no cenário regional, pois possibilita a capacitação profissional com mais facilidade de acesso. Essa dificuldade de acesso a uma universidade federal com ensino gratuito era uma realidade longe de estar ao alcance da maioria dos estudantes de ensino médio de Palmeira das Missões e região, sendo esta uma das grandes razões para o encerramento precoce dos estudos.

Os reflexos positivos desta nova realidade regional estudantil já é verificada nos vários segmentos oferecidos por essa instituição, dos quais destaca-se o crescente número de novos professores de origem local formados na instituição, fato que motiva os demais estudantes a darem sequência a seus estudos e também a valorização da mão de obra dos diversos profissionais impulsionada pela graduação.

Mesmo tendo conhecimento da gama de possibilidades existentes para o administrador de-

semprenhar suas competências, não se pode negar as dificuldades que este terá quando do início de sua carreira face às incertezas impostas pela profissão, sejam elas de ordem pessoal como dúvidas do tipo: “Em que área devo seguir?”, ou ainda de ordem global, como o grande número de mão de obra disponível no mercado paralelo à pouca oferta de cargos com reais possibilidades de ascensão na área, o que acaba desvalorizando o profissional, impondo a este uma atividade com baixa remuneração e por vezes em áreas diferentes da sua, ocasionado então uma desmotivação profissional.

No tocante às adversidades impostas ao indivíduo nesse processo de transição dos estudos para o trabalho, estas deverão ser superadas procurando sempre aprender com os erros, buscando uma melhoria contínua no desempenho profissional para que se alcance o sucesso, pois, ao optar por uma determinada profissão há de se ter ciência de qual é situação dela no mercado, suas possibilidades e suas complicações, para que os profissionais não se deparem com surpresas desagradáveis, tais como, uma eminente chance de encontrar-se desempregado no decorrer do caminho.

A inserção do Campus da Universidade Federal de Santa Maria no município de Palmeira das Missões proporciona uma nova realidade regional. Ressalta-se então, o quão importante é analisar a preferência profissional dos alunos formandos de Administração, identificando suas perspectivas de acordo com a exigência do mercado em relação ao seu aprendizado, buscando de maneira direta entender quais foram as maiores colaborações que estes obtiveram no decorrer do curso e se estas realmente influenciaram suas decisões, possibilitando também prover à própria Universidade Federal de Santa Maria uma análise de como tal curso pode ser aprimorado, visando o melhor aprendizado de turmas futuras.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo analisar o perfil dos formandos do curso de administração da Universidade Federal de Santa Maria - Campus de Palmeira das Missões- RS, colaborando de modo geral na obtenção de dados relevantes desse novo profissional. E, portanto, busca responder a seguinte questão: Qual é o perfil dos acadêmicos do curso de Administração Noturno UFSM de Palmeira das Missões no que tange à gestão da sua carreira após a conclusão de sua graduação.

Desta forma, o presente artigo está dividido em quatro seções. Inicialmente apresenta-se a contextualização do tema com apresentação do problema e sua respectiva justificativa de realização. Logo após, o referencial teórico, utilizado como base fundamental ao artigo. A terceira seção refere-se à metodologia utilizada na pesquisa, e por fim, as análises dos resultados obtidos e as interpretações pertinentes ao tema.

REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção orienta-se a apresentar a concepção da literatura baseada em dois segmentos. O primeiro tema faz referência à carreira e seu planejamento, e o segundo tema visa a fundamentação teórica para a transição da universidade ao mercado de trabalho.

A carreira e seu planejamento

O estudo do conceito de carreira e seu planejamento por parte do profissional faz-se necessário para a compreensão da relação entre organizações e colaboradores em sua trajetória profissional. Milkovich (2006) define a carreira como uma sequência de experiências evolutivas do profissional no decorrer do tempo, sendo esta sequência conduzida a fim de conciliar o desenvolvimento do profissional e da organização. Desta forma, não é equivocado afirmar que a atenção dedicada à carreira dos colaboradores é de grande importância para o desenvolvimento das organizações como um todo.

É válido salientar que “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa, mas como uma sequência de trabalhos e posições realizadas [...]” (Dutra, 2011, p. 102), implicando na flexibilização da visão de que a ascensão profissional só é obtida através do cumprimento de normas rigorosas por parte dos profissionais no mercado de trabalho.

De acordo com Milkovich (2006), a carreira é encarada em muitos momentos como um item isoladamente associado ao empregado, porém devido à necessidade de retenção e desenvolvimento de talentos, a carreira torna-se vital para os administradores de recursos humanos das organizações e isto faz com que a carreira atualmente seja tratada com maior atenção tanto pelos profissionais em cargos de gestão quanto pelos profissionais atuantes em outros níveis hierárquicos da organização. Dutra (2009) também afirma que há um novo contrato psicológico em favor da administração da carreira, com princípios de desenvolvimento mútuo, baseando-se na manutenção da relação entre o indivíduo e a organização através da contribuição de ambas as partes para o desenvolvimento do todo.

Para Dutra (2009) este novo contrato psicológico também é caracterizado por alterações importantes nas expectativas dos profissionais em relação à organização, uma vez que estes percebem que sua mobilidade interna ou externa à organização é impulsionada pelo seu desenvolvimento contínuo, e assim, passam a exigir das organizações melhores condições para o desempenho de especializações e capacitações. Milkovich (2006) salienta que o planejamento de carreira por parte do profissional mostra-se uma preocupação válida, uma vez que é necessário o acúmulo de conhecimentos que tornem os empregados atraentes para possíveis futuros papéis funcionais.

Quanto à postura dos profissionais em relação à sua carreira, Dutra (2002) afirma que as pessoas possuem uma resistência natural ao planejamento da vida profissional, tanto pelo motivo de encararem a trilha profissional como algo proveniente apenas da organização, quanto pelo fato de terem tido pouco ou não terem tido estímulos profissionais no decorrer da vida profissional. O mesmo autor acredita que este cenário tende a ser alterado devido ao aumento das pressões sociais e econômicas impostas no mercado de trabalho contemporâneo, tornando o profissional cada vez mais alerta à sua posição na organização.

De fato, as mudanças de âmbito organizacional cada vez mais veloz têm enfatizado o pensamento de que o único responsável pelo sucesso da própria carreira é o empregado (Milkovich, 2006),

atribuindo a este uma responsabilidade ainda maior do que apenas conduzir as tarefas ordinárias ao empoderar o empregado a tomar para si a condução de sua própria carreira, embora a equipe de gestão siga fazendo o papel de mediação. Por sua vez, Dutra (1996) verifica que a adaptabilidade do profissional em relação a estas mudanças será maior de acordo com o nível de seu engajamento com o seu planejamento de carreira.

Por ser considerado de grande relevância para o atingimento dos objetivos deste estudo, o aprofundamento em tópicos que exploram o processo decisório de alunos prestes a deixar as universidades mostra-se necessário. Assim, damos sequência ao estudo abordando a fundamentação teórica pertinente à transição da universidade para o mercado de trabalho.

A transição da universidade para o mercado de trabalho

Temas referentes à conclusão de graduações e inserções de novos profissionais no mercado de trabalho são tratados com relativa frequência em publicações e artigos de estudiosos da área, tendo em seus contextos diferentes formas de abordagens e opiniões por parte de seus autores, o que nos leva a acreditar que o assunto da transição entre as instituições de ensino e o mercado de trabalho é bem abrangente e requer constante atenção devido às mudanças comportamentais que o mercado sofre ao longo do tempo.

Dentre esses temas, apresenta-se a questão da transição universidade – trabalho, que vem sendo um tema cada vez mais frequente na abordagem de estudos de pesquisadores ligados ao desenvolvimento profissional (Quishida e Casado, 2009). Este tópico em especial trata de um assunto de grande importância que relaciona vários tópicos da qualidade do ensino superior à capacidade de desenvolvimento do aprendizado por seus indivíduos no mercado de trabalho

Considerado como um dos principais momentos na vida do jovem em função da desvinculação do ambiente de ensino e do ingresso de fato, no exercício da prática dos conhecimentos adquiridos, este passa por um processo de mudança ou dúvida psicológica tendo ele que adaptar-se a uma nova realidade (Ng e Feldman, 2007 *apud* Oliveira, Detomini e Silva, 2013, p500)¹. Para Super e Bohn (1972 *apud* Dutra, 2002, p. 85) o processo de escolha de uma carreira possui diferentes fases de acordo com a idade do profissional ².

Destas fases, cabe pontuar duas delas que mais se equiparam ao objetivo da pesquisa: a adolescência (15 a 24 anos) que é caracterizada como fase exploratória, na qual o profissional é muito hesitante na escolha entre as oportunidades de carreira por não possuir autoconhecimento sobre seus interesses e aptidões; e a idade adulta (25 a 44 anos) na qual a pessoa tende à estabilidade profissional devido à experiência adquirida e aos compromissos sociais assumidos até o momento.

Teixeira e Gomes (2004) sugerem a reflexão frente a essa questão de dúvida em como agir perante a esta nova situação de inserção no mercado. Em situações em que o indivíduo já exerce alguma atividade profissional paralela aos estudos, este não terá tanta dificuldade em resolver esta

questão, pois já vem ao longo do tempo desempenhando atividades que o possibilitam pôr em prática várias teorias de seu aprendizado acadêmico, ainda que fora do seu ambiente de atuação profissional.

No tocante a essa linha de pensamento e segundo estudos de Neiva (1996), alguns estudantes preocupam-se com seu ingresso no mercado de trabalho durante os seus estudos visando a busca de experiência, ainda que em uma função menos valorizada, já antecipando-se em relação a seus futuros concorrentes e afastando assim a possibilidade de encontrar-se desempregado após a conclusão de seus estudos.

Teixeira (2002) relata que os alunos por ele pesquisados estavam otimistas com as possibilidades oferecidas pelo atual mercado de trabalho, mesmo estando cientes de que essa inserção não possibilitará uma certa independência financeira imediata. Deve-se levar em conta que os pesquisados por Neiva (1996) já desempenhavam atividades profissionais enquanto estudantes, diferente dos pesquisados por Teixeira (2002), que não possuem nenhuma experiência profissional, sendo que as possibilidades por estes vislumbradas demandam muito mais do ponto de percepção de cada indivíduo perante o mercado do que as reais oportunidades ofertadas.

Sob a ótica empresarial, Costas (2013) faz referência ao sentimento de decepção por parte dos empresários em relação aos universitários recém-formados, quanto à falta de postura e experiência dos profissionais recém-inseridos no mercado, pois esses têm conhecimentos acadêmicos, mas nenhuma vivência profissional o que faz com que tenham dificuldades em adaptar-se as organizações e suas regras. Esta falta de experiência profissional expressa pelos empresários faz com que estes iniciantes no mercado levem mais tempo do que o desejado em aprender como portar-se neste novo cenário e por consequência demora mais para alcançar seus objetivos, como por exemplo, a almejada independência financeira. Conforme evidenciam Teixeira e Gomes (2004), o estudante deve entender que essa esta fase é um processo de antecipação e não de realização de projetos.

Colaborando com a atual visão empresarial mencionada, Miano e Vieira (2012) afirmam que um fator que colabora diretamente neste despreparo individual é o fato que, de modo geral, os estudantes não planejam antecipadamente suas carreiras. Tendo em vista um ambiente de grandes alternâncias nas relações trabalhistas, ocasionadas muitas vezes pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), este é um comportamento bastante preocupante. Neste estudo, Miano e Vieira (2012) evidenciam que mesmo estando à disposição através dos variados meios de comunicação, o tema da gestão da carreira não tem sido abordado com a importância necessária dentre a maioria de seus pesquisados. Esta atitude por parte dos estudantes acaba por maximizar dúvidas e riscos desnecessários gerando consequências negativas não só no meio profissional como também na vida pessoal de cada indivíduo.

Teixeira e Gomes (2004) expõem que os formandos não estão prontos para esta transição, em função de que esta preparação deveria se dar ao longo do curso com a otimização dos recursos ofertados pela instituição. Os autores salientam ainda que, as universidades poderiam contribuir neste aspecto com o desenvolvimento de modalidades de orientação individualizada disponibilizadas a

todos os alunos e a promoção de orientação psicológica voltada à carreira, mostrando as diversas opções de formação complementar a sua formação básica.

Costa e Soares (2008) sugerem que para uma melhor elucidação dessa questão é necessária a participação de professores e empresários posicionando-se quanto ao processo de formação do futuro profissional de administração, buscando uma relação mais próxima dos estudos com a prática empresarial, sendo o curso de administração o ambiente propício para tal enfoque, pois é este ambiente que desenvolverá os futuros gestores e executores de ações práticas no desenvolvimento das organizações.

Acredita-se que com ações desta natureza as instituições estariam fomentando a exploração do ambiente profissional, agregando informações aos seus alunos na busca de uma carreira promissora, o que contribuiria para uma mudança da atual opinião empresarial e uma valorização do formando quando do seu ingresso no mercado de trabalho, pois este estaria sendo preparado de acordo com as sugestões dos próprios empresários e demais profissionais em atuação no mercado de trabalho.

MÉTODO

A pesquisa a ser desempenhada é classificada em sua natureza como básica, uma vez que seu fim é identificar as aspirações de carreira dos alunos possíveis formandos do curso de Administração; de objetivo exploratório e descritivo, utilizando de pesquisas bibliográficas sobre os temas: carreira, planejamento de carreira e transição da faculdade para o mercado de trabalho. Quanto ao objeto da pesquisa, esta se classifica como bibliográfica e de campo, pois para a análise dos resultados buscou-se conceitos teóricos supracitados que possibilitam a análise científica dos dados levantados em campo face a aplicação de questionário, fato que classifica ela, em relação aos procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica e de levantamento. E por fim, bibliográfica, uma vez que há uma fundamentação teórica extraída de bibliografia já existente, como livros, teses, sites e periódicos.

Primeiramente, foi identificado o objetivo da pesquisa, priorizando entre os temas levantados a importância do estudo das aspirações profissionais dos alunos possíveis formandos do curso de administração no ano de 2018.

Em seguida foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratória a fim de estabelecer uma base teórica para fundamentação da pesquisa nos conteúdos relacionados ao planejamento e gestão de carreiras e transição universidade – mercado de trabalho, explorando diversas fontes tais como artigos científicos, sites, teses e livros.

Como instrumento de coleta de dados foi construído um questionário com vinte questões fechadas, que possibilitou conhecermos de forma mais ampla a realidade e os anseios dos pesquisados. Desta forma, o questionário utilizado para a coleta de dados adaptado de Teixeira (2002) tem o objetivo de analisar a experiência da transição entre a universidade e o mercado de trabalho.

A população a ser pesquisada foi definida tomando como base os 45 alunos possíveis for-

mandos no ano de 2018 do curso de administração no Campus Palmeira da Universidade Federal de Santa Maria, sendo que destes, foi extraída uma amostra não probabilística de 20 alunos por conveniência.

A tabulação dos dados ocorreu no dia 26 de outubro de 2017 em ambiente doméstico, através da utilização da plataforma Google Formulários e do software Microsoft Excel 2013. A análise de tipo descritiva dos dados faz-se necessária após a tabulação dos mesmos, uma vez que a informação deve ser organizada de forma clara e coesa a fim de evidenciar neste estudo os resultados obtidos através desta pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção encontra-se a análise e interpretação de dados obtidos através das pesquisas exploratória e descritiva, tendo como objetivo responder ao propósito inicial da pesquisa. Primeiramente é realizada a caracterização da instituição e posteriormente os resultados da pesquisa que traça o perfil dos alunos formandos em Administração pela instituição.

Caracterização da Universidade Federal de Santa Maria

Esta seção visa caracterizar a Universidade Federal de Santa Maria tornando mais clara a abrangência desta instituição, com ênfase no Campus de Palmeira das Missões relatando brevemente seu histórico e sua atual infraestrutura disposta em prol de seus acadêmicos e da comunidade em geral.

A UFSM foi idealizada e fundada no ano de 1960 pelo Professor Doutor José Mariano da Rocha Filho e atualmente conta com mais de 308 cursos de graduação e 120 convênios internacionais, sendo a primeira universidade do Brasil a promover a interiorização do estudo público. Dados de 2012 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) classificam a UFSM com a 18ª colocação no ranking das melhores universidades brasileiras. Atualmente disponibiliza 10 Unidades Universitárias distribuídas em diversas cidades gaúchas contribuindo para o desenvolvimento das diversas regiões onde elas estão localizadas, qualificando profissionalmente alunos de diversos estados brasileiros.

Os municípios de Palmeira das Missões e Frederico Westphalen foram dois desses municípios da região Noroeste do estado a terem uma dessas Unidades Universitárias, uma em cada cidade. Inaugurados oficialmente no mês de Julho de 2007 os então Campi de Palmeira das Missões e Frederico Westphalen receberam inicialmente a denominação de Centro de Educação Superior Norte – RS (CESNORS) e contavam na época com seis cursos de graduação universitária (UFSM, 2017). Aonde de acordo com os indicadores da intuição, atualmente estes dois Campi contam com treze cursos de graduação superior presencial, um curso de graduação à distância e dois cursos de Pós-graduação sendo estes dois de: Agronomia – Agricultura e Ambiente e outro em Gestão de

Em Palmeira das Missões ministram-se atualmente os cursos de Administração de Empresas diurno e noturno, Administração Pública (EAD), Ciências Biológicas (Licenciatura Plena), Ciência Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia, disponibilizando ao todo em torno de seiscentos novas vagas anuais aos candidatos a universitários (UFSM, 2017).

O Campus de Palmeira das Missões conta hoje com uma infraestrutura bem elaborada e disposta para acolher e acomodar seus funcionários, alunos, professores e comunidade em geral-composta por 15 prédios, distribuída entre prédios administrativos, salas de professores, salas de aula, casa do estudante, restaurante universitário, lanchonete, quiosques, área de lazer com bosque e quadra de esportes. O campus dispõe também de sala com copiadoras (xerox), biblioteca e um auditório moderno e equipado com capacidade para cerca de 300 pessoas, contendo em todos os seus ambientes acesso a cadeirantes e portadores de necessidades especiais.

Além da facilidade de acesso ao ensino superior que o Campus proporciona à comunidade palmeirense e da região, enfatiza-se o fato que sua inclusão neste município proporciona um aquecimento financeiro ao município face à necessidade de disponibilização de imóveis para atender a demanda gerada pelo muitos professores e estudantes vindos de fora. Outro fator positivo gerado pela universidade é que a sua vinda gera na cidade um crescente número de pessoas com maior nível intelectual e cultural fazendo com que a cidade busque suprir lacunas antes existentes neste aspecto. Nota-se o crescente aumento de empreendimentos imobiliários, novas opções de lazer noturno e diurno de bom nível, instalação de uma sala de cinema, projetos culturais sendo a maioria fomentados por esta instituição, como por exemplo, palestras e eventos culturais.

No tocante às organizações empresariais, estas sem dúvida são grandes beneficiadas com a instalação da universidade no município, pois contam com uma mão de obra formada e qualificada no principal segmento da regional que é o agronegócio no “jardim de casa”, sem precisar dispor de maior tempo e recursos antes necessários na busca de profissionais capacitados para comporem seus quadros funcionais.

Evidenciam-se assim vários aspectos positivos e importantes com o advento do Campus da UFSM para Palmeira das Missões e região, sendo que além dos tópicos mencionados anteriormente, sua instalação gerou um sentimento de satisfação e realização, proporcionando uma nova visão de futuro à comunidade, extremamente necessária para municípios com características semelhantes ao citado neste estudo.

O perfil dos formandos em administração da UFSM

Com a finalidade de entender o perfil do formando em administração, algumas questões de âmbito pessoal foram abordadas a fim de estabelecer uma relação de identidade entre o formando e o curso de administração ministrado em Palmeira das Missões. Percebe-se a participação ex-

pressiva de 70% de mulheres formandas no curso de administração, comparado a apenas 30% de participação dos homens. De acordo com Jornal Extra (2018) este dado vem de encontro com a realidade crescente no mercado de trabalho em todas as frentes, demonstrando que as oportunidades de emprego destinadas às mulheres representam 44% das vagas formais, dados considerados expressivos se comparados a anos anteriores, e destaca também que as mulheres representam 59% dos trabalhadores com ensino superior completo, e com carteira assinada no ano de 2016.

Também é válido observar a faixa etária destes alunos com a finalidade de observar em qual das fases do processo de escolha da carreira estes se encontram. Constata-se a idade entre 20 e 24 anos com uma fatia de 40% dos alunos, que corresponde à mesma fatia de formandos entre 25 e 30 anos, garantindo aos formandos de faixa etária entre 20 e 30 anos uma representatividade de 80% dos acadêmicos em fase de conclusão. Apenas 10% encontram-se em faixa etária de 31 a 40 anos, ou idades acima de 40 anos. Embora o volume não seja expressivo, estes dados exibem uma adesão significativa de alunos com mais de 30 anos de idade uma vez que as universidades em sua maioria exibem uma representatividade dominante de jovens recém-formados no ensino médio.

Em relação ao estado civil dos pesquisados, visualiza-se um total de 70% dos entrevistados como solteiros, enquanto que a parcela de casados e unidos através de união estável representam um total de 30% dos alunos, sendo de 15% de representatividade cada uma. Quanto à moradia dos alunos, estes também foram questionados em relação à composição familiar do lugar em que habitam, constatando-se que 40% dos formandos moram com sua família composta por cônjuge e filhos. Quanto aos demais, 30% destes ainda moram com seus pais, enquanto que 30% destes moram sozinhos.

Em relação a renda familiar dos alunos, este se mostra bastante heterogêneo, sendo que 40% dos alunos possuem renda familiar de R\$1.001,00 a R\$2.000,00, 25% destes possuem renda de R\$3.001,00 a R\$4.000,00, 20% dos alunos possuem renda acima de R\$4.000,00, 10% entre R\$2.001 a R\$3.000 e 5% até R\$1.000. Destaca-se com 40% os profissionais com renda de pouco mais de um salário mínimo comercial.

Para a devida compreensão da realidade em relação à jornada dos alunos pesquisados, estes foram questionados quanto ao turno em que estão matriculados no curso de administração. A grande maioria dos formandos estuda no turno da noite (95%), concluindo que a preferência ao curso vem de profissionais que possuem alguma ocupação durante o período diurno no mercado de trabalho e pretendem, com o curso de administração, melhorar seu conhecimento buscando melhores cargos e remuneração.

Nota-se a clara inserção da maioria dos alunos no mercado de trabalho, representada por 85% dos pesquisados que declararam exercer atividade remunerada diferente de estágio, monitoria ou bolsa. A pesquisa também permite afirmar em relação somente à parcela correspondente aos 15% dos alunos, apenas um terço destes não está envolvido em nenhuma atividade remunerada, sejam estas bolsas, estágios e monitorias. Com base nesta fatia de 85% dos alunos que exercem atividade

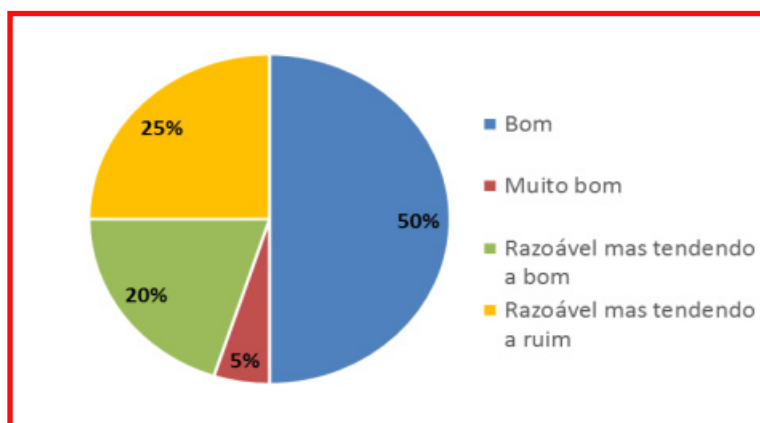
remunerada, levantou-se que 82% destes exercem tais atividades já no ramo de administração, enquanto 18% destes exercem atividade remunerada em outra área que não seja a de administração.

Uma vez que se verifica a delineação da identidade do aluno formando em administração, é importante estabelecer quais as expectativas profissionais deste em relação à transição da universidade para o mercado de trabalho, a fim de buscar a compreensão da situação observada por estes tanto dentro quanto fora da universidade.

Os alunos que acreditam que as possibilidades de exercer a profissão após a graduação são grandes e representam 35% do total, enquanto 35% acredita que as possibilidades são médias, 20% acha que há poucas possibilidades, e por fim, 10% dos alunos acreditam que tais possibilidades são bem grandes. Nota-se uma postura otimista quanto ao desempenho da profissão, uma vez que 80% dos formandos acredita poder desempenhar a profissão logo após o término do curso, sendo que houve pouca diferença de opinião entre possibilidades grandes, médias e bem grandes.

Referente avaliação dos formandos do atual mercado de trabalho, no que tange às oportunidades destinadas aos profissionais de administração, metade dos alunos consideram o mercado de trabalho do profissional de administração bom (50%), enquanto 25% dos alunos considera tal mercado razoável com tendência a piorar, 20% consideram o mercado razoável com tendência a melhorar e a minoria (5%) considera o mercado de trabalho de administração muito bom. Embora a postura dos alunos em relação ao mercado de trabalho seja contida, não assumindo uma postura otimista em um primeiro momento, percebe-se que os mesmos exibem grandes expectativas de serem capazes de trabalhar na área de sua formação. A Figura 1 demonstra a avaliação dos formandos em relação às oportunidades do mercado de trabalho.

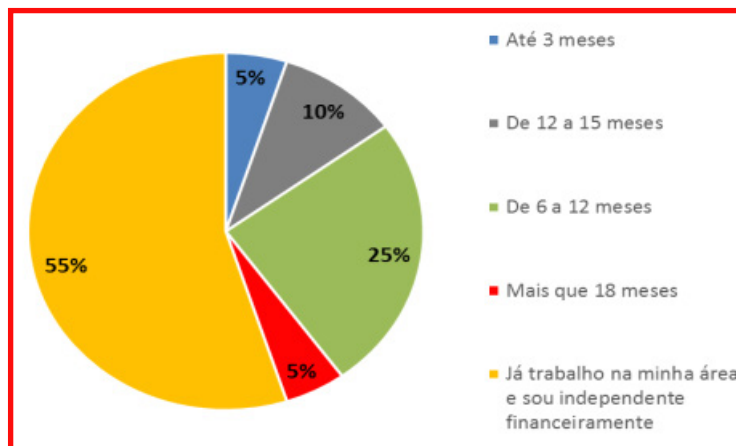
Figura 1. Avaliação dos alunos quanto ao mercado de trabalho do profissional de administração.



Quanto à independência financeira dos alunos, questionou-se quais as expectativas em relação ao tempo que deve ser destinado até o atingimento desta, conforme a Figura 2. A grande maioria dos pesquisados (55%) já trabalha na área e é independente financeiramente, sendo capaz de suprir as suas necessidades básicas. Aqueles que acreditam que levarão de 6 a 12 meses para conseguirem esta independência representam 25%, e 10% dos alunos acreditam que levarão de 12 a 15

meses para atingir esse objetivo. Uma pequena parcela de alunos acredita atingir a independência financeira em 3 meses após a graduação (5%), da mesma forma que outra minoria faz referência à 18 meses após a graduação (5%).

Figura 2 . Expectativas dos formandos em relação ao tempo necessário após a graduação para atingir sua independência financeira.



Evidencia-se que 55% dos alunos já definiram o que fazer após a conclusão do curso, 40% ainda está em dúvida sobre o que fazer após a conclusão do curso, e 5% dos alunos responderam não saber ainda o que fazer.

Tais percentuais demonstram boa parte dos alunos estão resolvidos quanto ao que fazer após a conclusão do curso o que demonstra confiança e preparo para encarar o mercado de trabalho por parte destes. Entretanto, a grande quantidade de indivíduos que não traçaram planos é composta em sua maioria (88%) de alunos que já estão alocados no mercado de trabalho, dado este que pode estar relacionado à dependência do emprego atual no que diz respeito à carreira do profissional.

Com a finalidade de aprofundar e compreender o tópico do planejamento do aluno após a graduação questionou-se quais projetos este estaria inclinado a realizar após a conclusão do curso, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Preferências dos formandos em relação a possíveis projetos após a conclusão do curso

ALTERNATIVAS	PERCENTUAL DE VOTOS
Continuar os estudos, fazendo especialização, mestrado ou doutorado.	42%
Conseguir um emprego ou trabalho na profissão (ou continuar na profissão)	36%
Fazer outro curso universitário.	11%
Empreender	6%
Prestar concurso de nível superior	6%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vislumbra-se aqui um cenário de valorização da profissão de administrador, tendo em vista a escolha da maioria que afirma a pretensão de seguir com os estudos, seguida por outra grande parcela de formandos que buscam uma colocação no mercado profissional na área da administração. Este dado estatístico é possivelmente um reflexo da presença de um número considerável de pessoas recentemente graduadas no Campus de Palmeira das Missões atuando hoje como professores deste Campus. Todavia, evidencia-se a convicção de manter-se na área da administração do setor privado de carreiras já consolidadas por parte dos alunos, uma vez que opções como empreender no próprio negócio ou prestar concurso público são alternativas que obtiveram menor representatividade no estudo.

A Tabela 2 exhibe dados relacionados aos fatores que podem dificultar o seu ingresso ao mercado de trabalho, assim como o nível de dificuldade que pode ser encontrado em cada um destes fatores.

Tabela 2. Avaliação dos alunos em relação aos fatores que podem vir a dificultar o seu ingresso no mercado de trabalho

ALTERNATIVA	IRÁ DIFICULTAR BASTANTE	IRÁ DIFICULTAR UM POUCO	NÃO IRÁ DIFICULTAR
A	5%	45%	50%
B	40%	35%	25%
C	0%	40%	60%
D	15%	40%	45%
E	30%	55%	15%
F	5%	60%	35%
G	30%	35%	35%
H	20%	35%	45%
I	0%	25%	75%
J	45%	40%	15%
K	10%	15%	75%

Fonte: Elaborado pelos autores.

As alternativas avaliadas pelos alunos foram: A. Falta de conhecimentos teóricos acerca da profissão; B. Falta de experiências práticas relacionadas à profissão; C. Falta de conhecimentos sobre como procurar empregos ou se colocar no mercado de trabalho; D. Falta de conhecimentos sobre alternativas de atuação profissional na minha área; E. Mercado de trabalho restrito; F. Falta de clareza sobre quais são meus interesses específicos na profissão; G. Falta de contato com pessoas da área que possam ajudar na inserção no mercado de trabalho; H. Falta de habilidades pessoais para o exercício da profissão; I. Discriminação em relação a pessoas do meu sexo; J. Falta de dinheiro para iniciar a carreira (para montar escritório, consultório, empresa, etc); e K. Pouca motivação para exercer a profissão.

Os resultados desta avaliação por parte dos formandos, expressos na tabela acima, possibi-

litam a afirmação de que o primeiro contato com o mercado após a graduação gera certa incerteza nestes, uma vez que o mercado mostra-se muito exigente em relação aos profissionais e, que depois de superada essa primeira etapa de inserção após a graduação as dificuldades serão mais restritas, e caberá apenas aos alunos a superação.

Quando questionados em relação a como a universidade teria agregado em relação à escolha da futura profissão, várias alternativas foram elencadas, sendo que a abrangência de diversas áreas pelo curso ocupou 45% das respostas, alternativa esta também associada com o fato de possibilitar uma escolha mais precisa quanto à área de atuação deste futuro profissional. O incentivo ao empreendedorismo, a grande carga de conhecimentos teóricos e o auxílio por parte dos professores representa 30% das respostas, com 10% elencado em cada item.

Aos alunos agrada a grade curricular do curso no que diz respeito à sua multidisciplinaridade, pois esta permite aos mesmos uma base sólida para a construção de um roteiro de carreira em qualquer que seja o ramo escolhido dentre os oferecidos pela universidade. Nota-se também que o formando em administração pela UFSM possui o perfil necessário para trabalhar em diferentes áreas destinadas a um profissional da administração.

A Figura 3 por sua vez apresenta as oportunidades de melhoria por parte do curso de administração elencadas pelos formandos.

Figura 3. Oportunidades de melhoria por parte do curso de Administração no que tange à escolha da futura profissão pelos alunos.



Evidencia-se uma maior representatividade das respostas relacionadas à oferta de aulas práticas de administração pelos alunos (35%), seguida por uma grande fatia de respostas de alunos que afirmam haver oportunidades de melhoria, mas não citam nenhuma opção que possa vir a melhorar o curso como um todo (25%). O percentual de alunos que acreditam que o curso oferece o conhecimento necessário para um futuro administrador é considerável, uma vez que representa 20% de todas as respostas. Com 5% de representatividade para cada tema, temos respostas associadas à promoção e unificação dos conhecimentos em gestão e liderança; oferta de palestras, feiras e minicursos; maior oferta de oportunidades de estágios e cursos; e por fim, melhoria no conteúdo

das disciplinas básicas.

Nota-se uma carência dos formandos no que diz respeito à prática dos conhecimentos teóricos aprendidos na graduação, também ligada à demanda de experiências práticas prévias exigidas pelo mercado de trabalho no momento de selecionar novos membros. Da mesma forma, temos uma fatia dos formandos que acredita que o curso possui todos os aparatos necessários para a escolha de uma futura profissão, pois já possuem seu caminho traçado para seguir assim que deixarem a universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A coleta e interpretação dos dados sobre o perfil do formando em administração da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões permitiram analisar o perfil destes alunos, assim como caracterizar a instituição de ensino, suas contribuições no planejamento da carreira de seus alunos e as oportunidades de melhoria, na visão dos alunos, que podem ser aplicadas a fim de tornar o curso de administração ainda melhor no que diz respeito ao direcionamento dos alunos de acordo com suas aptidões profissionais.

O perfil da maioria dos formandos observado na pesquisa pode ser caracterizado por alunas mulheres, entre a faixa etária de 20 a 30 anos e solteiras, de renda familiar em torno de dois salários mínimos que ainda vivem com os pais. A maioria dos alunos enquadrados neste perfil já possui atividade remunerada no ramo de administração e tendem a dar sequência nos estudos a fim de profissionalizarem-se.

Devido à relevância do estudo para a universidade, seus alunos e para o grupo que desempenhou esta pesquisa, sugere-se o aprofundamento no tema a fim de estabelecerem-se novos e atualizados critérios sobre as vantagens e desvantagens identificadas pelos alunos no decorrer do curso de administração, proporcionando assim uma base de dados atualizada como ferramenta de suporte no processo de melhoria contínua dos cursos ministrados no Campus de Palmeira das Missões.

Sugere-se também como tema de próximos trabalhos um estudo sobre a consciência dos empresários locais quanto aos profissionais formados nesta instituição, suas reais necessidades, perspectivas em relação a esses universitários para suprir possíveis lacunas existentes na área e sua visão quanto a valorização desses novos profissionais.

Na perspectiva da concretização de um cenário favorável do mercado de trabalho aos novos formandos universitários de modo geral, espera-se que estes sejam valorizados quando da conclusão de seus cursos, pois estando seus antecessores desempenhando um bom trabalho nas empresas os demais serão vistos com bons olhos, acarretando na valorização da instituição formadora, que será cada vez mais reconhecida como uma formadora de bons gestores. Temos nessa análise uma corrente de elos fortes a qual faz com que o bom desempenho das partes acarrete na valorização

de todos os segmentos envolvidos no processo de desenvolvimento da instituição, dos profissionais, das organizações e da comunidade em geral.

REFERÊNCIAS

Costas, R. (2013). “Geração do diploma” lota faculdades, mas decepciona empresários. Recuperado em 02 de Novembro, 2017 de http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/10/131004_mercado_trabalho_diplomas_r_u

Costas, J. F., Soares, & Soares, A.A.C. (2008). Uma análise da formação científica em cursos de graduação em administração: a perspectiva dos alunos. REGE Revista de Gestão, 15(1), 47-60. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36629/39350>

Dutra, J.S. (1996). Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

Dutra, J.S. (2002). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.

Dutra, J. S. (2009). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. Recuperado de https://edis-ciplinas.usp.br/pluginfile.php/1845967/mod_resource/content/1/Aula%20-%20-%2028e%20aula%207%29%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20carreira%20na%20empresa%20contempor%C3%A2nea_Cap.%202%20-%20DUTRA.pdf

Dutra, J.S. (2011). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

Extra. (2018). Mulheres ocupam 44% dos empregos do país, mas ainda ganham 15% menos do que os homens. Recuperado de <https://extra.globo.com/noticias/economia/mulheres-ocupam-44-dos-empregos-do-pais-mas-ainda-ganham-15-menos-do-que-os-homens-22410846.html>

Miano, V. Y. & Vieira, F. O. (2012) Perspectivas de Carreira dos Formandos de Administração de uma IFES. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6 (1) 72-90. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i1.114>

Milkovich, G. T., & Bordreau, J.W. (2006). Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas.

Neiva, K. M. C. (1996). Fim dos estudos universitários: Efeitos das dificuldades do mercado de trabalho na representação do futuro profissional e no estabelecimento de projetos pós- universitários dos estudantes. Psicologia USP, v.7, n.1/2, p.203-224. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-51771996000100010>

Oliveira, M. C., Detomini, V. C., & SILVA, L. L. M. (Dezembro, 2013). Sucesso na transição Universidade-trabalho: expectativas de universitários formandos. Belo Horizonte: Psicologia em Revista, v. 19(3), p. 497-518. Recuperado em DOI - 10.5752/P.1678- 9563.2013v19n3p497

Quishida, A. & Casado, T. (2009). Adaptação à transição de carreira na meia idade. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 10 (2), 81-92. Recuperado em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n2/v10n2a09.pdf>

Teixeira, A. P. M. (2002). A experiência de transição entre a universidade e o mercado de trabalho na adultez jovem. (Tese de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre). Recuperado em <http://hdl.handle.net/10183/4007>

Teixeira, A. P. M. & Gomes, W. B. (2004). Estou me formando e agora? Reflexões e perspectivas de jovens formandos universitários. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 5(1), pp. 47 – 62. Recuperado em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v5n1/v5n1a05.pdf>

Universidade Federal de Santa Maria. (2017). UFSM indicadores. Recuperado de <https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html;jsessionid=dc0f7e55f4ad53a8615d88b0bf0d>

“

Gestão da qualidade: avaliação da percepção dos colaboradores sobre os programas de qualidade em uma empresa aérea

Almstrong Tiago Santos dos **Santos**
FISMA

Diana Della Méa da **Silva**
FISMA

Thalles Vargas de **Vargas**
FISMA

Steffani Nikoli **Dapper**
FISMA

Lidiane Bessestil da **Silva**
FISMA

RESUMO

A utilização de certificações por parte das organizações, é considerada uma ferramenta facilitadora na demonstração do comprometimento desta perante seus *stakeholders*, e como as organizações atuais são cada vez mais pressionadas a executarem mais com menos visando a máxima eficiência, a busca pela padronização de seus processos e operações, é observada como oportunidade pelas organizações, ademais os requisitos normatizadores são uma realidade para as empresas brasileiras. Frente aos colaboradores gera a dúvida se estes compreendem a importância de se trabalhar em uma empresa certificada e com processos devidamente estabelecidos. Desta forma, este trabalho teve como objetivo investigar o nível de percepção de um grupo de colaboradores analisados sobre a gestão da qualidade em uma organização do setor aéreo nacional. O questionário aplicado foi segmentado em perguntas que primeiramente avaliaram se o colaborador entende o que é uma certificação e qual é a certificação da empresa na qual trabalha e a sua importância competitiva. Em seguida foram realizadas perguntas conceituais sobre o sistema de gestão da qualidade, para assim entender como é a percepção dos colaboradores referente ao conceito de qualidade, sua influência no negócio e quem são seus clientes. Conclui-se por meio destas informações, que existem lacunas entre o entendimento dos colaboradores e o significado dos programas de qualidade, com isso sugere-se a adoção de um plano de ação para garantir que todos os colaboradores tenham os conceitos bem definidos, sedimentados e compreendidos, tornando-se estes alavancadores do potencial competitivo da organização.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Percepção dos colaboradores; NBR ISO 9001:2015. IOSA.

INTRODUÇÃO

Para se ter sucesso no âmbito empresarial é preciso saber dominar estratégias que possibilitam uma maior competitividade em seu mercado de atuação. César (2011, p. 12) afirma que “as empresas hoje precisam reconhecer através da política e ações que fazer qualidade é buscar a satisfação dos clientes em primeiro lugar”. Conforme autor, o reconhecimento deste princípio faz com que muitas empresas de sucesso dominem o mercado de produtos e serviços.

Compactuando desta mesma ideia Marques, Suzuki e Faria (2013), afirmam que as organizações de hoje vão além da satisfação de seus clientes, visam uma maior competitividade empresarial. Fatores como o avanço tecnológico e a globalização, acirram a disputa entre as empresas e o bom conhecimento do seu colaborador frente as práticas acaba tornando-se um diferencial.

Para que uma boa política de qualidade seja efetiva é preciso que a organização saiba identificar, priorizar e solucionar os problemas (VITORELI; CARPINETTI, 2013). A gestão da qualidade tem sido usada pelas organizações para garantir uma melhoria contínua em seus processos de produção e nas medições de seu desempenho (ABUSA; GIBON, 2013). Brendler e Brandli (2011) afirmam que empresas que possuem sistemas de gestão da qualidade implementados em suas organizações, podem obter ainda mais vantagens, pois tais sistemas possuem fundamentos como comprometimento da alta cúpula da empresa, melhoria contínua e a padronização de processos e registros que são obrigatórios, justificando a relevância desta pesquisa.

Para isto é proposta uma análise acerca dos programas de qualidade de uma empresa do setor aéreo, o que poderá contribuir para a gestão de outras empresas do mesmo setor, buscando ressaltar a importância dos programas de qualidade para o sucesso das empresas do ramo aéreo. Através destes levantamentos tem-se como problema de pesquisa: ***Qual a percepção dos colaboradores de uma empresa aérea na adoção de programas de qualidade?***

Este trabalho justifica-se pela atual relevância que os programas de qualidade possuem dentro das empresas, o aumento pelo nível de exigência dos consumidores e a democratização dos serviços de transporte aéreo, acirram a competitividade entre as empresas deste de setor. Desta forma esta modalidade de serviço é um produto que demanda segurança em todas as etapas dos processos em que a organização está envolvida, exigindo assim conformidades de toda a empresa (SAMPAIO, SARAIVA e RODRIGUES, 2011; KUBO e FARINA, 2013).

Outro fator importante é o meio acadêmico, pois existem poucos estudos sobre a norma IOSA, uma vez que esta norma é comumente aceita e pode substituir a maioria de normas de código compartilhado que atualmente são utilizadas no setor aéreo.

A fim de responder o problema de pesquisa o objetivo geral do presente estudo é identificar a percepção dos colaboradores sobre os programas de qualidade e as ações empregadas para empresas do setor aéreo. Os objetivos específicos do presente trabalho são: a) verificar a percepção dos colaboradores em relação a gestão de qualidade; b) relacionar a importância da norma IOSA e da

norma ISO 9001:2015 para os colaboradores da empresa; c) identificar melhorias em seus processos e benefícios que houveram com a adequação dos sistemas de qualidade implementados na empresa.

REVISÃO DE LITERATURA

A seguir encontra-se um detalhamento da Gestão da qualidade, a NBR ISO 9001:2015 e IOSA. Este referencial permitirá o entendimento dos resultados obtidos neste trabalho.

Gestão da qualidade

A adesão por parte das empresas aos programas de qualidade já é mais que uma realidade para as empresas brasileiras, os desafios constantes do mundo globalizado levam as organizações de hoje a estar em um processo de melhoria continua tanto para produtos quanto serviços (MIRANDA, 2014).

Este movimento tendencioso pela busca por qualidade e excelência tem se caracterizado por diferentes programas adotados pelas empresas, tais como: NBR ISO 9001, RDC 59, TS 16949 e SiAC PBQP-H entre outros. Os programas mais utilizados estão relacionados com os sistemas de garantia da qualidade com base na Série de Normas Internacionais ISO 9000 e com os modelos de gerenciamento estratégico da qualidade, comumente conhecidos pelas siglas TQC (*Total Quality Control*) e TQM (*Total Quality Management*) (SZYSZKA et al., 2001).

Estes programas em sua grande maioria visam mudanças organizacionais causando transformações na estrutura funcional, estratégica, cultural, tecnológica, humana e ou, de qualquer outro artefato empresarial gerando impacto em partes ou no próprio conjunto da organização.

Desde o século XX a gestão da qualidade vem evoluindo por eras bem distintas, conforme destaca-se na figura 1. Conforme Barçante apud Miranda (2014) verifica-se a evolução das quatro eras da gestão da qualidade.

Figura 1. As quatro eras da qualidade

1ª era: Inspeção	2ª era: Controle da Qualidade	3ª era: Garantia da Qualidade	4ª era: Administração da Qualidade Total
Eliminação de erros	Método Estatísticos	Sistemas de Qualidade	Envolve toda a Operação
Retificação	Desempenho de processo	Custo da Qualidade	Estratégia da Qualidade
	Padrões de Qualidade	Solução de Problemas	<i>Empowerment</i> dos empregados
		Planejamento da Qualidade	Envolve Consumidores

Fonte: Barçante (1998 apud MIRANDA, 2014, p. 34).

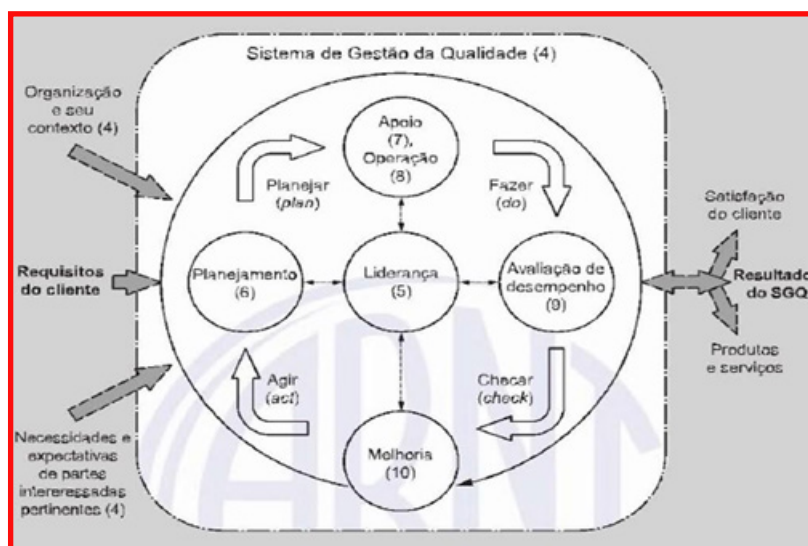
NORMA ISO 9001:2015

A Organização Internacional para Padronização comumente conhecida como ISO teve sua origem por uma organização não governamental sediada na cidade de Genebra na Suíça e está presente hoje em mais de 160 países (CERQUEIRA, 2010). A etimologia da palavra ISO advém do prefixo grego isso, que quer dizer homogeneidade, igualdade ou uniformidade (MARSHALL JÚNIOR, 2010).

A ISO conta com mais de 2.600 grupos técnicos compostos ao redor no mundo e possui estimativa de mais de 20 mil especialistas atuando anualmente e com participação em trabalhos técnicos (MIRANDA, 2014). A série *Internacional Organization for Standardization* (ISO) teve seu início no ano de 1987 no fórum internacional de normalização, que teve como fator preponderante a produção de padrões aceitáveis em todo o mundo, as ISO 9000 se subdividiam em três moldes de gerenciamento da qualidade, descritos conforme as atividades das empresas.

A abordagem do processo da norma ISO envolve a definição e a gestão sistemáticas de processos de acordo com a política da qualidade e o direcionamento estratégico da organização. Este ciclo de gestão dos processos e do próprio sistema como um todo, pode ser visualizado por meio do ciclo PDCA, focando na mentalidade do risco e usufruindo das oportunidades de prevenção dos resultados indesejáveis. A figura 2 demonstra este ciclo.

Figura 2. Representação da norma dentro do ciclo PDCA



Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015.

As seções estão representadas pelos números entre parenteses e para que uma empresa esteja de acordo com esta norma, a organização deve dispor de um planejamento para a implantação de ações capazes de abordar riscos e oportunidades, assim riscos e oportunidades acabam formando uma base para aumento da eficácia do SGQ, melhorando resultados e anulando efeitos contrários (ABNT NBR ISO 9001:2015).

A Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA) é um conglomerado internacional de empresas que visa a criação de valor e inovação dentro da indústria do transporte aéreo internacional, de forma segura e lucrativa, conectando as pessoas ao mundo de maneira sustentável (VIEIRA 2009). IATA trata-se de um programa de parceria entre empresas aéreas de várias partes do mundo fortalecendo os principais interessados nesta indústria. Desta forma, estes parceiros estratégicos obtêm uma visão única sobre as empresas aéreas que fazem parte deste grupo e tem a oportunidade de serem reconhecidas por atuarem em conjunto. Outro órgão que atua com extrema importância no setor aéreo internacional é a Organização de Aviação Civil Internacional (ICAO). Em âmbito nacional o transporte aéreo é regulamentado pelo governo federal, seguido pela Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC) e estruturado pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica (INFRAERO).

No ano de 2001 a IATA deu início ao programa de Auditorias de Segurança Operativa (IOSA) visando satisfazer necessariamente dois pontos específicos da indústria da aviação nas áreas da eficiência de custos e da segurança operacional. A indústria dos transportes aéreos frequentemente esteve sujeita a uma proliferação crescente de auditorias, que muitas vezes se sobrepõem na sua intenção e conteúdo. A norma IOSA foi criada para modificar esta situação, mediante a introdução de uma norma única acordada e comum para este tipo de auditoria (IOSA, 2016).

O programa de auditoria da norma IOSA, contempla ao todo 950 itens que estão distribuídos entre as áreas de: a) gerenciamento e Organização; b) operações de voo; c) controle Operacional de Despacho de Voo; d) engenharia e Manutenção de Aeronaves; e) operações de Cabine; f) operações de Aeronaves em Solo; g) operações de Carga; h) segurança contra atos ilícitos – Security.

A norma IOSA traz uma característica marcante e muito presente em outras normas a exemplo ISO -9000, o processo. É por meio do devido processo que as empresas atingem os chamados padrões de qualidade (NAIMER, 2016), este é um ponto crucial para o setor aéreo, uma vez que as empresas estão em uma constante busca pela diferenciação dentro de um mercado tão segmentado e que atualmente está em uma guerra de preços com tarifas aéreas cada vez mais perto das *commodities*.

O fluxo de informações da IOSA é muito complexo, os processos identificados pela auditoria são gerenciados por meio da abordagem Plan-Do-Check-Act (PDCA), permitindo que a organização esteja em uma avaliação constante e interagindo com a responsabilidade da direção, gestão dos recursos, realização do produto, medição, análise e melhoria em conformidade com o PDCA (ULHÔA, 2012). Com obtenção da certificação IOSA, as empresas são vistas pelos seus stakeholders como seguras em todas as etapas de sua operação e este é um dos quesitos fundamentais para a expansão de mercado das empresas do setor aéreo (BALLOU, 2012).

METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos propostos e dar resposta ao questionamento deste estudo, op-

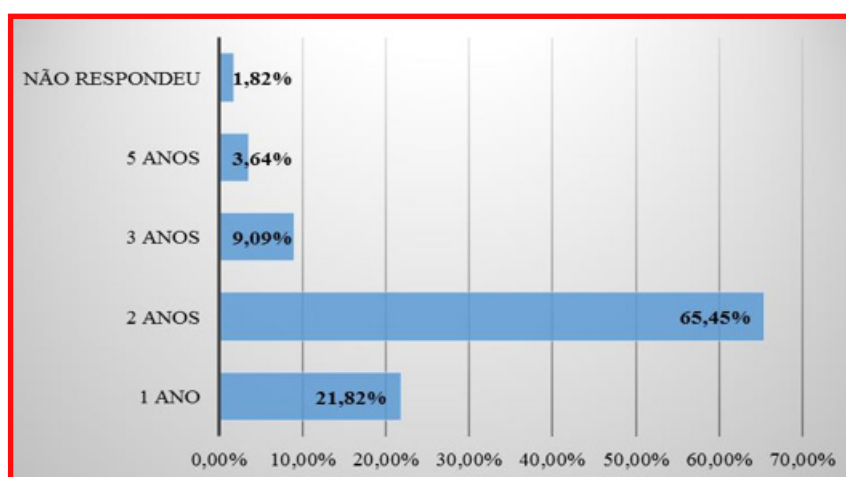
tou-se por uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, de método indutivo, com objetivo descritivo e procedimento técnico de estudo de caso.

A técnica selecionada para a coleta de dados foi o questionário, constituído de perguntas fechadas. Marconi & Lakatos (2010, p.184) afirmam que: “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Deste modo o questionário utilizado foi o de OLIVEIRA (2007), a primeira parte do instrumento de pesquisa é composta pela identificação do perfil dos respondentes, formada pelas seguintes questões: faixa etária e nível de escolaridade, tempo de atuação na empresa e cargo que ocupa.

Já a segunda parte o questionário é formado por perguntas que objetivam analisar a percepção dos colaboradores da aérea de qualidade, sendo a análise dos dados feita por meio de tabulações com o auxílio do Microsoft Office Excel© 2010.

A pesquisa foi realizada no aeroporto Salgado Filho, localizado na cidade de Porto Alegre- RS. Envolveram colaboradores da aérea de aeroportos, comissários de voo e manutenção de aeronave. Foram distribuídos 100 questionários, este sendo o total de colaboradores da empresa que estavam trabalhando no dia da coleta, todavia obteve-se o retorno de 56 questionários respondidos representando 56% dos colaboradores que trabalham no aeroporto Salgado Filho e apresentado conforme disposto na Figura 3 e 4.

Figura 3. Tempo de empresa

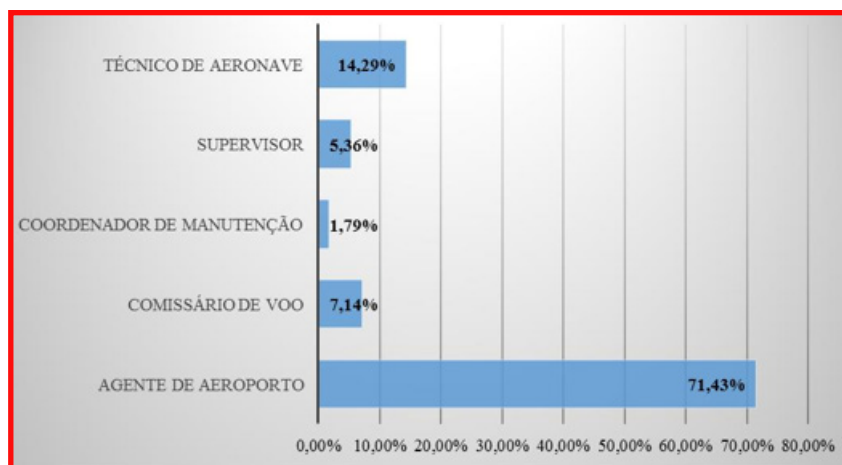


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ao analisar o tempo de serviço na empresa, verificou-se que os colaboradores possuem em média 3,62 anos sendo que 65,45% dos entrevistados têm de até 2 anos de empresa. Quanto ao setor de atuação, houve predomínio no setor de atendimento direto ao público seguido do setor de mecânicos. Estas constatações devem-se principalmente as funções de agente de aeroporto e supervisor de aeroporto, voltadas para o atendimento direto com o público, sendo executadas na realização de checkin de passageiros e ou, na venda de produtos da empresa.

Perceber-se que o tempo de atuação pode interferir na percepção dos colaboradores sobre a eficiência dos programas de qualidade, pois autores como Carvalho e Paladini (2012), afirmam que as ferramentas da gestão da qualidade necessitam de tempo para o total entendimento de sua estrutura conceitual e teórica.

Figura 4. Perfil sócio demográfico

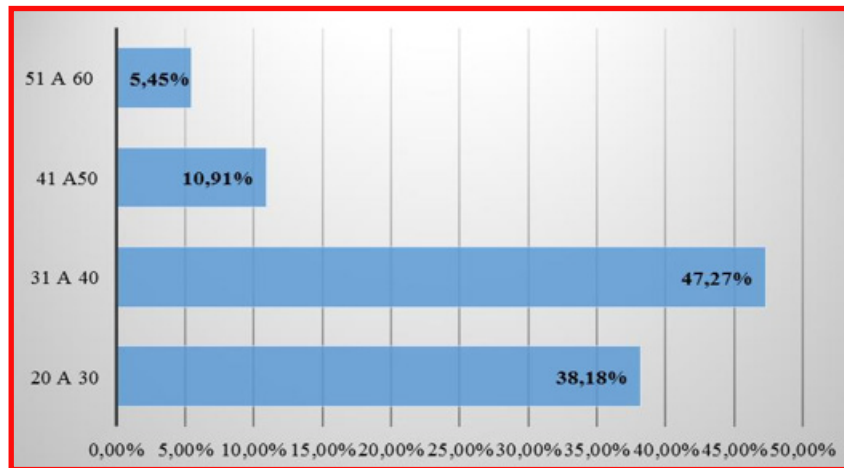


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A figura 4 apresenta o cargo que os entrevistados ocupam, a amostra foi composta por 71,43% colaboradores que ocupam a função de Agente de Aeroporto (41), a medida que 34,5% estão presentes nas demais funções (15). A NBR ISO9001:2015 define que toda organização em seu item 7.1.6 deve fazer com que o conhecimento organizacional seja a fonte necessária para o desempenho de suas operações, processos e atingimento das conformidades de seus produtos e serviços, desta forma ressalta-se a importância de um treinamento continuo acerca dos programas de qualidade da empresa e da norma IOSA para o grupo de trabalhadores com maior predominância na organização, justamente por atuar diretamente com os clientes da empresa. Em relação a escolaridade a maioria dos entrevistados possui nível médio completo 62,5%, seguido de ensino superior completo 30%, sendo estes com representando 7,1% com pós-graduação.

De acordo com a Figura 5, pode notar que a faixa etária que apresenta um percentual maior entre os respondentes, figura de 31 e 40 anos totalizando 47,27%. Isto demonstra que a maioria dos colaboradores possui nível médio de escolaridade, sendo 34 colaboradores com nível médio de escolaridade, seguido de 17 com nível superior e 4 com pós-graduação.

Figura 5. Perfil sócio demográfico



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Todavia, este resultado pode ter refletido ao tema proposto, pois de acordo com Batista (2008), a presença de um “diploma” no currículo de um colaborador não assume caráter de conhecimento e sim elitizador dentro do posto de trabalho ocupado.

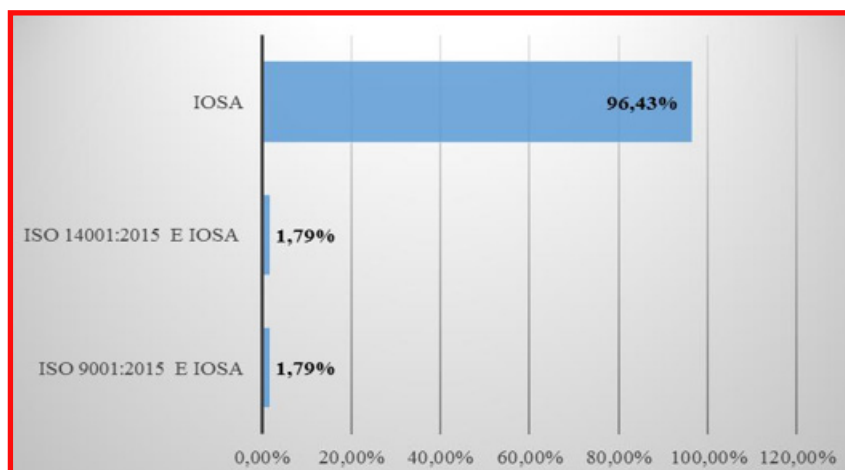
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação ao questionamento sobre se a organização é certificada, 100% dos entrevistados responderam que sim, a organização possui alguma certificação. Em relação a qual certificação a organização possui, 96,43% responderam ser a norma IOSA, conforme a Figura 6. Diante do exposto, percebe-se que a organização cumpre o requisito 7.4 letra “a” da norma NBRISO9001:2015 7.4 disseminando o conhecimento relativo à norma IOSA. Todavia, o percentual baixo de conhecimento sobre as demais certificações da empresa, denota em parte, o descumprimento do item 7.3 da mesma norma que salienta que:

A organização deve assegurar que pessoas que realizam trabalho sob o controle da organização estejam conscientes da política da qualidade, dos objetivos da qualidade pertinentes, da sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de desempenho melhorado, das implicações de não estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade (NBRISO9001:2015, p.21).

Todo colaborador ao entrar na organização recebe somente um treinamento inicial extremamente sucinto e que não abrange os sistemas de gestão da qualidade da empresa, muitas vezes, o colaborador toma apenas conhecimento sobre os programas excelência nos meses que antecedem as auditorias internas que a organização realiza.

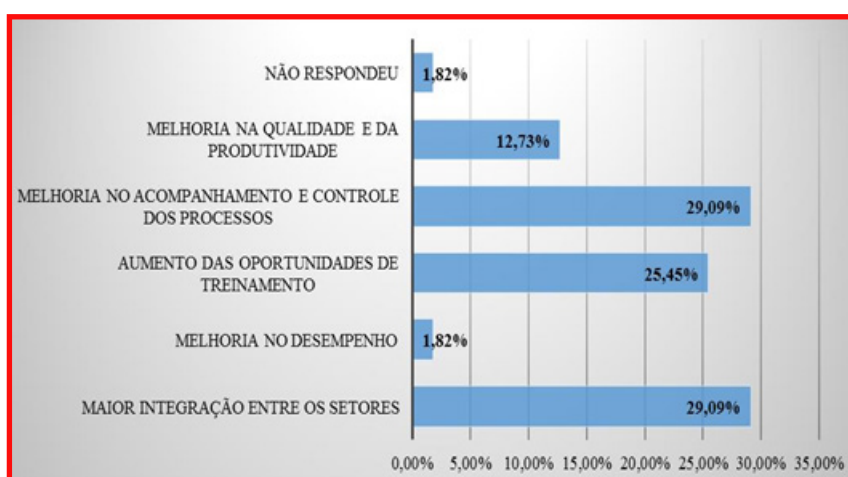
Figura 6. Certificação da organização



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Este treinamento ocorre quando o colaborador ingressa na empresa e a cada biênio nas auditorias de recertificação da norma. Nesta questão foi utilizada uma estratégia, colocando outras certificações para confirmar se o colaborador realmente sabia qual era a certificação correta. Observa-se que embora os programas de treinamento, não sejam contínuos, a percepção dos colaboradores é correta. Com relação ao questionamento sobre os benefícios que os colaboradores obtêm com a certificação da organização, a resposta mais presente dentre todas as coletadas foi melhoria no acompanhamento e controle dos processos, juntamente com aumento das oportunidades de treinamento. Desta forma, todos entendem que a certificação se torna uma exigência viável para empresa trazendo como retorno lucros, melhoria no desempenho e nas condições de trabalho e também na qualidade de seus produtos e/ou serviços prestados, como demonstra a Figura 7.

Figura 7. Benefícios que o colaborador obtém com a certificação

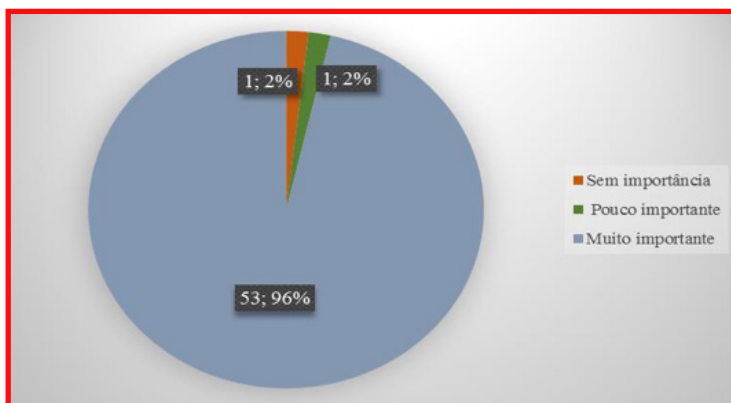


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação ao grau de importância que o colaborador entende a certificação da organização conforme Figura 8, 53,96% julgam a certificação como algo muito importante para a organização e apenas 1,2% julgam ser de pouca ou nenhuma importância. Diante disto, percebe-se que o con-

ceito de qualidade está diretamente ligado à satisfação do cliente interno quanto o externo, pois de acordo com Carpinetti et al. (2010), uma organização pode ter o máximo de controle sobre seus colaboradores, inspecioná-los e fiscalizá-los, porém nada será tão eficiente quanto atender o desejo de participação e a atitude dos colaboradores que acreditam na organização.

Figura 8. Importância da certificação para a Organização

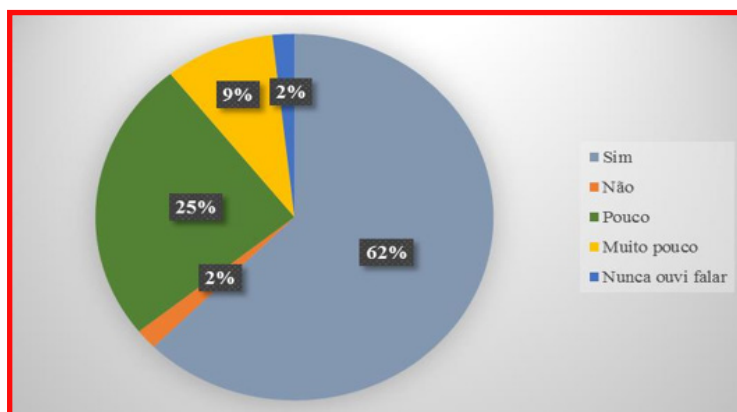


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O Atendimento a estas necessidades é um multiplicador do potencial de atitude e trabalho dos colaboradores, pois são estas as partes mais importantes na empresa. Em consequência disso, o comprometimento total destes, permite o melhor uso dos recursos em favor da organização, sem mencionarmos o fato de que os colaboradores buscam não só apenas melhores salários, mas como também, um melhor espaço dentro da organização, oportunidades de demonstrarem suas habilidades e, principalmente, ter a valorização dos seus esforços.

Ainda, sobre o quesito conhecimento, supõe-se que a melhor maneira de prover a educação dentro de uma organização, é pelo know how corporativo, para isso é preciso que a organização tenha uma cultura voltada para explicitar a importância de cada membro dentro do ambiente organizacional, haja vista que todo colaborador é parte integrante de um SGQ (CASAVECHIA, MEDEIROS e VALADÃO JR, 2011).

Figura 9- Conhecimento dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Afim de verificar se os colaboradores estão conscientes com relação ao sistema de qualidade da organização, os resultados demonstraram que 62% dos colaboradores conheciam a política da qualidade e apenas 2% não conheciam ou nunca ouviu falar da política de qualidade da organização, a medida que 25% ouviram pouco e 9% ouviram muito pouco acerca deste assunto. Portanto, percebe-se que os níveis de comprometimento dos colaboradores são satisfatórios, de acordo com a Figura 9.

De acordo com a norma NBRISO9001:2015 a organização deve dar todo o apoio e suporte para os colaboradores, quanto a suas responsabilidades e a importância de suas atividades para alcançar os seus objetivos da gestão da qualidade. Desta forma, a organização está conseguindo cumprir em parte o requisito 7.4 da referida norma, haja vista que se somados os outros percentuais temos 38% de desconhecimento por parte das equipes de trabalho sobre a política de qualidade da organização. É de suma importância que a empresa entenda que para o sucesso da qualidade total, é preciso o engajamento de todos os colaboradores da empresa em seu ramo de atuação.

Com isso, se faz necessária a implantação de ações corretivas, bem como um programa contínuo de treinamentos e o envolvimento dos colaboradores no sistema de qualidade da organização.

CONCLUSÕES

Observou-se que praticamente em sua totalidade os colaboradores sabem qual é a certificação que a empresa possui. Assim como foi possível verificar a existência de pouca percepção quanto a esta questão por parte dos colaboradores e sobre sua relevância competitiva para o escopo do negócio da empresa. Todavia, poucos entendem que a adoção por parte da empresa pelos programas de gestão da qualidade do sistema de gestão implementado pode corresponder à redução de custos e a melhoria na gestão de seus processos resultando em aumento da competitividade, satisfação dos seus clientes e consequente aumento de participação no mercado.

Por meio da medição da análise da percepção dos colaboradores quanto ao que seja o conceito de qualidade e o entendimento de sua real importância, tanto para a organização, quanto para o colaborador, observa-se que existe uma certa deficiência por parte da empresa na difusão clara e objetiva do que é gestão da qualidade, isto pode representar em uma falta de comprometimento dos colaboradores com o sistema, ou simplesmente o resultado de um programa de treinamento insuficiente.

Acredita-se que a presente pesquisa traz importantes contribuições para o meio acadêmico. Principalmente, como contribuição do aumento de investigações acerca dos conceitos aqui ora abordados. Outra ênfase está no fato de ser um estudo no setor aéreo nacional, que além de pouco explorado pela academia de uma maneira geral, gera subsídios para a gestão das inúmeras organizações que atuam neste setor e ajuda a compreender como se dá a relação entre os construtos abordados no contexto da pesquisa. Não obstante, este estudo não pode deixar de apontar seus limites. Em primeiro lugar, por se tratar de uma pesquisa restrita a um determinado setor, e ter sido

realizado em uma única organização, pode não ser possível generalizar seus achados para as demais realidades do mundo corporativo.

Com o intuito de dar continuidade ao estudo é possível sugerir ainda a execução de um plano de ação que visem a adequação dos objetivos propostos pela organização no quesito gestão da qualidade e treinamentos mais contínuos sobre o papel do colaborador dentro de SGQ, mantendo uma avaliação dos resultados positivos obtidos e das melhorias e adaptações necessárias. Ao finalizar, espera-se que a realização deste estudo tenha contribuído tanto para a organização participante bem como para o meio científico e acadêmico, colaborando com o avanço de pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, set. 2015.

ABUSA, F. M.; GIBSON, P. Experiences of TQM elements on organizational performance and future opportunities for a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 30, n. 9, p. 920-941, 2013.

ANAC. Resolução N° 18, de 19 de Março de 2008. 2017. Disponível em: http://www.anac.gov.br/as-suntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2008/resolucao-no-018-de-19-03-2008/@@display-file/arquivo_norma/RA2008-0018.pdf Acesso em 11/06/17.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, E . A (des)qualificação do trabalho bancário na era neoliberal: um enfoque qualitativo sobre o Banco do Brasil. In: VI Seminário do Trabalho: Marília, 2008.

BRENDLER, E.; BRANDLI, L. L. Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções. *Revista Gestão & Produção*, Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 18, n. 01, p. 27-40, 2011.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CASAVECHIA, C.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃOJR, V. M. Manifestações culturais na perspectiva da integração: construindo um holograma. *Revista eletrônica gestão e sociedade*, Universidade Federal de Minas Gerais, v. 5, n. 12, p. 216-235, set./dez. 2011.

CERQUEIRA, J. Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 e NBR 16001 conceitos e aplicações. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2010.

CÉSAR, F. I. G.. Ferramentas básicas da qualidade. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011. 130p.

IATA. Operational Safety Audit. 2017. Disponível em: www.iata.org/ps/certification/iosa Acesso em 23/04/2017.

IOSA. Operational Safety Audit. 2017. Disponível em: [https://ged-azul.voeazul.com.br/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Normas%20Externas/IOSA/M anuais%20IOSA/IOSA_Program_Manual_Ed_%207.pdf&action=default](https://ged-azul.voeazul.com.br/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Normas%20Externas/IOSA/M%20anuais%20IOSA/IOSA_Program_Manual_Ed_%207.pdf&action=default). Acesso em 25/04/2017.

- KHANNA, H.; LAROYIA, S. C.; SHARMA, D. D. A Survey on Indian Experience on Integrated Management Standards (IMS). *International Journal for Quality Research*, v. 3, n. 3, 2009.
- MAQUES, R. E.; SUZUKI, J. A.; FARIA, A. F. Implementação do sistema de gestão da qualidade conforme a ISO 9001:2008 em uma incubadora de empresas de base tecnológica. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, v. 03, n. 01, p. 255-262, jan./jun. 2013.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARSHALL JÚNIOR, I. et al. Gestão da qualidade. 10. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MIRANDA, J. F. O Impacto da Implementação da Norma ISO 9001:2008 na gestão de empresas do setor de prestação de serviços. Pedro Leopoldo - MG: Fundação Cultural. 2014. Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2014.
- NAIMER, S. C. Gestão e Avaliação do Desempenho Organizacional: Proposta de uma Sistemática para Cadastro e Avaliação de Fornecedores em Organizações Militares. Santa Maria: UFSM, 2016. Dissertação: Mestrado Profissional em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas- 23ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2007.
- PALADINI, E.P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2012.
- SAMPAIO, P. SARAIVA, P. e RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification forecasting models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 1, p. 5-26, 2011.
- SZYSZKA, I. Implantação de sistemas da qualidade ISO 9000 e mudanças organizacionais. 2001. 205f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2925/000328608.pdf?sequence=1>> Acesso em: 06 junho. 2017.
- ULHÔA, U.G. Preposição de diretrizes focadas na gestão para melhoria no controle de prazo de construção de empreendimentos: estudo de caso em obras da região de Brasília- DF e Goiânia-GO. 2012. 190 p. Tese (Doutorado em Estruturas e Construção Civil). Publicação E-TD-001 A/12, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental. Universidade de Brasília, Brasília.
- VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. Transporte internacional de cargas. 2 ed. São Paulo: Adaneiras, 2009.
- VITORELI, G. A.; CARPINETTI, L. C. R. Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: Estudo de casos múltiplos. *Revista Gestão & Produção*, Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 20, n. 01, p. 204-217, 2013.

“

Gestão de riscos com base na norma ISO 9001:2015 em organizações de pequeno e médio porte

Elizangela Geraldina **Fraga**
FATEC - Guarulhos

Marcos Antonio Maia de **Oliveira**
FATEC - Bragança Paulista

William da **Silva**
UNIA - Santo André

RESUMO

Dentro da administração de empresas, um dos pontos mais valorizados é a padronização. Essa padronização leva ao aumento da capacidade de repetibilidade na execução de produtos e processos. Ao longo da história, essa necessidade de padronização deu origem a criação de normas a serem seguidas, objetivando a intercambiabilidade entre os produtos. Isso também trouxe como consequência a redução dos custos operacionais, uma vez que uma atividade bem planejada ao ser executada, possui uma grande possibilidade e capacidade assertiva. Recentemente essa padronização levou a criação da nova Norma ABNT NBR ISO 9001:2015, que aborda especificamente a gestão voltada a uma mentalidade de riscos. Daí surgiu a necessidade do tema proposto: Gestão de Riscos com base na norma ISO 9001:2015 em empresas metalúrgicas de pequeno e médio porte.

Palavras-chave: ISO9001; Gestão; Riscos; ABNT; Padronização.

INTRODUÇÃO

Devido a uma economia cada vez mais globalizada, um mercado cada vez mais integrado, uma grande concorrência e consumidores cada vez mais exigentes, é possível dizer que não há mais espaço para erros de processo. Erros esses que representavam um custo excessivo no processo produtivo e outrora eram repassados e absorvidos pelos clientes, bem como ineficiências que geravam atrasos e complicações processuais decorrentes da falta de compatibilidade entre diferentes produtos e processos produtivos.

Grandes empresas estão cada vez mais exigentes no que tange a custo, preço, prazo e principalmente qualidade - exigência essa decorrente do próprio cliente final em seus respectivos ramos. Com a grave crise econômica que assola o mundo e principalmente o mercado brasileiro, essas exigências ficaram ainda mais críticas, o que acirra ainda mais a concorrência. Esta exigência se reflete em seus fornecedores, na grande maioria das vezes empresas de pequeno e médio porte, fornecedoras especializadas de componentes que em grande parte são empresas familiares ou de pequenas associações.

Essas empresas costumam apresentar resistência a mudanças de uma maneira geral, preferindo importar ou copiar tecnologias prontas, principalmente no âmbito da gestão e do planejamento.

Toda a gestão é muito centralizada, e normalmente possuem poucas pessoas para dividir as responsabilidades pelas decisões, o que torna o processo moroso e dá grandes margens ao erro em caso de decisões tomadas com base em poucas informações.

Para diminuir a incidência de falhas e a possibilidade das mesmas foram criados sistemas de normatização. Esses sistemas visam não só a conformidade do produto como em alguns casos a conformidade com uma padronização na execução de serviços ou garantias de preservação a segurança, a ética e ao meio ambiente.

Esses programas ganharam força em meados da década de 90 e desde então, veem passando por diversas revisões, visando sua adequação contemporânea, e acompanhamento das necessidades do mercado. Porém essas normas encontram grande dificuldade em serem assimiladas por empresas de pequeno e médio porte, devido a sua resistência natural a mudança e a padronização, essas empresas também encontram grande dificuldade em localizar mão de obra qualificada para realizar uma correta interpretação e aplicação dos requisitos normativos as realidades da empresa.

Considerando todos esses desafios, no ano de 2015, foi publicado uma revisão para a norma ISO 9001, inserindo um conceito relativamente novo no mundo da gestão, o de Gerenciamento de Riscos frente ao negócio. Esse conceito visa o trabalho com base no planejamento identificando as forças e fraquezas das organizações, trabalhando para usufruir da melhor maneira possível dessas forças, tornando-as um diferencial de mercado e mitigando as fraquezas a fim de serem cada vez mais competitivas.

Porter (1995), dizia que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, pois quanto

menor a empresa, maior o risco que o acionista corre no investimento, uma vez que uma parcela cada vez maior do seu capital é aplicada para o desenvolvimento da mesma, o que as tornam mais sensíveis as oscilações do mercado. Aplicando este conceito a gestão de pequenas e médias empresas, em nosso caso específico, a empresas do setor metal mecânico, podemos trazer a curto prazo, uma melhora significativa nos processos da organização, desde que a alta direção se comprometa a atender, atender e disseminar as ações definidas para que sejam absorvidas por toda a empresa. É necessário a revisão de conceitos e aplicação de novas ferramentas de gestão. Dentre essas ferramentas podemos destacar a Análise de SWOT, a Análise de Ishikawa, *Brainstorming*, Análise de Pareto, 5W2H. Essas, entre outras, podem ser aplicadas juntamente a uma mentalidade de prevenção de riscos, quando voltadas a operações mais focadas, auxiliando na determinação exata da causa raiz do problema.

Podemos então separar este grupo em quatro grandes categorias:

Temos que considerar como primeiro stakeholder, o próprio governo, pois possui autoridade e poder sobre todas as regulações de atividades dentro da unidade federativa, estadual e municipal dentro das esferas de seu negócio. Estes poderes vão desde a cobrança de impostos, até a emissão de licenças necessárias para a regulação da atividade e quais os órgãos responsáveis pela emissão destas licenças estão envolvidos, licenças estas que podem ser concedidas mediante a fiscalização ativa, ou seja, originada pelo próprio governo, ou reativa, originada por denúncias. Um segundo stakeholder a ser considerado é a sociedade afetada pela atividade, a nível municipal, estadual e federal. A pergunta mais adequada a ser respondida nesse caso é: “Como meu negócio afeta a sociedade nas 3 esferas neste caso? ”. O terceiro stakeholder a ser considerado são seus fornecedores e como eles podem afetar de maneira positiva e negativa seu negócio, pois é dever do planejador contemplar as possibilidades, sejam elas o quão desfavorável forem, e tentar ao menos mitigá-las ou eliminá-las. Em quarto, porém não menos importante, o seu cliente, o que pode ser considerado a segunda principal razão da existência do seu negócio, uma vez que a primeira é o lucro sustentável. O cliente determina o seu faturamento e também, principalmente no caso do setor metalúrgico, as condições necessárias que devem ser atendidas para o fornecimento, que vão desde o atendimento de requisitos específicos de fabricação e controle, até mesmo a certificações “voluntárias” nacionais e/ou internacionais.

Uma avaliação processual deve ser considerada para cada um dos quatro grandes grupos aplicada ao seu negócio, essa metodologia de aplicação torna mais simples a visualização da relação entre todas as atividades existentes na competência da organização, bem como sua interação. Através desta visualização, torna-se mais simples identificar pontos a serem melhorados, maximizando lucros e aumentando eficiência e eficácia, mantendo sempre o foco no escopo e objetivos de trabalho pretendidos.

A visão processual também auxilia na padronização de atividades, isso facilita o treinamento de novos colaboradores e reciclagem do conhecimento de colaboradores já antigos, para que não

executem atividades robotizadas, mas que se tornem gestores e fiscais de seu próprio trabalho, de maneira consciente e responsável. Isso aumenta a intercambiabilidade do processo e do produto, uma vez que uma estrutura padronizada, aumenta a confiabilidade do processo de produzir os resultados esperados com maior frequência e minimiza a incidência de falhas.

Podemos dizer que isso é característica de uma gestão sustentável, capaz de atingir os resultados esperados pelo planejamento da alta direção e ativa o suficiente para minimizar os impactos negativos de eventuais ocorrências que venham a se concretizar.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Processos

Segundo, Dávila, Leocádio e Varvakis (2017) o gerenciamento de processos “é a definição, análise e melhoria continua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.”

De acordo com PAIM; CARDOSO; CAULLIRAUX; CLEMENTE (2009, p. 18) a

Gestão por processos é subdivida em 3 categorias:

- Processos Gerenciais, são aqueles diretamente relacionados com a estratégia definida pela organização, possuem um poder de decisão e devem ser controlados, normalmente via indicadores de desempenho, frente as metas determinadas;
- Processos Finalísticos, relacionados a essência do funcionamento da organização, normalmente recebem apoio de outros processos, e nesta categoria podem se enquadrar, por exemplo, processos de fabricação.
- Processos de Apoio, todo e qualquer processo que não está diretamente responsável por tomada de decisões estratégicas, mas necessário para manter um controle e suportar os processos de finalidade do negócio, dentre estes processos, podemos destacar a gestão de pessoas, qualidade, atendimento ao cliente e etc.

Essa divisão auxilia desde a compreensão da organização, como também, pode facilitar na concepção do projeto da estrutura da documentação que suporte a gestão dos processos com uma maior eficácia, conforme figura 1.

Figura 1. Hierarquia de Processos.



Fonte: Os autores (2017)

Qualidade

Existem diversas definições para o termo qualidade que foram dadas ao longo dos anos, dos quais podemos destacar, a nosso ver, os mais contundentes:

Em 1986, Philip Bayard Crosby definiu qualidade como “Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações”, onde nota-se uma preocupação em se haver apenas uma conformidade dos produtos, frente aos requisitos de projeto.

Em 1992, Joseph Moses Juran definiu qualidade como “A ausência de deficiências”, no que se percebe uma preocupação com a acertividade, “Fazer certo da primeira vez”.

Em 1993, com o advento de questões relativas a qualidade dos produtos, houveram várias definições de diferentes autores, William Edwards Deming definiu “Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”, Kaoru Ishikawa afirmou que “Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”, esses autores levam em consideração uma preocupação em atender ao cliente, bem como fidelizá-lo.

Em 1994, Armand Vallin Feigenbaum “Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”, onde já se engloba não apenas o cliente, como também as necessidades do usuário final do produto, que em muitos casos, não é o cliente direto.

As definições posteriores apenas fazem um mix dos conceitos já apresentados.

No Brasil, o órgão responsável pela regulação da qualidade é o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), dividido basicamente em duas frentes, CGCRE (Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro) e DICAP (Divisão de Capacitação em Acreditação). Segundo este Instituto:

Qualidade, no contexto do Inmetro, compreende o grau de atendimento (ou conformidade) de um produto, processo, serviço ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para a sociedade.

Para os autores, com base nas definições apresentadas e tomando por base a nova abordagem normativa, ISO 9001:2015 bem como sua terminologia apropriada, a definição mais adequada de qualidade seria: A capacidade de se agregar valor a um produto ou serviço satisfazendo as necessidades e requisitos das partes interessadas no menor custo e tempo possível.

Produção

Define-se sistema de produção como o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvida na produção de bens (na indústria) ou serviços (MOREIRA, 1993). Ele é composto por entradas, processamento, saídas e sistema de controle. Conforme Erdmann (1998), os sistemas compõem-se de subsistemas que se relacionam entre si. São partes que, atuando segundo um conjunto de regras, atuam sobre as entradas, processando algo e transformando-as em saídas, de acordo com os objetivos. Um sistema de produção recebe insumos na forma de materiais, pessoal, capital, serviços públicos e informação. Esses insumos são modificados num sistema de transformação para os produtos ou serviços desejados. Esses produtos são monitorados para determinar se ele é aceitável em termos de quantidade, custo e qualidade (GAITHER; FRAZIER, 2002).

Gestão de Riscos

Segundo a federação europeia de gerenciamento de riscos corporativos (*Federation of European Risk Management Associations*), está definido na Norma de Gestão de Riscos – FERMA 2003 que um Risco é a combinação entre a probabilidade de ocorrência de determinados eventos e os impactos causados pelos mesmos.

Existem autores que diminuem a gestão de riscos como uma mera ferramenta para a diminuição de custos como Doherty afirmou em 2000, porém isso se deve ao fato de que por muito tempo, o conceito de gestão de riscos estava associado apenas ao setor financeiro, ambiental ou ainda na segurança do trabalho, porém está cada vez mais presente no ramo administrativo de negócios.

Segundo Cocurullo (2003, p. 68), riscos podem ser divididos em:

- Estratégicos – Que estão associadas diretamente a escolhas da diretoria e refletem diretamente no plano de negócio e na gestão corporativa;
- Operacionais – Ligados a condições operacionais e/ou metodologias de controle de processos;
- Conformidade – Diretamente condicionadas a capacidade ou ausência dela, de uma organização conseguir atender a requisitos normativos, regulatórios ou estatutários;
- Financeiros – Condicionados ao estado e exposição financeira de uma or-

ganização.

Analisando todas as definições, percebe-se uma necessidade de uma avaliação do risco.

Isso se torna mais fácil ao se atribuir metodologia matemática, como defende brasileiro em 2003. Ele também defende diversos modelos de análise de risco, cada uma mais adequada a um determinado ramo específico, mas todos se baseiam em gestão através de análise de probabilidade de ocorrência de um evento vs a gravidade dos fatos ocorridos e suas consequências.

Certificações

A certificações podem ser motivadas por fatores externos (quando ligadas a exigências de mercado ou requisitos legais) ou internos (quando estão ligadas a uma necessidade interna da organização em buscar melhoria efetiva de seus processos), como definido por SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009.

Segundo esses mesmos autores, os benefícios de uma certificação estão diretamente relacionados aos objetivos e motivações que as organizações possuem para busca-las. Logo, depende de um bom planejamento da organização.

Isso faz com que se esbarrem em algumas dificuldades, como dificuldade em determinar os custos da qualidade, e conseqüentemente, falta de recursos financeiros para a implementação, como afirmam Mattos e Toledo (1998), o que foi reafirmado em 2006 por Carvalho Pinto e Ho.

Fora o fator econômico, também se encontra dificuldades em saber lidar com as mudanças, a falta de competência para o trabalho de pessoas que estão ou deveriam estar envolvidas com o sistema, como afirmou Tarawneh em 2000.

Segundo o sistema CERTIFIQ do INMETRO, atualmente existem SBAC (Sistema Brasileiro de Acreditação):

Figura 2. Certificados Válidos no Brasil.



Fonte: Disponível em <http://certifiq.inmetro.gov.br/Grafico/CertificadosValidosBrasil>

METODOLOGIA

A metodologia definida para a elaboração deste artigo foi determinada de modo a sustentar teorias, decisões e definições abordadas para o atingimento da meta proposta. De maneira que será realizada primeiramente por pesquisa bibliográfica e documental, a fim de fundamentar e nortear o planejamento das ações a serem executadas. Seguido de aplicação de um estudo de caso em uma empresa metalúrgica de pequeno porte (65 funcionários), atualmente fornecedora de componentes para a indústria automotiva e geral da área de automação, localizada na região da Mooca, em São Paulo – SP.

A empresa atualmente já possui um sistema de gestão da qualidade, porém não trabalha com foco na gestão de riscos ao negócio, provando ser um laboratório para a aplicação das teorias e documentos que servirão de referência para o desenvolvimento do artigo. O projeto será reavaliado semanalmente, confrontando os objetivos propostos e avaliando sua eficácia ao atendimento.

Ao final da transição, as informações coletadas, serão sintetizadas para a preparação do texto discursivo deste presente artigo.

ESTUDO DE CASO

O presente artigo tem por foco, apresentar um estudo de caso de uma empresa metalúrgica de pequeno porte (65 funcionários), atualmente fornecedora de componentes para a indústria automotiva e geral da área de automação, localizada na região da Mooca, em São Paulo – SP.

Por razões de confidencialidade todos os documentos aqui apresentados foram cedidos pela consultoria especializada Slash Quality Treinamento e Consultoria LTDA – ME, preservando a identidade do cliente final, todos os documentos apresentados se encontram com a logomarca da consultoria.

Atualmente a empresa conta com seu sistema de gestão certificado pela norma ISO 9001:2008, norma de referência em que, seu planejamento, não leva em consideração a gestão de riscos em seu negócio, possuindo um sistema de gestão figurativamente, mais reativo do que ativo.

Stakeholders

Para o início das atividades de implantação foi impreterível que fosse realizado um mapeamento das partes interessadas relacionadas a organização. A técnica utilizada foi bem simples, “Brainstorming” com os diretores acionistas, que uma vez orientados sobre o significado da interação das partes interessadas podem ter frente ao negócio, direta ou indiretamente.

Essa análise levou em consideração o atual cenário ao qual a organização está inserida, a região, a missão, a visão e os valores já pré-estabelecidos.

Chegou-se então a uma definição que as partes interessadas eram 8 e podem ser represen-

tadas de melhor maneira abaixo:

Figura 3. Mapeamento das Partes Interessadas.



Fonte: Os autores (2017)

A forma como essas partes interessadas afetam o direcionamento estratégico da organização foi registrada no Manual da Qualidade que, por decisão estratégica, foi mantido da versão anterior da norma para a versão atual, com a definição de periodicidade de reavaliação de adequação junto as reuniões de Análises Críticas do Sistema de Gestão anuais.

Os requisitos das partes interessadas, bem como meios de controle e resultados, foram mapeados, distribuídos e serão acompanhados ao longo da informação documentada definida como mínima para garantir o bom andamento dos trabalhos.

Análise SWOT

Dando sequência as atividades de implantação, foi necessário realizar um mapeamento do posicionamento da companhia, frente ao mercado.

A ferramenta selecionada foi a Análise de SWOT, onde é possível realizar visualizar com mais clareza as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças do negócio:

Figura 4. Análise de Swot – Macro do negócio.

		Análise SWOT		Nº	ASV-01
				TIPO	Registro
2016 / 2017		Plano de Ação Indicado / Estratégia (Se necessário)	2016 / 2017		Plano de Ação Indicado / Estratégia (Se necessário)
Forças - vantagens competitivas internas			Oportunidades - forças externas favoráveis		
FORÇAS	□ produto é de qualidade	EST-01	OPORTUNIDADES	Amoagem do mercado	EST-03
	□ portfólio de produtos/serviços é variado			Qualidade do produto frente a eficiência do processo	
	□ negócio pode crescer (escalável)	Oferta de soluções ao mercado		EST-04	
	□ baixa rotatividade no quadro de funcionários	Não mercados inexplorados			
	□ funcionários experientes	Participação em Feiras e Eventos			
□ processo é estável	EST-02	Lançamento de novas linhas de produtos	PA-03		
□ custo é baixo e isso ajuda a obter maior lucro		Passabilidade de venda de serviços de manutenção - In-Company			
			Infraestrutura adequada as necessidades		
Fraquezas - vulnerabilidades da empresa			Ameaças - obstáculos externos		
FRAQUEZAS	Desatualização da documentação do SG	PA-01	AMEAÇAS	Crise econômica e política	PA-04
	Análise de Dados (Jornada de Informação)			Dependência de um único segmento	EST-04
	Solução de Problemas (Tratamento de N.C.)	Existem concorrentes no mercado		EST-01	
	A empresa não é responsável socialmente	Aproveita avanço tecnológico		PA-03	
	Atraso na Entrega de Pedidos	Taxas e impostos		Apenas Monitoramento	
Logística Efetiva (Fornecimento de Carretéis)	PA-02	Tem facilidade de receber informações de público alvo	Apenas Monitoramento		
A eficiência baixa					
Ferramenta antiga e desgastada	PA-03				
70% do faturamento se encontra nas mãos de um único cliente	PA-04				
SWOT					

Fonte: Os autores (2017)

Através da Análise de SWOT foi possível traçar planos de ação para monitoramento das atividades de melhoria, orientando os próximos passos a serem cumpridos. A atividade foi replicada utilizando-se do mesmo modelo para os diferentes setores de maneira a fazer uma avaliação mais detalhada das pessoas da realidade conferente a cada setor.

Mapeamento dos Processos e Riscos

Após a etapa de análises de forças e fraquezas da organização, foi possível dar início ao mapeamento de todos os processos da organização, determinando suas entradas e suas saídas, bem como transformações esperadas e os riscos envolvidos a cada processo.

Seguindo os protocolos requeridos através dos controles de informação documentada, foram criados formulários para que fosse possível visualizar com clareza as operações referentes a esses processos de maneira organizada, bem como também atendem aos requisitos de registros dos levantamentos e análises realizadas.

Foram considerados os fornecedores de cada processo, sejam eles externos ou internos a organização, entradas, sejam produtos ou informações, processamento dos dados ou produtos, saídas, também considerando produtos ou informações e os clientes de cada processo, sejam eles também externos ou internos.

Figura 5. Mapeamento do Processo – Detalhamento das Atividades.

FORMULÁRIO		REVISÃO	DATA
MAP-REH-001		00	12/09/2016
TÍTULO			
Mapeamento dos Processos			
Revisão	Data	HISTÓRICO DAS REVISÕES	
00	12/11/2016	Emissão	
Elaboração por:		Aprovação por:	
William da Silva		12/11/2016	
Início do Processo: Solicitação de Contratação de novos Colaboradores		Termo do processo: Avaliação do Processo de Desligamento.	
Fornecedores	Principais Entradas	Principais atividades do processo	Produto
- Gerentes e supervisores - Candidatos de agências de RH, Clientes Externos e Internos - Portaria - Fornecedores externos (Drogaria Araújo e Ses/Odontovida)	- SCC-Solitação para Contratação de Colaboradores. - LNT - Levantamento da Necessidade de Treinamento - PDC - Procedimento para Desligamento do Colaborador. - Curriculo - CP - Comunicação Interna para Controle de Pessoal - Relatório mensal de controle de convênio.	- Seleção e Contratação de Pessoal - Treinamento Introdutório - Avaliação Período de Experiência - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e Equipes - Avaliação de Treinamento pelo Colaborador - Avaliação da Eficácia do Treinamento pelo Gerente / Supervisor - Avaliação de Desempenho - Controle de Absenteísmo - Plano de Benefícios - Pesquisa de Clima Interno - Distribuição e Controle de EPI's - Realizar pesquisa de desligamento.	- Candidato selecionado e contratado - Ficha de Admissão - Planilha de Controle de Faltas mensal - Relatório mensal dos Convênios - Relatório de Pesquisa de Clima Interno - Avaliação do Processo de Desligamento - Controle de Rotatividade trimestral (SCC / PDC) - Plano Anual de Treinamento - Questionário de Pesquisa de Clima Interno - Jornal <i>trabalho</i>
			Clientes
			- Todos os setores - Departamento Pessoal. - Diretoria - Clientes Externos e Internos

Fonte: Os autores (2017)

Com isso foram determinados 10 macroprocessos desenvolvendo com um total de 2654 atividades interdependentes dentro da organização, considerando críticas (que afetam o produto final) e não críticas (apenas atividades de apoio, sem impacto no produto final).

Figura 7. Relatório de Ação.

SLASH QUALITY TREINAMENTO E CONSULTORIA		RELATÓRIO DE AÇÃO	
RA Nº XX		ORIGEM TIPO XX - Nº XX	
Documentos da Organização XXXXXXXXXX	Área Envolvida XXXXXXXXXX	Norma de Referência XXXXXX	Item XX.XX
Descrição da remarcas XXXXXXXXXXXXXXXXXX			
Nome do Identificador Nome e Sobrenome		Supervisor (Quando aplicável) Nome e Sobrenome	
Campo a Ser Preenchido Pela Organização			
Disposição XXXXXXXXXXXXXXXXXX			
Análise das causas XXXXXXXXXXXXXXXXXX			

Fonte: (Produção do Autor)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na fundamentação teórica apresentada e no case apresentado, é possível evidenciar que uma gestão de riscos eficiente e eficaz pode ser realizada com baixo custo operacional, bem como trazer uma evidente melhoria a organização.

Embora a automatização seja uma ferramenta muito recorrida nos dias atuais, muitas organizações de menor porte, tem dificuldade em manter uma estrutura adequada para lidar com a gestão, principalmente pelo alto custo agregado.

Evidentemente, também se observa que o trabalho não é definitivo, ele se encontra em constante renovação, uma vez que as partes interessadas que influenciam diretamente nos riscos, podem se alterar a qualquer momento, logo, um ciclo PDCA deve ser estabelecido e mantido.

Este artigo prova que com recursos de baixo custo e autodisciplina, se pode realizar uma gestão efetiva das atividades de risco, documentando resultados e trazendo indicativos de melhoria contínua ao processo produtivo.

Isso representa maior conhecimento do próprio processo, tornando possível uma redução de custos, objetivo tão buscado pela concorrência do mercado, ainda mais acirrada em organizações como a da magnitude observada.

REFERÊNCIAS

AValiação da Conformidade. Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/> Acessado em: 30 Jun 2017.

CICCO, Francesco De. ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015: Requisitos Comuns e Diretrizes para a Implantação e Integração de Sistemas de Gestão. 2ª ed. São Paulo. Risk Tecnologia Editora Ltda. 2016

- COCURULLO, Antonio. Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso no setor de celulose e papel. São Paulo: Scortecci, 2002.
- DAVILA, Guillermo Antonio; LEOCÁDIO, Guilherme; VARVAKIS, Gregório. Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258200887_Innovation_and_Process_Management_An_analysis_from_Knowledge_Management_view. Acesso em 20 Jul 2017.
- DOHERTY, Neil A. Integrated Risk Management. New York: McGraw Hill, 2000
- DUARTE, João Rui Brandão Bandeira, ISO 9001:2015, Uma Oportunidade para o Reajustamento das Empresas no Setor Metalúrgico Metalomecânico. 2014. 212 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica – Especialização em Gestão Industrial). Instituto Superior de Engenharia do Porto. Porto. 2014. Disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7101/1/DM_Duarte-Jo%C3%A3o_2014_MEM.pdf. Acesso em 20 Abr. 2017
- ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XXXV. 2015. Fortaleza. A Gestão de Riscos Inserida no Sistema de Gestão da Qualidade. Fortaleza. 2015. 13 p.
- ERDMANN, Rolf Hermann. Organização de Sistemas Produção. Florianópolis: Insular, 1998.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administração da Produção e Operações. 8. edição. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- ISO 9000: Benefits and Difficulties: An Applied Study on Jordanian Industrial Companies. Dirasat: Management Science, v. 27, n. 2, 2000.
- LONGENECKER, Justin G. Administração de Pequenas Empresas. São Paulo. Cengage Learning. 2013
- MOREIRA, Daniel A. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Pioneira, 1993.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Por Alegre: Bookman, 2009.
- SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.
- SISTEMA Certifiq-INMETRO. Disponível em: <http://certifiq.inmetro.gov.br/Grafico/CertificadosValidosBrasil> - acessado em: 02 Jul /2017
- TARAWNEH, M. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2002.
- TOMÉ, João Boléo – FONSECA, Luís. A Futura ISO 9001:2015. GEC – Guia de Empresas Certificadas. Disponível em: https://paginas.isep.ipp.pt/sites/default/files/lmf/files/2014.fonseca_l._boleo_tome_j_iso_90012015._cem_palavras.pdf. Acesso em: 14 Jun 2017
- VERLAG, Grin. SWOT Analysis: Idea, Methodology And A Practical Approach. Scholarly Research Paper. Disponível em: <http://books.com/>. Acesso em: 14 Jun 2017.

“

Gestão do conhecimento: uma análise sobre as práticas da destão do capital intelectual dos colaboradores da Empresa Revenmota Ltda, situada na cidade de Bacabal – MA

Francisco de Sousa **Lima Neto**
Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC

Luciana da Cunha **Sampaio**
Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC

Jocilda Lemos Gomes de **Oliveira**
Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC

Marcus Vinicius Gomes **Frota**
Faculdade de Educação de Bacabal - FEBAC

Alain Alexandre Sousa da **Hora**
CEUMA

RESUMO

A gestão do conhecimento no contexto organizacional consiste como fator necessário para que se obtenha diagnóstico de possíveis situações ou características que possam influenciar na motivação por profissionais que agregam valor e somem com os resultados de forma a garantir sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Nesse sentido, o presente estudo priorizou analisar a gestão do capital intelectual dos colaboradores da Revenmota Ltda., situada na cidade de Bacabal - MA como diferencial competitivo de gestão para esta organização. A abordagem metodológica admitida foi a quanti-qualitativa, de caráter descritivo e finalidade aplicada com um estudo de caso na empresa a qual serviu como teto para a pesquisa por amostragem na empresa Revenmota Ltda., com a participação de 17 colaboradores, sendo 3 gestores imediatos e 14 colaboradores. Como resultado, avalia-se que a maioria dos entrevistados aprovam a gestão do conhecimento e a valorização do capital intelectual desenvolvido na empresa, possibilitando dessa forma, estratégias relevantes para investir no campo da aprendizagem organizacional, na qualificação profissional, autonomia e criatividade dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Estratégias; Capital Intelectual; Colaboradores.

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas buscam cada vez mais estratégias para manter-se no mercado em um patamar competitivo. Nesse momento de transição no ambiente econômico, a gestão do conhecimento tem sido um grande desafio empresarial, uma vez que as pessoas representam o maior ativo intangível das organizações, atualmente muitas empresas, principalmente as micro e pequenas, sobrevivem utilizando esse precioso recurso econômico: O conhecimento (BASTOS, 2005). Para Group (2009) a gestão do conhecimento promove o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esse ativo pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas através de suas experiências e habilidades.

As ferramentas acima citadas, Tecnologia de Informação e Comunicação, trazem a melhoria aos procedimentos nas organizações, tanto nos segmentos administrativos, promovendo decisões mais rápidas, quanto na adequação do atendimento. Por isso vale ressaltar tamanha relevância do valor agregado às pessoas e de como é valedouro a ponto de levar uma empresa a evidenciar-se com resultados surpreendentes e vantagens competitivas. Para isso é necessária uma visão acerca de que o trabalho do indivíduo não é apenas “mão de obra” simples e pura, contribuindo para a multiplicação dos bens da empresa e de seus sócios, mas, que eles são os próprios ativos, podendo ser valorizados, desenvolvidos e pluralizados como qualquer bem tangível afirma (PONCHIROLLI, 2005 p. 105).

No contexto atual com a visão do reconhecimento quanto ao valor das pessoas, acredita-se que este tema é de grande importância tanto para o crescimento profissional das pesquisadoras, que já atuam na área, quanto para a empresa estudada, onde essa pesquisa poderá fornecer embasamento para novos posicionamentos organizacionais. Para academia, é justificável em função dos benefícios que poderão advir de seus resultados, que servirão como fonte de consulta para outros acadêmicos. Diante do exposto é que se propõe a realização deste estudo sobre a gestão do conhecimento com enfoque nas práticas do capital intelectual da empresa Revenmota Ltda. situada na cidade de Bacabal – MA.

Com o avanço da tecnologia e a globalização das informações, é necessário adotar novas posturas nas organizações em geral, utilizando de forma estratégica alguns recursos valiosos e imprescindíveis ao crescimento e solidificação de qualquer negócio: As pessoas, o conhecimento humano. “A gestão do conhecimento, por meio de suas práticas, objetiva organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio (SEBRAE, 2010, p.6) ”.

Já Stewart (2007 p. 18) diz que o conhecimento é o ingrediente principal de tudo o que compramos e vendemos a matéria prima com que trabalhamos. Essa tendência da valorização do conhecimento ressalta ainda mais a importância do papel das pessoas nas organizações.

A Gestão do compartilhamento desses conhecimentos gera capital, beneficiando assim os objetivos propostos ao negócio, pelo fato de o conhecimento ter valor à vida organizacional, o homem

e o poder de produzir e distribuir esses “saberes” “[...] produzem efeitos e benefícios intangíveis, que agregam valor dentro das organizações, além de gerar grandes riquezas” (MIY ASHIRO, 2008, pág. 8).

Nota-se então que as organizações atuais, a fim de alcançar seus objetivos de mercado, vem apresentando modelos de gestão inovadoras, cada vez mais é essencial romper protótipos e aceitar as modificações que vem intercorrendo ao longo do tempo. Uma gestão participativa e consciente aumenta o índice de competitividade, estimula a inovação e a criatividade, como ressalta Alves (2006 p.39) que “investir no ser humano é sem dúvida, uma das mais importantes variáveis para a geração de vantagem competitiva nas empresas”. Logo, o capital intelectual pode ser um coautor habilitado para a conquista de vantagem competitiva em referência a concorrência.

Souza (2005, Pág. 14) concorda e diz que esses fatores são preponderantes e demandam alinhamento e relação para que a organização obtenha êxito nos seus resultados.

Nessa visão, a imprescindibilidade de reconhecer pessoas como fontes geradoras de riquezas, torna-se um diferencial competitivo de Gestão frente ao mercado, “principalmente as empresas de pequeno e médio porte, que veem nesse instrumento que é o capital intelectual uma oportunidade de renovação e desenvolvimento” (VASCONCELOS, 2006 p. 43).

MATERIAL E MÉTODOS

Quanto aos objetivos, o presente estudo adotou a utilização de pesquisa de finalidade aplicada, de aspecto descritivo, com abordagem quanti-qualitativa, através do levantamento de dados junto a empresa Revenmota Ltda., situada na cidade de Bacabal – MA, apoiadas pela pesquisa bibliográfica e documental.

Como objetivo, pretendeu-se: analisar a gestão do capital intelectual dos colaboradores da empresa Revenmota Ltda. como um diferencial competitivo de gestão para esta organização. A pesquisa foi realizada com a participação de 17 colaboradores, sendo 3 gestores imediatos e 14 colaboradores. Adotando o critério de inclusão dos Gestores e colaboradores, bem como critério de exclusão para aqueles que se recusaram a participar da pesquisa. Esses preceitos possibilitam o estabelecimento do perfil do sujeito participante, sem tais critérios não se tem clareza de quem será o sujeito da pesquisa (UFA, 2015, p. 15).

Para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, foi utilizado a ferramenta questionário, que para Bervian (2007 pág. 61), “é a forma mais utilizada para coletar dados, trazendo ao pesquisador formas concretas para medir o que se busca com a pesquisa”, [...] tendo como foco resposta para o problema central. O questionário é semiestruturado combinando perguntas fechadas, onde o entrevistado assinala um único item de acordo com seu grau de satisfação, indicado com três características:

Quadro 3. Característica de avaliação individual

CT	CP	DT
CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE

Fonte: Pesquisa das autoras, (2015)

E questões abertas, onde foram realizadas as análises de conteúdo, comumente encontradas em questionários de pesquisa de mercado, por ser de simples construção e dá liberdade para que os seus respondentes coloquem ali seu verdadeiro sentimento (VERGARA 2005, p. 68).

Vale ressaltar que para a aplicação do instrumento de pesquisa, as pesquisadoras foram responsáveis em contatar e aplicar o questionário aos colaboradores da empresa e aos gestores, proporcionando assim maior transparência e fidedignidade nas respostas emitidas.

O quadro 4, apresenta a estratégia utilizada para o desenvolvimento do instrumento de coleta e análise de dados e correlaciona os objetivos específicos propostos.

Quadro 4. Estratégia utilizada para o desenvolvimento do instrumento de coleta e análise de dados

	GESTORES (Questões)	COLABORADORES (Questões)
OBJETIVO GERAL: Analisar a gestão do capital intelectual dos colaboradores da Revenmota Ltda., situada na cidade de Bacabal – MA como diferencial competitivo de gestão para esta organização.		
Objetivo Específico.1: Investigar o posicionamento do colaborador frente a gestão do capital intelectual na empresa	1;2;3;4	1; 2; 3; 4; 6
Objetivo Específico 2: Identificar de que forma a gestão do capital intelectual da Revenmota Ltda. se estabelece como diferencial competitivo de gestão.	6;7;8;9;10;11	5;7;8;9;12
Objetivo Específico 3: Verificar os resultados obtidos como diferencial competitivo por meio do capital intelectual	5; 12; 13	10;11;13;14

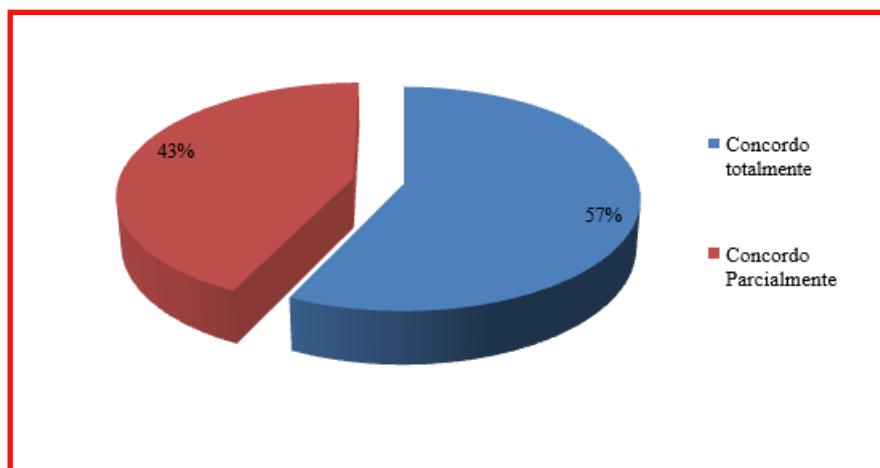
Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

A organização dos dados coletados foi através de técnicas quantitativas (regra de três simples – percentual) e qualitativas por meio da análise do conteúdo pesquisado, partindo primeiramente da fundamentação teórica. E na sequência compilados em gráficos, e tabelas por meio de uso de aplicativos e ferramentas computacionais como programas da Microsoft Office Word 2013 e Microsoft Office Excel 2013.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados obtidos ao longo da pesquisa, por meio do instrumento de coleta de dados foram correlacionados entre si de acordo com os objetivos propostos. Verificou-se junto aos participantes da pesquisa na empresa Revenmota Ltda., de que forma a Gestão do Capital intelectual, torna-se um diferencial competitivo de Gestão para esta organização.

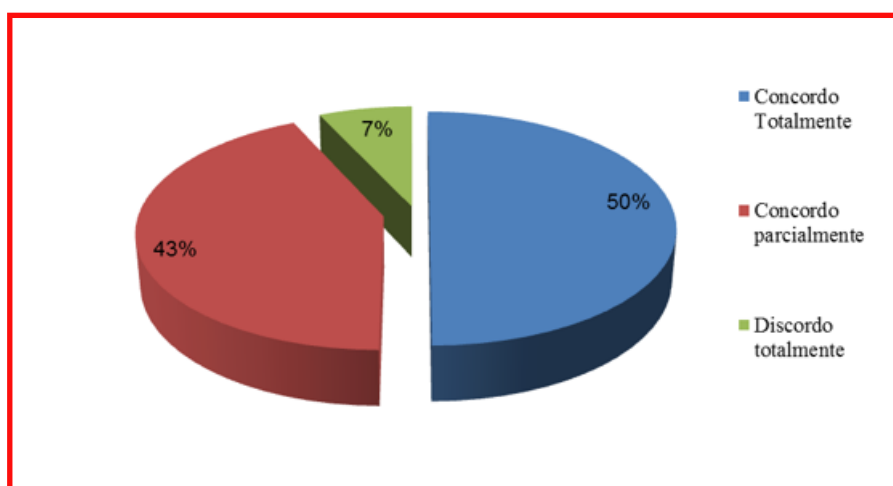
Gráfico1. Distribuição percentual e numérica quanto ao reconhecimento das atividades desenvolvidas pelos colaboradores



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Ao serem perguntados se a empresa reconhece o trabalho executado pelos colaboradores, o gráfico 1 demonstra que 57% dos entrevistados concordam totalmente e que se sente reconhecido pela empresa, no entanto 43% disseram que concordam parcialmente.

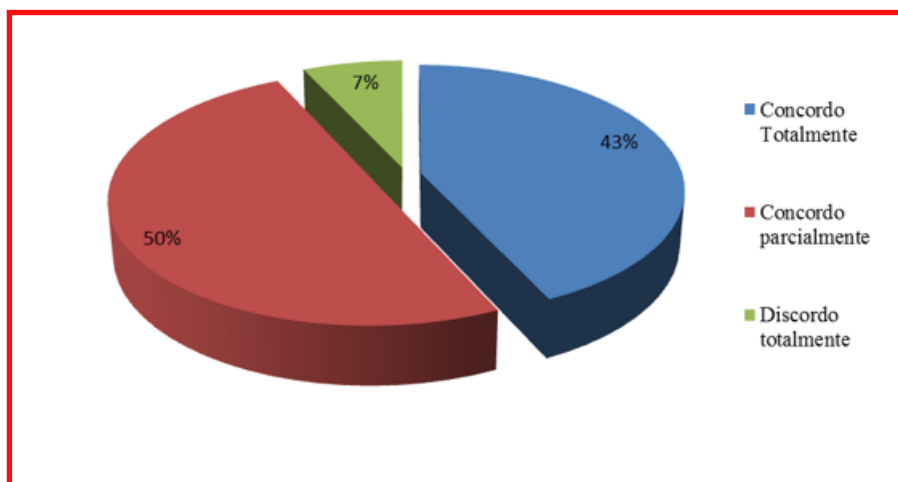
Gráfico 2. Distribuição percentual e numérica quanto à motivação



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

No gráfico 2, ao serem questionados se são motivados e valorizados pelos gestores, 50% dos participantes concordaram totalmente, 43% concordaram de forma parcial e apenas 7% discordaram totalmente.

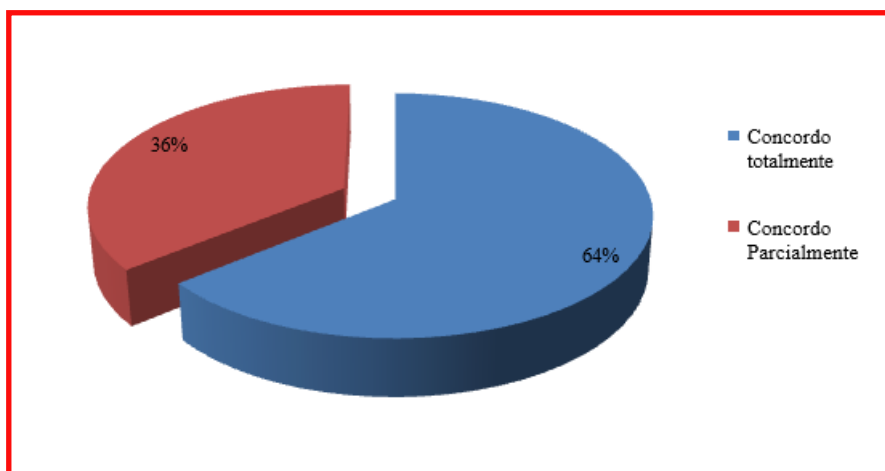
Gráfico 3. Distribuição percentual e numérica quanto a percepção do capital intelectual



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

De acordo com o gráfico 3, foram indagados se no processo de seleção, o capital intelectual (conhecimento e competências individuais) foi importante para a sua efetivação na empresa, 43% concordam totalmente, seguida de 50% que concordam parcialmente com essa questão e, 7% discordam totalmente.

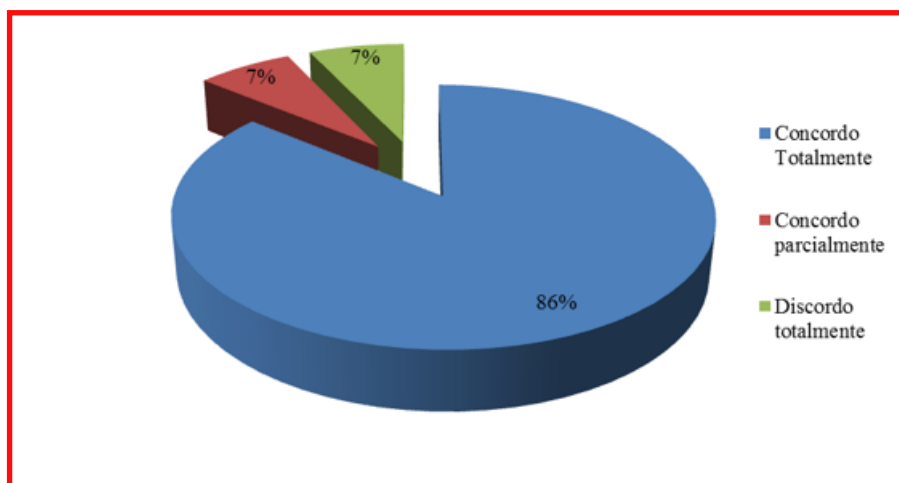
Gráfico 4. Distribuição percentual e numérica quanto a valorização do capital intelectual



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Com o gráfico 4, obteve-se o resultado em relação as perguntas feitas aos entrevistados se a organização deixa claro a preocupação em desenvolver o capital intelectual de seus colaboradores, é possível evidenciar que 64% dos pesquisados concordam totalmente e 36% concordam parcialmente.

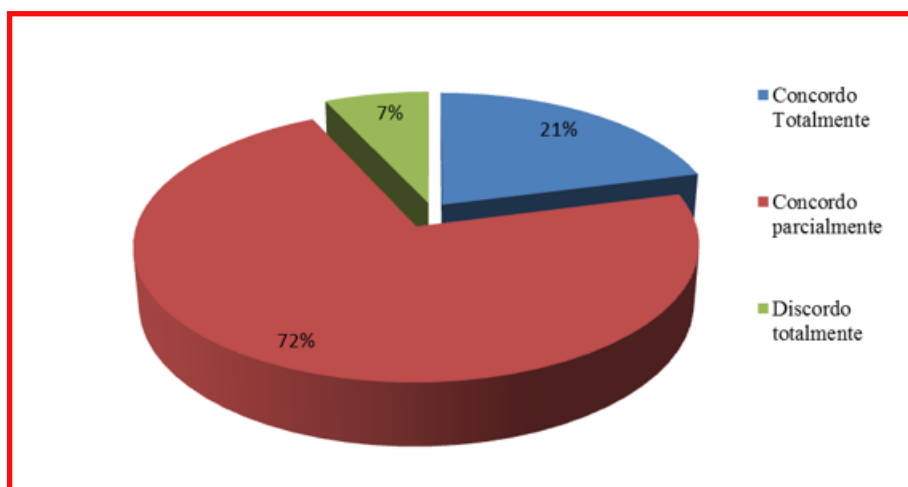
Gráfico 5. Distribuição percentual e numérica quanto ao crescimento profissional dos colaboradores



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Quando perguntado aos colaboradores participantes se a empresa fornece e oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional, o gráfico 5, demonstra que 86% dos entrevistados concordam totalmente e 7 % concordam parcialmente e apenas 7% discordam totalmente.

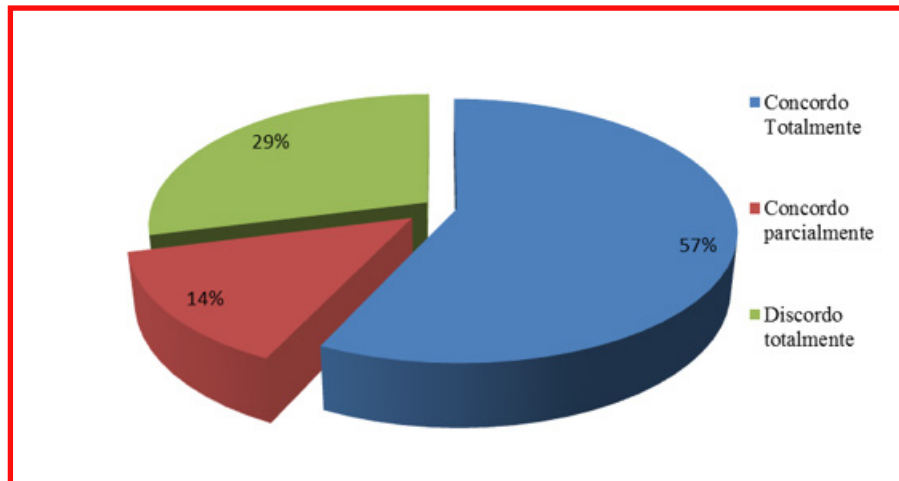
Gráfico 6. Distribuição percentual e numérica quanto ao treinamento interno



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Quando entrevistados, se receberam treinamento adequado à função na empresa o gráfico 6 aponta que, 72% concordam parcialmente e 21% concordam, enquanto que apenas 7% discordam totalmente e afirmam não ter recebido nenhum treinamento antes de assumir cargos e desenvolver tarefas.

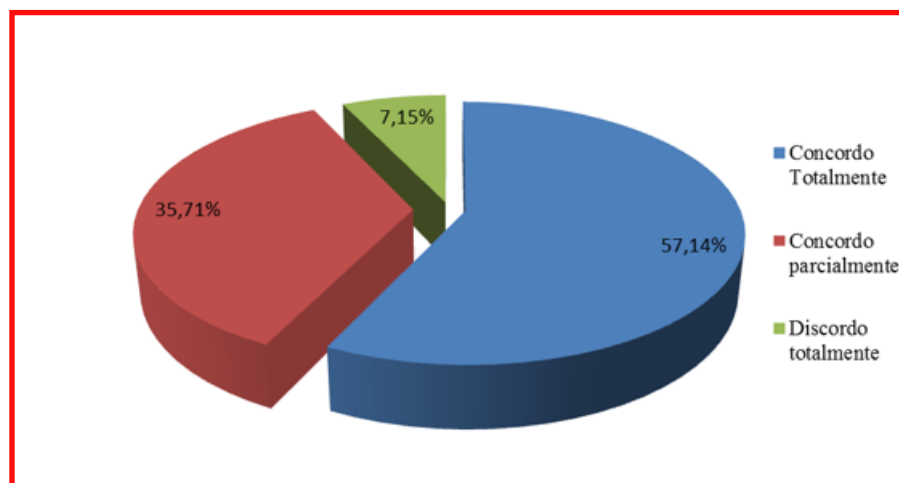
Gráfico 7. Distribuição percentual e numérica quanto a flexibilidade organizacional



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Com o gráfico 7, pode-se perceber que, além dos treinamentos que são oferecidos é necessário ouvir todas as partes da empresa, quando perguntados se a empresa proporciona liberdade para que os colaboradores indiquem soluções a serem implementadas no sistema que poderiam impactar diretamente nas suas atividades, 57% concordam totalmente, seguidos de 14% concordam parcialmente e 29% discordam totalmente dessa posição de aceitação da empresa.

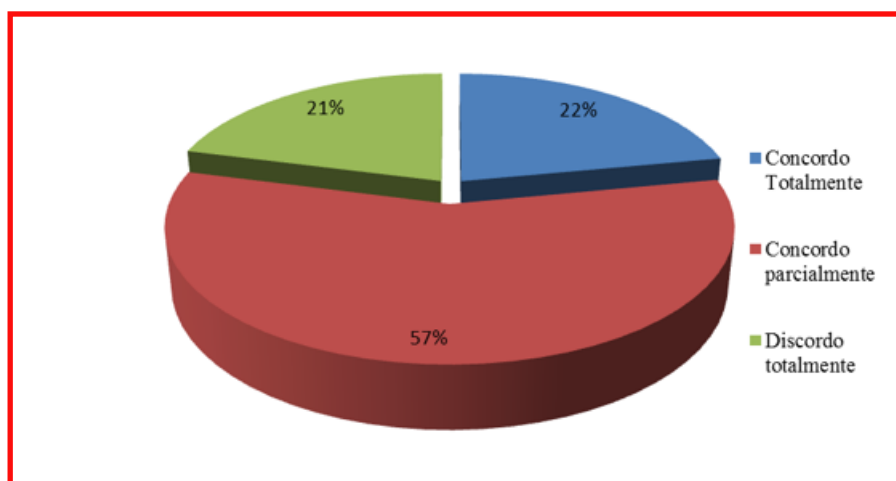
Gráfico 8. Distribuição percentual e numérica quanto a sugestão de melhorias



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Os resultados obtidos no gráfico 8, observa-se que 57,14% dos entrevistados concordam totalmente que são realizadas reuniões periodicamente para a discussão de problemas e criar soluções contando sempre com a participação de toda a equipe, seguidos de 35,71% que concordaram parcialmente e somente 7,15 % discordaram totalmente conforme demonstrado em gráfico.

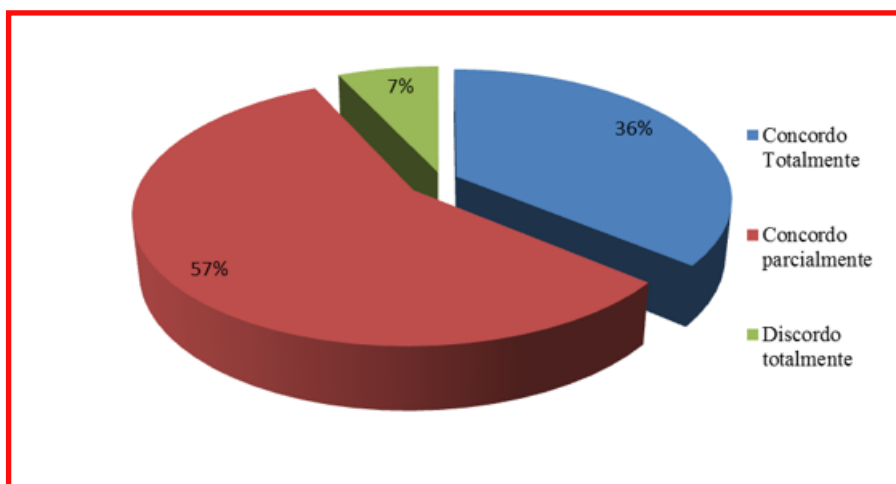
Gráfico 9. Distribuição numérica e percentual quanto ao incentivo ao desenvolvimento e treinamento pessoal dos colaboradores



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Segundo resultado apresentado no gráfico 9, aos entrevistados se existe um incentivo para o treinamento e desenvolvimento pessoal dos colaboradores, 57% dos participantes concordaram parcialmente e 22% concordaram totalmente estarem envolvidos em algum programa de desenvolvimento, como cursos de graduação, especialização, enquanto que 21% discordaram totalmente.

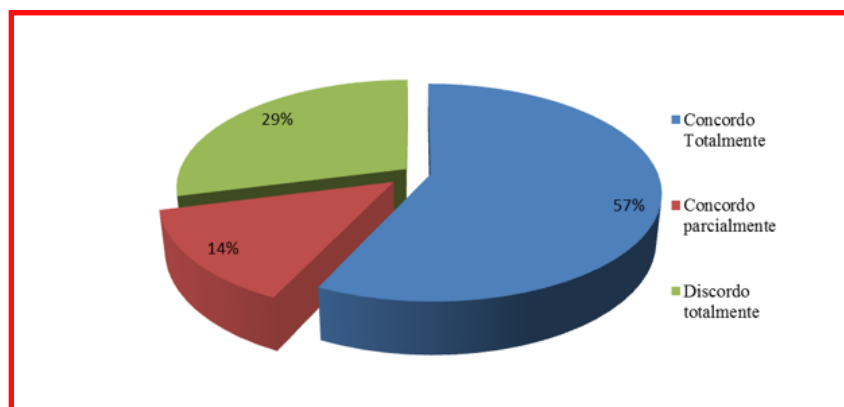
Gráfico 10. Distribuição percentual e numérica quanto à contribuição dos colaboradores



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

No gráfico 10, nota-se 57% dos colaboradores concordaram parcialmente e 36% concordaram totalmente, enquanto 7% discordam totalmente. No entanto, percebe-se a aceitabilidade dos pesquisados quanto a empresa está sempre aberta para receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores.

Gráfico 11. Distribuição numérica e percentual quanto a valorização de ideias



Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

No gráfico 11, resultou que 57% dos entrevistados concordaram totalmente e 14% concordaram parcialmente, seguidos de 29% que discordaram totalmente, quando perguntados se novas ideias em relação aos processos internos da empresa são valorizadas. Assim pode-se perceber que novas ideias em relação aos processos internos oferecidos pelos colaboradores da empresa são valorizadas pela gestão.

A aplicação do questionário junto aos gestores é de suma importância, pois é necessário buscar informações acerca da gestão do conhecimento a partir da percepção da liderança. Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, as tabelas apresentadas a seguir, vem investigar o posicionamento do colaborador frente a gestão do capital intelectual mediante visão da gerencia.

Tabela 1. Distribuição percentual e numérica quanto ao desenvolvimento da organização

Respostas	Quantidade	Percentual (%)
Concordo Totalmente		100,00%
Concordo Parcialmente		0,00%
Discordo Totalmente		0,00%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Conforme tabela 1, os gestores participantes foram questionados se a gestão do conhecimento é importante para o futuro desenvolvimento da organização, e 100% dos gestores concordaram totalmente, que o desenvolvimento de uma organização está ligado à gestão do conhecimento.

Tabela 2. Distribuição percentual e numérica quanto ao programa de incentivo para a valorização do capital intelectual

Respostas	Quantidade	Percentual (%)
Concordo Totalmente	1	33,33%
Concordo Parcialmente	2	66,67%
Discordo Totalmente	0	0,00%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Na tabela 2, obteve-se o resultado em que, 33,33% dos gestores participantes concordaram totalmente e 66,67% concordaram parcialmente que há um programa de incentivo voltado para a valorização do capital intelectual dos colaboradores.

Tabela 03. Distribuição percentual e numérica quanto a identificação de novos talentos

Respostas	Quantidade	Percentual(%)
Concordo Totalmente	0	0,00%
Concordo Parcialmente	1	33,33%
Discordo Totalmente	2	66,67%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Com a tabela 3, nota-se 33,33% concordaram parcialmente, sendo que consideravelmente 66,67% dos gestores discordaram totalmente que exista um departamento ou pessoa responsável pela gestão do conhecimento na empresa, onde se concentra o esforço em identificar novos talentos. Isso revela que existe uma dificuldade em recrutar novos profissionais, podendo comprometer o perfil profissional da empresa.

Tabela 4. Distribuição percentual e numérica quanto ao processo de recrutamento

Respostas	Quantidade	Percentual (%)
Concordo Totalmente	2	66,67%
Concordo Parcialmente	1	33,33%
Discordo Totalmente	0	0,00%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Na tabela 4, constatou-se que, 66,67% dos gestores concordaram totalmente, e que 33,33% concordaram parcialmente quanto a questão que trata de que o capital intelectual dos colaboradores é levado em consideração no processo de recrutamento e seleção para que o perfil da empresa não se comprometa, conforme resultado obtido.

Tabela 5: Distribuição percentual e numérica quanto a novas ideias

Respostas	Quantidade	Percentual (%)
Concordo Totalmente		100,00%
Concordo Parcialmente		0,00%
Discordo Totalmente		0,00%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

De acordo com os dados levantados na tabela 5, tem-se como resposta dos entrevistados, que 100% dos gestores concordaram totalmente que novas ideias em relação aos processos internos são valorizadas.

Tabela 6. Distribuição numérica e percentual quanto ao incentivo a criatividade

Respostas	Quantidade	Percentual (%)
Concordo Totalmente	2	66,67%
Concordo Parcialmente	1	33,33%
Discordo Totalmente	0	0,00%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Com a tabela 6, pode-se observar que 66,67% dos entrevistados concordaram totalmente e 33,33% concordaram parcialmente que são realizadas reuniões periodicamente, com incentivo à criatividade e inovação para os novos planos da empresa com os colaboradores, esse resultado é satisfatório, pois durante esses eventos é possível realizar um diagnóstico estratégico e atender as necessidades organizacionais.

Tabela 7. Distribuição percentual e numérica quanto a valorização do conhecimento

Respostas	Quantidade	Percentual (%)
Concordo Totalmente		100,00%
Concordo Parcialmente		0,00%
Discordo Totalmente		0,00%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Quanto à valorização do conhecimento, a tabela 7, nos mostra que 100% dos gestores concordaram totalmente que a empresa está sempre preocupada em valorizar cada ação desempenhada pelos colaboradores.

Tabela 8. Distribuição percentual e numérica quanto a valorização das ações

Respostas	Quantidade	Percentual (%)
Concordo Totalmente	2	66,67%
Concordo Parcialmente	1	33,33%
Discordo Totalmente	0	0,00%
TOTAL		100,00%

Fonte: Pesquisa das autoras (2015)

Na tabela 8, o resultado obtido foi com relação a pergunta quanto a valorização das ações, como a gestão demonstra e motiva seus colaboradores, 66,67% concordaram totalmente e 33,33% concordaram parcialmente, que isso acontece através de bonificações, palestras motivacionais e oportunidades de crescimento, algumas dessas ações são elaboradas para cativar e satisfazer a equipe.

A percepção da atual gestão da empresa Revenmota Ltda. quanto ao seu quadro de colaboradores é positiva, pois é nesse ativo intangível que estão as futuras escolhas, por isso há uma preocupação no desenvolvimento adequado para cada perfil. Ressaltam ainda os entrevistados, quão importante é uma boa gestão que se inicia a partir de uma boa seleção.

CONCLUSÃO

Com o presente estudo buscou-se priorizar a concepção a respeito de gestão do conhecimento e a valorização do capital intelectual, uma vez que essa temática é muito significativa para essa organização. Pode-se afirmar hoje, com base nos estudos realizados que o seu maior ativo são as pessoas. Elas que comandam a maior força que diferencia o mercado dessa empresa, o conhecimento.

Vale ressaltar que durante a aplicação do questionário as pesquisadoras permaneceram na organização para colher in loco todas as informações pertinentes ao caso, a fim de evitar extravios, persuasão e também para esclarecer e interpretar qualquer dúvida a respeito da entrevista, já que nem todos os envolvidos possuem a mesma formação.

A título de sugestões, verifica-se a necessidade de implantar um setor individual que promova a integração dos novos colaboradores, ficando a cargo desse departamento todo o treinamento necessário para torná-lo apto ao desenvolvimento de suas tarefas. Assim também a necessidade de um planejamento com um cronograma para a realização de novos cursos podendo ser articulados por setores independentes, sem esquecer da importância de realizar sempre algo em conjunto para unificar ainda mais a equipe. A criação do manual do colaborador, onde ficariam dispostas todas as normas da empresa, bem como as responsabilidades de cada departamento.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. A. Gestão do Conhecimento: Uma ferramenta de apoio ao exercício da função de controle externo. Apud GartnerGroup, 2009.

ALVES, N. A - Capital intelectual: novo critério do PNQ. Revista Banas Qualidade, São Paulo, n. 107, 2006, p. 38-40,

BASTOS, A. V.; GONDIN S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens. São Paulo: Atlas, 2005.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES. Reynaldo Cavalheiro. Teoria Geral da Administração: geren-

ciando organizações. 3ªed; São Paulo: Saraiva, 2006.

BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, pág. 61

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 34.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2009, p.16. Faculdade de Educação de Bacabal – FEBAC. Manual de Elaboração de Trabalhos Acadêmicos: trabalho de conclusão de curso – monografia. Bacabal: (S.N), 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mine Aurélio:mini dicionário da língua portuguesa. 4. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fonterira, 2001. 473 p.

MYI ASHIRO, L. et al. Gestão do conhecimento: Desafio para a vantagem competitiva. Revista de Informática Aplicada. São Caetano do Sul, SP. V. 4, n.1.jan/jun.2008,p.8. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_informatica_aplicada/article/viewFile/306/269> Acesso 24 Ago. 2014

NOKANA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2005, p. 358.

NOKANA; I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.54-90.

PONCHIROLLI, Osmar. O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo.Florianópolis: UFSC, 2005,105 p.

ROMHARDT, K. Gestão do Conhecimento .Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 61.

SANDRONI, Paulo(Editora Saraiva) ano 2007. Dicionário de Administração e FinançasDisponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-finacas/uma-breve-historia-da-gestao-do-conhecimento/66400/>> Acesso em: 22 mai. 14.

SEBRAE. A Gestão do conhecimento na pequena empresa: A gestão do conhecimento na pequena empresa / consultores conteudistasLuizCláudioSkrobot, MarinêsDanielsson. -- Brasília: SEBRAE, 2010, p. 6. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Cartilha_Gestao_do_Conhecimento.pdf>. Acesso em 16. Out. 2014 as 23:34>.

SOUZA, Daniel Luis de.Planejamento Estratégico em Organizações Públicas. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Ballanced Scorecard e de cenários prospectivos. Monografia apresentada para a conclusão de curso de Pós- Graduação em Planejamento Estratégico – Planejamento para Organizações Públicas – Universidade Gama Filho. 2005, Pág. 14.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 2007, p.18. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/capint.html>> Acesso: 24 Ago.2014.

TERRA, José C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: 3. ed.Negócio Editora, 2005, p. 6. Universidade Federal do Amazonas – UFA. Manual de Elaboração de Trabalhos Acadêmicos: trabalho de conclusão de curso – monografia. Amazonas, 2015, p. 15: Disponível em: <http://www.cep.ufam.edu.br/index.php/duvidas-frequentes>. Acesso em 31. Marc.2015.

VASCONCELOS, M. C. R. L. Cooperação universidade/empresa na pós- graduação: contribuição

para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira. Belo Horizonte. Depto ciência da informação/UFMG, 2006, pág 38-46. Tese de doutorado.

WIIG, K. Entrevista. Revista GC Brasil, n. 1, p. 02-09, ago. 2006.p.2

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. 195 p.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005. P. 68

“

Governança e gestão escolar: princípios e ferramentas da administração pública aplicados ao contexto educacional

Antonio Jamerson Mendes da Rocha

Côrtes

UNIFAP

Elivaldo Serrão **Custódio**

UNIFAP

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar a aplicabilidade dos princípios, técnicas e ferramentas da administração pública em um contexto educacional. Ao longo do texto, são levantados questionamentos como: que relação os princípios da administração pública precisam ter com a gestão educacional? O processo organizacional e seus subsistemas podem ser aproveitados neste contexto? Até que ponto o gestor escolar precisa entender de Administração Pública? Visando responder a essas e outras perguntas, o artigo passeia pela história da administração, verifica quais princípios, técnicas e práticas administrativas são de valia para o contexto educacional em suas diversas camadas, consulta a legislação aplicável a respeito da Gestão Pública, apresenta conceitos e os correlaciona. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, a qual proporcionou uma reflexão acerca da inserção das práticas administrativas no contexto escolar. Os resultados revelam que o gestor, mais do que adotar estratégias administrativas, visando a eficiência e o aperfeiçoamento das técnicas educacionais, precisa prezar pela gestão participativa no sentido de alcançar índices de efetividade ao seu maior cliente: o interesse público.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão Escolar; Educação; Princípios; Processos.

INTRODUÇÃO

O ambiente escolar, com seus desafios e tendências modernas, faz jus a uma gestão pública de qualidade que leve em consideração não só a legitimidade, mas também a eficiência e eficácia de suas ações organizacionais, sejam elas nos níveis estratégico, tático ou até mesmo operacional. Ferramentas advindas da administração pública tendem a auxiliar o gestor enquanto líder e titular do poder decisório em situações que requerem planejamento, coleta de dados e criticidade no processo de tomada de decisão.

A discussão teórica que subsidiou a elaboração do presente artigo foi suscitada por indagações como: até que ponto conceitos de administração geral podem ser aplicados dentro de um contexto educacional? Quais princípios e ferramentas administrativas podem ser utilizados para o melhor aproveitamento destas atividades? O processo organizacional basilar da administração pública pode ser adaptado ao do ambiente escolar?

Neste artigo objetivou-se analisar quais são as possibilidades de uso das técnicas e ferramentas presentes na administração pública aplicadas ao contexto escolar. Faz-se necessário pesquisar não só conceitos de administração, mas a real importância destes e outros processos que fazem parte do cotidiano do gestor, o qual deve cumprir sua função como agente público e participante do processo de cidadania e constante transformação social previstos na Constituição Federal do Brasil de 1988.

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória e utiliza uma abordagem qualitativa, por procurar ampliar a compreensão acerca do tema buscando meios e possibilidades de inserir os princípios da administração em um ambiente complexo como é o da educação, com seu constante fluxo informações, técnicas e métodos que precisam estar atualizados a cada dia, de forma a melhor servir aos seus clientes, que podem ir desde o educando e os pais deste, até e a própria comunidade em si.

No primeiro tópico, é feita uma investigação conceitual no que diz respeito a administração pública. Ao se consultar os referenciais teóricos, buscou-se ter uma noção geral do termo administração, analisando não somente a sua etimologia, mas o seu real significado e importância para os processos que envolvem uma arquitetura organizacional.

No segundo tópico, é apresentado um breve histórico da administração, desde os seus primórdios, com civilizações antigas – como os sumerianos ou os chineses – até a administração moderna. A interdisciplinaridade na administração é demonstrada como um fator de uso constante por parte desta no decorrer desse processo histórico, criando assim muitas discussões filosóficas acerca da ciência aplicada à administração.

No terceiro tópico, pontua-se cada um dos princípios expressos no artigo 37 da Constituição Federal, investigando não só seus conceitos, mas quais são as possibilidades práticas de aplicá-los no processo de tomada de decisões e demandas que permeiam o dia a dia do Gestor Público que precisa preocupar-se não somente com a legalidade de seus atos, mas em atender aos demais

questos principiológicos.

Por fim, no quarto e último tópico procura-se fazer uma análise da importância de ferramentas estratégicas na gestão educacional, bem como dos princípios e processos da administração pública aplicados à educação. Busca-se investigar de que forma se dá a dinâmica destes conceitos com a gestão pública educacional em si, na tentativa de dar uma resposta consistente aos questionamentos levantados até então e chegar a um consenso quanto ao material analisado.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Existem diversos conceitos de Administração Pública, Paludo (2013) afirma que esta é o ramo da matéria aplicado nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal. Já em um sentido jurídico, esta vai corresponder às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol do bem comum.

Dado sua relação com a Administração Geral, faz-se necessário conceituar não somente Administração Pública, mas também a Administração em si, de forma que se possa obter informações pertinentes a respeito da sua origem, enquanto ramo da árvore que compõe a Administração em geral.

Idalberto Chiavenato (2014) nos mostra que o termo administração nada mais é do que a junção de duas palavras provenientes do latim. Ad, a primeira palavra, significa direção ou tendência para algo, já *minister*, a segunda palavra, traz consigo a ideia de subordinação ou obediência a alguém, significando assim, aquele que realiza uma função sob o comando de alguém, ou seja, aquele que presta um serviço a outra pessoa.

Observa-se, porém, que tal palavra sofreu transformação em seu conceito e significado originais nos últimos tempos. O ato ou efeito de administrar passou a definir os objetivos da organização, transformando os mesmos em ações organizacionais através de planejamento, organização, direção e controle – as funções do processo administrativo em si – dos esforços que são realizados em todos os níveis da organização a fim de conseguir alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir competitividade em um ambiente complexo de alta concorrência.

Sendo assim, entende-se que o processo administrativo implica em quatro ações básicas, as quais são: planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências visando alcançar objetivos organizacionais. Implica fixar objetivos, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo esse processo, a fim de alcançar os objetivos e oferecer resultados.

Planejar consiste não somente em fazer uma projeção de quais os possíveis futuros dentro do contexto organizacional, mas também identificar quais suas forças, tendências, fraquezas e oportunidades de forma a melhor se adequar a esses possíveis eventos. É definir qual é a melhor forma de se alcançar os objetivos preestabelecidos, é definir qual a missão, visão e negócio da empresa, de forma a fazer um mapa estratégico muito bem organizado.

Organizar diz respeito a atribuição de tarefas, de forma a agrupá-las em cada equipe, alocando os recursos necessários para cada departamento. Já a direção, de certa forma está ligada a gestão de recursos humanos, exige liderança efetiva e eficaz em cada nível da organização, de forma a gerar uma cultura forte, favorecendo o clima organizacional e vencendo as barreiras limitativas que a diversidade pode trazer. Esta etapa do processo permite levar as metas da organização no rumo certo com as orientações corretas.

Por fim, controle vem a ser o acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional, monitorando as atividades de forma a assegurar que os objetivos serão alcançados, medindo o desempenho e fazendo as correções necessárias. O controle pode ser preventivo, simultâneo ou posterior. Na maioria dos casos, assume os três papéis, participando de todo o processo administrativo, desde o seu início.

Não obstante a isso, administrar abrange a aplicação e articulação de um conjunto de recursos e competências organizacionais. Significa ter que aplicar recursos humanos, materiais, orçamentários, financeiros e de tecnologia da informação na organização da melhor forma possível, contribuindo assim, para que a instituição alcance sua visão, objetivos e metas.

Entende-se então, que administração envolve gestão e direcionamento das atividades executadas dentro de um ambiente. Envolve liderança que possua um conjunto de habilidades e competências necessárias no processo decisório e controle dos mais diversos níveis – estratégico, tático e operacional. E, mais do que isso, envolve a direção de pessoas com características e funções diferentes, todas coordenadas e muito bem estruturadas rumo ao alcance dos propósitos organizacionais.

BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

Dada sua enorme relevância e contribuição para a gestão pública, é fundamental não somente investigar os conceitos de administração, mas fazer um apanhado histórico, buscando desde suas origens mais remotas até a administração moderna, a fim de chegar a um entendimento de qual a sua real contribuição no espaço-tempo para a gestão pública educacional.

Sabe-se que o ato ou efeito de administrar ou gerir alguma coisa é uma das atividades mais antigas, ela nos remete aos primórdios da humanidade. A palavra administração traz-nos a ideia de governança, no sentido de gerir pessoas e verificar quais as necessidades do povo a fim de buscar políticas e soluções para saná-las.

Gomes (2005) afirma que a história da Administração se deu início no ano 5.000 a. C, na Suméria, quando os sumerianos buscavam soluções para seus problemas, exercitando então a prática de administrar. Bem mais a frente, na China, com a necessidade de adotar um sistema organizado de governo, a constituição de Chow (500 a. C), com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplificaram uma tentativa chinesa de definir regras e princípios

de administração. Neste mesmo sentido, na evolução histórica da administração, duas instituições se destacam sobremaneira: as organizações militares e a própria Igreja Católica, muito elogiadas por sua estrutura e organização hierárquica.

Apesar de todo esse contexto histórico, a disciplina Administração é recente. Ela é um produto típico do século XX e vem a ser o resultado da contribuição histórica de muitos precursores, dentre eles, físicos, economistas, filósofos, estadistas e até mesmo empresários. Homens que, no decorrer da história, foram, cada qual em seu ramo ou campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias no que diz respeito à gestão.

Por isso, a administração em si utiliza muitos princípios e conceitos empregados nas ciências humanas (sociologia, psicologia, educação, etc.), nas ciências exatas (química, física, matemática etc.), bem como no direito, na engenharia e na tecnologia da informação.

Para Chiavenato (2014), desde a Antiguidade, a filosofia sugeriu muitos dos conceitos atuais de Administração, Sócrates (470-399 a.C.), o filósofo grego, em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Platão (429-347 a.C.), filósofo grego discípulo de Sócrates, analisou os problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra “A República”, expõe a forma democrática de governo como a preferida na administração dos negócios públicos.

Área de estudo recente como é, a ciência denominada administração nos mostra como os sistemas de gestão foram evoluindo, desde o patrimonialismo em si, no qual não havia clara distinção do público para o privado, passando pela burocracia, com sua meritocracia e padronização de processos até chegar na administração gerencial e sua busca pela eficiência e eficácia, levando em consideração a junção de competências rumo aos objetivos organizacionais, como nos mostra o quadro sinótico elaborado por Abreu e Moreira (2016):

Características do Estado Brasileiro	• Até 1930 Brasil Colônia à República Velha	• 1930 a 1985 Estado Desenvolvimentista ao Neoliberalismo	• Após 1985 Estado Neoliberal ao Neodesenvolvimentismo
Tipos de Administração	Patrimonial	Burocrático	Gerencial
Sistema Político	Monárquico e Oligárquico	Autoritário / Ditatorial (30-45 e de 64 a 85) Democrático (46-64)	Democrático (após 85)
Relação de Produção	Mercantil	Capitalista - Industrial	Pós-industrial
Formação Social	Estamento patrimonial / Burocrático e burguesia	Burguesia industrial e classe média profissional	Classe média profissional e tecnoburocracia

No patrimonialismo, o aparelho do estado funciona como uma extensão do poder soberano e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. O caráter patrimonial legitima-se na crença da tradição, da hereditariedade e na figura do líder protetor, base do patriarcalismo e do paternalismo, bem como no desenvolvimento de um quadro administrativo, em que o cargo é propriedade do senhor, a vontade do líder impera sobre as vontades coletivas e o recrutamento dos

funcionários se dá na esfera privada (familiar) das relações pessoais.

Na realidade, os cargos do Estado são ocupados por indicações pessoais, cujos critérios de "seleção e provimento oscilam entre o status, o parentesco, o favoritismo e a amizade", segundo critérios de pessoalidade e discricionariedade (MOTTA E CALDAS, 1997).

Já o conceito de burocracia para Max Weber traz a ideia de uma organização mais eficiente, cujas práticas repousam na racionalidade administrativa, no profissionalismo, na meritocracia, no formalismo, na supervisão hierárquica vertical, cuja ênfase está na estrutura organizacional.

Para Abreu e Moreira (2016), Weber foi um dos precursores do estruturalismo e estudou a organização como um todo. Foi implantada na administração pública para se contrapor às formas patrimoniais de dominação e ganhou importância em razão da necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento das questões organizacionais. É uma reação ao nepotismo e subjetivismo, característicos dos primeiros anos do Estado Liberal.

Já a Administração Pública Gerencial surge com o objetivo de identificar as melhores práticas do setor privado que se aplicavam à administração pública, através de alterações nos procedimentos e na estrutura da administração pública, ou seja, o novo modelo se inspirava nas práticas de gestão privada, na tentativa de implantá-las na gestão pública.

Ela se divide no modelo “gerencial puro”, que foi o primeiro a ser implantado, visando resolver a questão financeira do setor público, modelo “consumerismo”, que teve como objetivo a flexibilidade de gestão, qualidade dos serviços e efetividade das ações públicas e, finalmente, o modelo de “serviço orientado para o público”, que trouxe conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça (PALUDO, 2016).

Tem-se então que, para que essa área de conhecimento surgisse, foram necessários séculos de preparação e antecedentes históricos que viabilizaram e permitiram as condições para o seu aparecimento. O mundo ainda passaria por constantes mudanças – umas, mais lentas e de menor proporção, outras, um tanto que mais rápidas ou até mesmo devastadoras – até que se chegasse na Administração como hoje a conhecemos.

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição Federal possui um capítulo inteiro com quatro sessões reservado somente ao assunto Administração Pública, norteador o agente público no seu agir a fim de que esteja dentro dos parâmetros legais e prerrogativas a ele outorgadas, o Artigo 37 da Constituição Federal de 1988 preconiza que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para Fernanda Marinela (2018), o princípio da legalidade é a base do Estado Democrático de Direito e garante que todos os conflitos sejam resolvidos pela lei. Enquanto o princípio da suprema-

cia do interesse público e da sua indisponibilidade é da essência de qualquer Estado, de qualquer sociedade juridicamente organizada, o da legalidade é específico do Estado de Direito, é justamente aquele que o qualifica e que lhe dá identidade própria, sendo por isso, considerado princípio basilar do regime jurídico-administrativo.

Fato interessante é que o princípio da legalidade, no âmbito público, se distingue do privado: para o cidadão, mostra o que não se deve fazer, ou seja, tudo o que não está proibido na lei, este pode fazer; já para o gestor, somente pode agir dentro daquilo que a lei permite: o que não está na lei assim permitido, este não pode fazer. No âmbito do direito, tal fenômeno é denominado de vinculação positiva em contrapartida com a vinculação negativa.

O segundo princípio a aparecer no artigo 37 da constituição federal de 1988 é o da impessoalidade, e este significa tanto que a Administração Pública deve dispensar tratamento impessoal e isonômico aos particulares, com o objetivo de atender a finalidade pública, sendo vedada a discriminação odiosa ou desproporcional, quanto que é vedado a esta realizar promoção pessoal, ou seja, os feitos públicos não podem ser feitos pessoais dos seus respectivos agentes, mas, sim, da respectiva entidade administrativa, razão pela qual a publicidade dos atos da Gestão Pública deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

Para Oliveira (2020), o princípio da moralidade exige que a atuação administrativa, além de respeitar a lei, seja ética, leal e séria. Nesse sentido, tal ato normativo impõe ao administrador, mormente nos processos administrativos, a atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé. Exemplo prático desta exigência é a vedação do nepotismo constante da Súmula Vinculante nº 13 do Supremo Tribunal Federal (STF), havendo neste sentido diversos instrumentos de controle da moralidade administrativa, tais como: a ação de improbidade, a ação popular, a ação civil pública e até as próprias sanções administrativas e judiciais da lei anticorrupção.

O quarto princípio exige que os atos estatais sejam levados ao conhecimento de todos, ressalvadas hipóteses em que pode se justificar o sigilo. A publicidade, para Marçal (2016), desempenha duas funções complementares. Por um lado, assegura a todos o poder de obter informações relativamente às ações e omissões praticadas por agentes estatais e mesmo não estatais, quando na gestão de recursos públicos, e por outro, a garantia do conhecimento por quaisquer terceiros, o que é um fator de desincentivo à prática de atos reprováveis, eis que eleva a possibilidade de que as práticas reprováveis sejam reveladas.

Finalmente, o princípio da eficiência apresenta dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (PIETRO, 2018).

Trata-se de ideia muito presente entre os objetivos da Reforma do Estado. Neste sentido, re-

formar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A legislação exige que o serviço público seja eficiente. Esse é apenas um dos muitos indicadores que a Administração Pública apresenta, tais como Eficácia, Efetividade, Economicidade, etc.

Cabe ao gestor, então, utilizar esses e outros princípios, métodos e ferramentas a fim de alcançar os resultados institucionais almejados, de forma a garantir ao cidadão o direito à obtenção de serviços públicos de qualidade no menor tempo, ao menor custo possível e com o melhor resultado.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR

Dada a discussão em torno do que é de fato administrar a coisa pública, têm-se que os atos administrativos do gestor escolar necessitam estar sempre dentro da legalidade, ou seja, fazer somente o que a legislação permite, e de forma alguma extrapolar a competência que por ela foi dada. Devem também possuir ampla publicidade, garantindo acesso a todos de informações pertinentes à escola, desde seu estatuto e plano político pedagógico, até chegar nas resoluções, portarias da secretaria de educação e legislações correlatas.

Porém, mais do que isso, a gestão pública, possuidora de princípios, processos e ferramentas, precisa estar atenta ao nível de qualidade gerada pelos insumos produzidos por ela mesma. Somente seguir normas dentro de uma rotina processual não coloca o modelo de administração e gestão escolar no padrão que a sociedade requer dele.

É necessário analisar se o produto – educação, aprendizado – está sendo produzido com qualidade e se ele está atingindo seu meio fim, que é satisfazer seus clientes – alunos e comunidade – de forma efetiva e eficaz. Mais do que isso, se faz necessário ampliar os horizontes. Piaget (2003), afirma que o principal objetivo da educação é criar homens capazes de fazer coisas novas, não simplesmente de repetir o que outras gerações fizeram - homens criativos, inventivos e descobridores. Formar mentes que possam verificar e não aceitar tudo o que lhes é oferecido, mas buscar sempre serem agentes de mudanças e transformações na sociedade.

A própria Constituição Federal (1988) afirma em seu artigo 205 que a educação visa não somente a qualificação do educando para o trabalho, mas o pleno desenvolvimento da pessoa, bem como seu preparo para o exercício da cidadania, e para que a gestão pública garanta isso, se faz necessário que todos os agentes envolvidos no processo educacional busquem estar em sinergia rumo a um destino comum, que é a educação de qualidade.

Trilhando esse caminho, pode-se obter um melhor resultado, em que este processo seja permeado de trocas de convivência, reconhecendo em cada um dos envolvidos um estilo de vida, em que o desenvolvimento da cooperação seja um exercício para tal.

Assim como o administrador, o gestor educacional também tem como objetivo as atividades

do ciclo PODC¹, utilizando ferramentas administrativas nos serviços necessários à educação. Inclui, portanto, no seu compendio de atividades, as relacionadas a recursos materiais, recursos humanos e financeiros que, trazendo para o seu contexto, podem ser: o material didático, o lanche oferecido, o edifício, os móveis, a decoração, a higiene da escola, a equipe de professores, as matrículas, a classificação dos alunos, os currículos, os projetos, etc.

Tudo isso pode ser administrado com economicidade, visando a maior produtividade e melhores resultados. Com o estabelecimento de políticas descentralizadas e meios de comunicação mais eficazes, por exemplo, a competência e área de atuação de cada unidade ficam bem estabelecidas e os mecanismos de controle são bem mais efetivos, sem coibir a liberdade que cada uma tem dentro de suas atribuições, diminuindo assim ruídos que outrora prejudicavam a integração escolar.

Gadotti (1995) afirma que pelo menos três ações devem nortear a gestão de um sistema educacional, são elas: comunicação direta da escola, avaliação permanente de desempenho e a gestão democrática. É muito importante que o gestor tenha o pleno conhecimento de cada uma delas de forma a, não só colocar em prática os princípios constitucionais, mas também gerir os processos organizacionais da melhor forma possível. A impessoalidade se expressa quando o Gestor não se deixa corromper nos relacionamentos, mas trata a todos em igualdade de condições, possibilitando assim, oportunidade a todos de participar do processo escolar.

Quando o gestor adota medidas que visem diminuir os ruídos e barreiras nas comunicações, já consegue otimizar a mesma de forma significativa. Carranza (2016) afirma que a comunicação é capaz de influenciar os indivíduos na busca dos objetivos organizacionais e fazer com que eles se comprometam com a organização. Neste sentido, o excesso de mensagens enviadas aos destinatários e o uso de linguagem rebuscada por parte do emissor tendem a provocar tais barreiras no processo organizacional.

A mensagem necessita ser mais transparente, uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência tanto de baixo para cima como de cima para baixo, bem como possuir mecanismos que facilitem a abertura da comunicação interna e preocupar-se em sempre participar aos educadores fatos que podem mudar a escola antes que outros meios de comunicação, muitas vezes externos, assim o façam.

A comunicação interna forma "embaixadores" da organização, que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos desta. Procurar ter bem definido qual é a missão, a visão e os valores da escola é requisito fundamental para um planejamento bem sucedido, que traça objetivos e os alcança ao fim do período trabalhado. Para isso, o diagnóstico organizacional e a análise de cenários tornam-se essenciais.

Uma ferramenta de diagnóstico estratégico que tem demonstrado resultados positivos nas organizações modernas é a análise "SWOT". Essa sigla vem das palavras em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Rodrigo Rennó (2013) nos explica que essa ferramenta analisa o ambiente interno e externo da organização para

que o gestor saiba qual a real situação em que se encontra a mesma e possa definir quais tipos de estratégia são mais adequados no momento.

Portanto, é uma análise das forças e fraquezas da organização (ambiente interno) e das ameaças e oportunidades que ela pode ter de enfrentar (ambiente externo). A principal diferença entre o ambiente interno e externo para o gestor é que no primeiro caso (ambiente interno) as variáveis são controláveis, e no segundo caso (ambiente externo), não o são.

Uma vez feito isso, se torna mais fácil definir quais objetivos e metas melhor se adequam à escola, podendo assim não só fazer um planejamento por cenários como montar um mapa estratégico em si, tornando público aos educadores, educandos, e sociedade em geral, qual é o propósito, razão de ser, e planos que a escola tem para aquela comunidade específica.

Quanto à avaliação permanente de desempenho, uma opção interessante seria a ferramenta denominada de ciclo “PDCA”, outra sigla que vem das palavras em inglês *plan* (planejar), do (executar), *check* (verificar) e *act* (agir). Este é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo.

Para Abreu (2016), cada uma das quatro palavras consiste em uma etapa do ciclo. Na etapa do planejamento, devem-se estabelecer os objetivos e as metas, de forma que seja definido quais serão as ações e métodos para que os objetivos sejam alcançados. Já na etapa da execução, além de se executar todo o planejado, também deve-se coletar dados para a próxima fase e treinar os colaboradores nas atividades e tarefas específicas que devem executar.

Na fase de verificação, ocorre a análise dos resultados das ações implementadas na fase anterior. Para isso, são utilizadas uma série de ferramentas para a tomada de decisão, como histogramas, diagramas de Ishikawa, cartas de controle, entre outras.

Finalmente, a última etapa consiste em agir de forma corretiva, nela podem ocorrer duas coisas distintas. Se os resultados forem bons, deve existir um esforço de padronização das ações e dos planejamentos adotados, já que alcançaram o objetivo. Entretanto, se os resultados forem ruins, devem-se buscar as razões para as falhas, de modo a revisar o processo e evitar que os problemas voltem a acontecer.

Um ponto bem importante é a necessidade de se incluir nesse processo de planejamento e controle não somente os educadores, mas também os pais dos educandos e até mesmo os próprios educandos, de forma a se sentirem parte do processo decisório, construindo assim uma ponte para a gestão democrática, pois, quando essas ações apontadas por Gadotti são colocadas em prática, as relações até então engessadas e burocráticas entre os envolvidos no ensino acabam por transformar-se em relações de parceria.

Com tais ações, o gestor estaria fomentando a criação de uma cultura organizacional adequada, na qual os participantes do processo sentiriam-se seguros a ter não só boa comunicação entre si, mas buscarem seu autoaperfeiçoamento. Desenvolver ações que tragam os pais dos educandos para mais perto da escola, valorizar a gestão por competência nos educadores, participar com os

educandos nos planejamentos e reuniões pedagógicas, construir junto com os agente do processo um clima mais favorável à criatividade e liberdade educacional cria uma estrutura escolar em que, notavelmente, quem sai ganhando é a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos valorizam o nível de contribuições que o uso de técnicas administrativas no contexto educacional podem proporcionar ao Gestor Público, visto que a abordagem qualitativa da pesquisa possibilitou uma melhor compreensão do papel da administração no âmbito educacional, a importância de seus princípios e o quão fundamental são as ferramentas administrativas, levando em conta que é preciso uma atitude e postura que fortaleçam a parceria líderes/comunidade e um maior envolvimento para a construção de uma educação de qualidade.

Desse modo, reforça-se a necessidade de possuir um compromisso ético-político com as experiências de ouvir, diagnosticar, buscar conhecer e se pôr no lugar dos outros a fim de organizar o ensino de forma que os conhecimentos sejam significativos e – principalmente – tenham premissas voltadas para sociedade. Estimulando e interiorizando valores morais de ética, justiça e solidariedade.

Constatou-se que, para isso, o Gestor Público precisa adotar estratégias administrativas e adequá-las ao ambiente escolar e, neste sentido, o processo administrativo – Planejamento, Organização, Direção e Controle – em muito colabora para um desenvolvimento sadio e sustentável da escola. Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência devem andar de mãos dadas com o líder e não se desvincular em nenhum momento desse processo de gestão escolar.

Por fim, têm-se que a gestão democrática viabiliza meios para que a escola em si cumpra o seu papel na sociedade, pois cria uma cultura e clima organizacional nos quais o cidadão se sente realizado e valorizado a ponto de participar nas decisões que notavelmente irão refletir não só em seu próprio futuro ou de sua comunidade, mas no futuro de toda uma nação.

REFERÊNCIAS

ABREU, Elizabete de; MOREIRA, Lima. Administração Geral e Pública. Organizadores: Henrique Correia e Élisson Miessa. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 3 abr. 2020.

CARRANZA, Giovanna. Administração Geral e Pública. 3. ed. Coordenador: Henrique Correia. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri - São Paulo: Editora Manole, 2014.

GADOTTI, Moacir. Educação e Compromisso. Campinas: Papirus, 1995.

GOMES, Lucinda Pimentel. História da Administração. Informativo Mensal do CRA/CE, CRA em Ação, Ano 1, nº 07 agosto/setembro de 2005.

MARÇAL, Justen Filho. Curso de Direito Administrativo. 4. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

MARINELA, Fernanda. Direito Administrativo. 12. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MOTTA, Miguel P. CALDAS. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Curso de Direito Administrativo. 8. ed. Rio de Janeiro: Método, 2020.

PALUDO, Augustinho. Administração Pública. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PIAGET, Jean e INHELDER, B. A Psicologia da Criança. 3. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2003.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. Direito Administrativo. 31. ed. rev. atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

RENNÓ, Rodrigo. Administração Geral Para Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

“

Implantação de uma pizzaria na modalidade *delivery* na cidade de Petrolina – PE: avaliação da viabilidade econômica a partir de diferentes métodos

Amanda Lima e **Pinheiro**

Marcelo José Vieira de Melo **Sobrinho**
UNIVASF

RESUMO

O presente trabalho teve como proposta o estudo sobre a avaliação da viabilidade econômica na implantação de uma pizzaria na modalidade *delivery* na cidade de Petrolina, estado de Pernambuco. O estudo em questão, objetivou, através da descrição, aplicação e avaliação de técnicas de orçamento de capital, modelagem de cenários e simulação de Monte Carlo, estimar a viabilidade econômica desse tipo de empreendimento. Após aplicação das técnicas de avaliação citadas, foi constatado que o empreendimento demonstra baixa atratividade do ponto de vista econômico, uma vez que ainda não conseguiu retorno financeiro e apresenta baixo retorno financeiro em alguns dos cenários projetados.

Palavras-chave: Viabilidade econômica; Avaliação de cenários; Simulação de Monte Carlo.

INTRODUÇÃO

Atualmente é observado que a inserção de novas tecnologias em diferentes mercados têm requerido dos gestores uma melhor capacitação quanto ao negócio que se desejar investir. Nesse sentido, é imprescindível ao empreendedor, independente do seu porte, realizar um estudo prévio sobre o negócio que almeja implementar, assim como os clientes que se quer alcançar e quais os procedimentos e decisões devem ser tomadas quanto ao modelo de negócio, a fim de tornar essas decisões mais assertivas diante do cenário econômico e assim obtendo sucesso no investimento.

O empreendedorismo no Brasil vem se mostrando cada vez mais frequente, segundo o estudo feito pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), “em 2017, para cada empreendedor inicial por necessidade, havia 1,5 empreendedores por oportunidade. Em 2018, essa relação chega a 1,6.” Como mostra a (TABELA 1).

Tabela 1. Motivação dos empreendedores iniciais: taxas¹ (em%) para oportunidade e necessidade, proporção sobre TEA² (em%), estimativas³ (em unidades) e razão⁴ oportunidade e necessidade – Brasil - 2018

Motivação	Taxas	Percentual da TEA	Estimativa
Oportunidade	11,0	61,8	15.107.684
Necessidade	6,7	37,5	9.176.644
Razão Oportunidade/Necessidade	1,6		

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2018).

Segundo o SEBRAE, em relação ao ato empreendedor, atualmente há uma tendência chamada de terceirização dos serviços familiares, que consiste no surgimento de serviços como a venda de comida congelada, entrega de pizzas, lavanderias de autosserviço e tantos outros.

Em relação ao surgimento dessa terceirização de serviços, a entrega de pizzas, assim como de outros alimentos, no modelo *delivery*, tem se destacado. Devido ser a pizza, um produto bastante consumido pelos brasileiros, ficando atrás somente dos Estados Unidos, movimentando cerca de R\$ 22 bilhões por ano no Brasil, segundo a Associação das Pizzarias Unidas; esse mercado, apesar de amplo, encontra-se em constante evolução devido aos novos paladares dos consumidores, que exigem um diferencial em relação aos sabores das pizzas, tipos de massa e também de serviço oferecido.

Nesse último ponto, para o SEBRAE (2014): “Alguns dos fatores que ajudam a manter com sucesso o negócio são o atendimento e a rapidez na entrega da encomenda”. Diante de tais oportunidades que este mercado apresenta, foi constituída na cidade de Petrolina – PE uma pizzaria com um modelo de negócio voltado para o serviço *delivery* de pizzas, trazendo aos seus clientes diferenciação em relação a sabores e qualidade dos insumos utilizados na sua linha de produção.

Posto isto, o presente artigo, tem como proposta abordar sobre a “avaliação da viabilidade econômica na implantação de uma pizzaria na modalidade *delivery*” na cidade de Petrolina, estado

de Pernambuco, uma vez que a empresa que foi estudada, encontra-se em funcionamento, porém não foi realizado nenhum estudo prévio detalhado sobre a viabilidade econômica desse empreendimento na cidade.

De acordo com o objetivo exposto, foram descritas, aplicadas e avaliadas, ferramentas de análise de investimento e outros métodos, sendo eles: a mensuração determinística, a construção de cenários e a simulação de Monte Carlo, a fim de responder a seguinte problemática: é economicamente viável a abertura de uma pizzaria *delivery* na cidade de Petrolina-PE?

REFERENCIAL TEÓRICO

Empreendedorismo

O empreendedorismo no Brasil vem se mostrando cada vez mais frequente, segundo o estudo feito pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), as taxas gerais de atividade empreendedora podem ser classificadas como: empreendedores iniciais e empreendedores estabelecidos; sendo o primeiro subdividido em estágio nascente (remuneração de até três meses) e empreendimento novo (remuneração superior a três meses e inferior a 42 meses – três anos e meio) e acima desse tempo, envolve os indivíduos que administram e são proprietários de negócios já consolidados.

De acordo com informações do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em 2018, a taxa de empreendedorismo total (TTE) foi de 38%, o que significa que de cada cinco brasileiros adultos (18 a 64 anos), dois eram empreendedores; um número próximo a 52 milhões de brasileiros, desses, 17,9% fazem parte do primeiro grupo e 20,2% do segundo grupo; sendo considerado primeiro grupo como empreendedores iniciais, 1,7% (empreendimento em estágio nascente) e 16,4% (novos empreendimentos) e o segundo grupo, os empreendedores estabelecidos.

Nesse contexto, com base nas informações fornecidas através do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o percentual de empreendedores iniciais vem aumentando gradativamente em 2018, desses quase 62% são empreendedores por oportunidade, um crescimento de cerca de 5% se comparado ao ano de 2015, quando o Brasil estava no auge de uma crise econômica.

Nesse sentido, observou-se um crescimento das empresas de serviços de entrega rápida (*delivery*), por ser algo mais eficiente, uma vez que os serviços prestados nesse sentido, são feitos por motocicletas; esse tipo de serviço cresceu cerca de 3% dos anos de 2017 para 2018.

Mercado de pizza

A realização da avaliação de viabilidade econômica presume o estudo de diferentes elementos que podem influenciar de forma direta na implantação de um modelo de negócio. Essas variáveis devem ser bem analisadas a fim de tornar as decisões tomadas, o mais próximo da realidade de

mercado, vale salientar que dentre esses elementos estão os fornecedores de matéria-prima, o cenário econômico do país, os custos e investimento incorridos do projeto, além do segmento de mercado se deseja alcançar.

No caso da pizzeria, produto do estudo em questão, existem diversos tipos de formatos e modelos a serem observados, no momento em que se deseja montar esse tipo de negócio. Segundo o SEBRAE, existem basicamente quatro opções: Pizzaria à La Carte, Pizzaria Rodízio, Pizzaria Fast Food e a Pizzaria *Delivery*, cada um com suas características de diferenciação quanto ao atendimento.

Em relação ao último modelo de pizzeria (*delivery*), dados mostram que esse tipo de serviço tem crescido cada vez mais no Brasil, os investimentos contabilizados por pesquisa da GS&MD, mostram o que o serviço de *delivery* subiu de 72,7% em 2017 para 75% em 2018; já em relação aos pedidos *online* houve um aumento de 50% para 70,6%. Outro dado interessante também fornecido pela GS&MD é que 59% dos brasileiros optam por pedir comida em casa, sendo a pizza a preferida, seguida de comida chinesa, lanches diversos e comida brasileira; muito desse crescimento está atrelado a crise onde muitas pessoas deixaram de comer fora de casa.

Visando atender esta crescente demanda, alguns empreendedores têm vislumbrado a possibilidade de realizar investimentos no ramo alimentício. Neste sentido Gitman (2010, p. 326) entende que estes investimentos de longo prazo “representam desembolsos substanciais de fundos que comprometem a empresa com determinada linha de ação.” Desse modo, ele afirma que “orçamento de capital é o processo de avaliação e seleção de investimentos de longo prazo condizentes com o objetivo empresarial de maximizar a riqueza dos proprietários.” Para ROSS et al. (2013, p. 02) afirmam que “no orçamento de capital, o administrador financeiro tenta identificar oportunidades de investimento que tenham bom custo-benefício.”

Logo, fazer a análise, selecionar os melhores investimentos e tomar decisões assertivas impactam de forma positiva para essa maximização de dividendos a longo prazo.

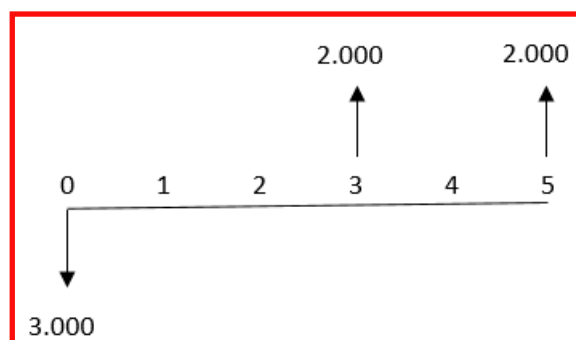
Portanto, para se analisar a viabilidade econômica do empreendimento é necessário algumas informações do fluxo líquido de caixa, que é estimado a partir da diferença entre os fluxos de entrada e os de saída de caixa. Com base nessas informações iniciais é possível por meio de técnicas de orçamento de capital, analisar a possibilidade do projeto ser viável ou não. Esses conceitos serão descritos nos próximos tópicos desse artigo.

Fluxo de Caixa (FC)

O fluxo de caixa é uma importante demonstração financeira que uma empresa deve estimar ou possuir, uma vez que possibilita por meio dele, a constatação da viabilidade econômica seja na abertura de uma organização ou para aderir a implantação de um novo projeto, fazendo uso de ferramentas de análise de investimentos.

Casarotto e Kopittke (2000, p. 20) afirmam que “a representação do fluxo de caixa de um projeto consiste em uma escala horizontal onde são marcados os períodos de tempo e na qual são representadas com setas para cima as entradas e com setas para baixo as saídas de caixa.” (FIGURA 1)

Figura 1: Fluxo de Caixa



Fonte: Casarotto e Kopittke (2000)

Para Ross et al. (2013, p. 37), o “fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a que saiu.” Sobre esse assunto o autor faz uma comparação com o balanço patrimonial contábil, onde os valores de ativo devem ser iguais aos valores de passivo juntamente com o valor do patrimônio dos acionistas, apresentando o fluxo de caixa a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Fluxo de caixa dos ativos} = \text{Fluxo de caixa para os credores} + \text{Fluxo de caixa para os acionistas}$$

Fonte: Ross et al. (2013)

Uma vez estabelecido o Fluxo de Caixa (FC) é possível implementar as técnicas de avaliação de investimentos para que se possa mensurar a atratividade do empreendimento. Dentre as técnicas que se destacam na avaliação econômica de projetos estão o *payback* descontado o VPL e a TIR, que serão apresentados brevemente a seguir.

Payback Descontado (PBD)

Para ROSS et al. 2013, “o período de *payback* descontado é o período até que a soma dos fluxos de caixa descontados seja igual ao investimento inicial.” Sendo assim o projeto torna-se aceitável se o valor do *payback* descontado for menor que o número de anos preestabelecido pela organização.

Valor Presente Líquido (VPL)

Outra técnica de orçamento de capital, considerada mais sofisticada por levar em considera-

ção de forma explícita o dinheiro ao longo do tempo, descontado a uma taxa especificada, é o Valor Presente Líquido (VPL), sendo ele, “uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito” (Lapponi, 2007, p. 283).

$$VPL = \sum \frac{M}{(1+i)^n} - Inv. inicial$$

Fonte: Souza e Clemente (2004)

Taxa Interna de Retorno (TIR)

Das técnicas sofisticadas de orçamento de capital, a Taxa Interna de Retorno (TIR), é provavelmente a mais usada, embora o cálculo seja mais complexo do que o VPL se calculado à mão. Ross et al. (2013, p. 294) “[...], tentamos encontrar uma única taxa de retorno que resuma os méritos de um projeto.” Destacando também que “[...] depende apenas dos fluxos de caixa de determinado investimento, e não de taxas oferecidas em outro lugar.” De maneira mais sucinta, Souza e Clemente (2004, p. 84) definem a TIR como sendo “a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um fluxo de caixa igual a zero.”

$$VPL = \text{VALOR PRESENTE ACUMULADO} - \text{INVESTIMENTO INICIAL} = \\ R\$19.225,78 - R\$ 18.200,00 = R\$ 1.025,78$$

Fonte: Souza e Clemente (2004)

Modelagem de Cenários

A modelagem de cenários ou análise de cenários, é uma técnica de abordagem comportamental que utiliza diferentes resultados a partir de possíveis cenários. Ross et al. (2013, p. 364) define a análise de cenários como “a determinação do que acontece às estimativas de VPL quando formulamos hipóteses.”

Segundo Lapponi (2007, p. 428) A análise de três cenários, “é uma técnica de análise de risco de um projeto e mede o efeito da variação das estimativas sobre o valor do VPL utilizando três valores do intervalo de variação de cada estimativa do projeto”.

Ainda segundo o mesmo autor, “com o VPL dos três cenários e a definição da probabilidade de ocorrência de cada cenário, se inicia o procedimento de medição de risco do projeto.”

Simulação de Monte Carlo

Para Lapponi (2007, pg. 434-435), “Embora a combinação de estimativas não tenham nenhuma limitação teórica, na prática o aumento de estimativas, e também o aumento de valores de

cada estimativa, não será possível de ser realizado manualmente [...]” A partir dessa conceituação, a simulação de Monte Carlo é feita através de um software que pode calcular por meio de diversas variáveis, ao mesmo tempo, utilizando os componentes de entradas e saídas de caixa, e com base na distribuição de retornos fornecidos pelo programa, possibilitando uma tomada de decisão não somente do valor calculado do retorno, mas a probabilidade de alcançar ou superar esse retorno.

METODOLOGIA

Uma vez estruturado todo o arcabouço teórico que norteou este estudo, procedeu-se com a estruturação de um banco de dados com todos os gastos atrelados ao processo produtivo, assim como as receitas advindas das vendas ao longo dos seis primeiros meses, onde houve controle das vendas de funcionamento do empreendimento.

O banco de dados que foi estruturado, partiu inicialmente da realidade da empresa, que até então não possuía de forma organizada os seus gastos, ou seja, pouco se sabia quanto às entradas e saídas de caixa, assim como não se conhecia também os custos e despesas empregados no empreendimento e as receitas geradas por ele, comprometendo a viabilidade financeira da organização.

Nesse contexto, com o auxílio de um desenvolvedor de planilha (Excel) foi estruturado um banco de dados com as vendas realizadas pela organização entre os meses de janeiro e junho de 2019 dos três produtos oferecidos aos clientes, as pizzas de 25 e 35 cm e o calzone, sendo essa tabulação feita de forma diária, de acordo com os dias que a pizzaria abre semanalmente, ao final, a contagem feita usou como critério o tipo de produto e o seu respectivo sabor, contabilizando assim o total produto/sabor mensal. O banco de dados foi criado com base nesses meses, apesar da empresa ter sido aberta em junho de 2018, pois a forma como era feito o controle de entradas e saídas, não estava mais em posse das gestoras.

Com base no banco de dados criado baseado nas vendas, foram calculadas as receitas a partir do produto entre a quantidade por sabor e o preço de venda, seguindo o mesmo critério da tabulação dos dados, ou seja, de acordo com o tipo de produto e seu respectivo sabor; encontrando portanto as receitas referentes a cada produto/sabor em cada um dos seis meses, a fim de obter uma receita mensal para a formulação do fluxo de caixa, foi feito o somatório das receitas totais por produto.

Após a condensação das receitas, foi elaborada uma estrutura de custos das pizzas e calzones, que juntamente com os faturamentos encontrados, formaram os fluxos de caixa da empresa.

Os custos, assim como as receitas, foram estruturados de maneira semelhante, ou seja, foi feito o produto entre a quantidade por sabor e o custo unitário por sabor, ao final o custo total mensal encontrado foi o somatório dos custos totais por produto. Esses custos unitários, foram calculados com base nos insumos utilizados na fabricação de cada sabor e tamanho de pizza, composto pela massa, ingredientes diversos, custos, despesas diretas e indiretas e recheio utilizado.

Foi utilizado para encontrar o valor rateado, uma regra de três simples, projetando de forma

proporcional a quantidade total e a quantidade de cada insumo usado em cada pizza, de acordo com os valores de compra, sempre por sabor e tamanho, após a apuração desses valores, fez-se um somatório encontrando o custo correspondente de cada produto; com base no valor encontrado foi colocado um lucro percentual (40%), igual para todos os produtos, formulando assim o preço. O percentual utilizado pelas gestoras em seus produtos, advém da pesquisa inicial feita pelas mesmas, sobre os insumos e o processo de produção de pizzas, onde foi percebida por elas, que as pizzarias usavam essa margem de lucratividade.

Após a elaboração dos fluxos de caixa do primeiro semestre, foram aplicadas as técnicas de análise de investimento, ficando provado que o empreendimento não havia sido pago, com as receitas, custos e despesas que possuía durante esse tempo. Em função dessa informação, foi criada a previsão de demanda para o segundo semestre, e a partir desses, foram criados cenários que apresentavam a pior situação para a empresa, caso a mesma tivesse nos meses de julho a dezembro uma redução em suas receitas de 15% e um cenário que seria a melhor situação possível, com receitas 15% maiores que o cenário estimado (mais provável).

Por fim, foi realizada a Simulação de Monte Carlo como uma última análise, de modo que fosse possível obter uma estimativa da possibilidade de viabilidade do empreendimento através da distribuição de probabilidade da função de VPL.

Para estimar a função do VPL foram feitas 100.000 interações com os seguintes pressupostos: para a TMA foi utilizada uma distribuição triangular com valores mínimo (1%), médio (1,5%) e máximo (2%) simulando oportunidades de investimentos para o todo o período. Nas receitas utilizou-se uma distribuição normal, com média de R\$ 1.415,76 e desvio padrão de R\$ 828,27. Esta média e DP foram calculados com base nos 6 primeiros meses do empreendimento em atividade.

Para o prazo de aplicação ou a vida econômica do empreendimento foi adotada uma distribuição triangular, com mínimo de 12 meses, que desses já transcorreram 7 meses; 24 meses de prazo médio e prazo máximo de 36 meses.

RESULTADOS

Com base nas informações fornecidas quanto aos procedimentos realizados para a construção de forma organizada e detalhada dos fluxos de caixa e por meio desses, a aplicação das ferramentas de análise de investimentos, foi observado os seguintes resultados, que serão apresentados a seguir.

Como modelo da apuração dos custos, será descrito na TABELA 2 o exemplo da composição dos preços das pizzas mais vendidas de 35 cm, cujo sabores são: portuguesa (sabor 1), calabresa acebolada (sabor 2), carne de sol acebolada (sabor 3), frango com catupiry (sabor 4), 4 sabores (sabor 5) e a promocional 4 sabores (sabor 6). Essas informações foram encontradas, observando-se o material fornecido pelas gestoras.

Tabela 2. Composição dos preços das pizzas de 35 cm

SABOR	SABOR 1	SABOR 2	SABOR 3	SABOR 4	SABOR 5	SABOR 6
Massa ⁵	R\$0,88	R\$0,88	R\$0,88	R\$0,88	R\$0,88	R\$0,88
Ingredientes Diversos ⁵	R\$1,67	R\$1,67	R\$1,67	R\$1,67	R\$1,67	R\$1,67
Custos e Despesas Diretos ⁶	R\$4,16	R\$4,16	R\$4,16	R\$4,16	R\$4,16	R\$4,16
Custos e Despesas Indiretos ⁷	R\$10,25	R\$10,25	R\$10,25	R\$10,25	R\$10,25	R\$10,25
Recheio ⁸	R\$10,06	R\$6,90	R\$8,47	R\$11,02	R\$5,35	R\$5,35
Lucro (40%)	R\$10,80	R\$9,54	R\$10,17	R\$11,19	R\$8,92	R\$8,92
Preço ⁹	R\$37,82	R\$33,40	R\$35,60	R\$39,17	R\$31,23	R\$31,23

Fonte: Planilha de precificação da pizzeria

Com base na formação de preços foi possível perceber vários equívocos em relação a essa composição, em muito devido à oscilação dos valores das matérias-primas utilizadas para a fabricação dos produtos, sendo essas pizzas vendidas abaixo do preço de custo.

Dos exemplos apresentados na TABELA 2, dos cinco sabores mais vendidos, três deles estão sendo vendidos abaixo do valor estimado de venda, para o lucro almejado pela gestão da empresa, sendo essa disparidade ainda maior quando se trata das pizzas 4 sabores e promocional 4 sabores, que são a mesma pizza, porém durante a semana são praticados preços diferentes a depender do dia da semana.

Após a precificação feita em janeiro de 2019, apesar de ter observado as perdas que haviam obtido anteriormente, as gestoras optaram por aumentar o preço da pizza 4 sabores, convencionalmente chamada “pizza promocional”, porém não o suficiente para cobrir os custos e despesas da mesma. Um fator relevante nessa decisão se dá em relação a cultura na região de ser uma pizza mais “barata”. Para tanto, ficou decidido pela gestão que de segunda a quarta essa pizza seria comercializada por R\$18,00 e de sexta a domingo a R\$ 24,00.

Diante disso, como observado na TABELA 2, o preço, com custos, despesas e lucro, em conjunto são superiores aos preços praticados pelo mercado de pizzas em Petrolina, fazendo com que diante da demanda por esse sabor de pizza o prejuízo seja ainda maior, pois nos dias que não vendidas a R\$ 18,00 há um prejuízo de R\$13,23 e nos dias em que é comercializada a R\$ 24,00 toma-se um prejuízo de R\$ 7,23 por unidade, sendo ela a pizza mais vendida na maioria dos dias.

A partir dos custos estabelecidos de cada sabor de pizza e de seus respectivos tamanhos, foram utilizadas as comandas para tabular os dados de vendas, entre os meses de janeiro a junho

5 Esses ingredientes são usados durante o manuseio da massa para receber o recheio.

6 Os custos e despesas diretamente ligados a produção das pizzas.

7 Os custos e despesas indiretamente ligados a produção das pizzas, como por exemplo, salário dos motoboy, energia e água.

8 Insumos utilizados na massa, que variam de acordo com o sabor e tamanho da pizza.

9 O preço é composto pelo somatório dos itens anteriores, multiplicado pela porcentagem de 40%, encontrando o lucro, com o valor do somatório e lucro, compõe-se o preço.

de 2019; com essa informação, elaborou-se o fluxo de caixa com as receitas que já possuía, de forma simplificada, devido a empresa em estudo não ser formalizada.

Essas receitas foram compostas através do produto das quantidades produzidas pelos seus respectivos preços de venda, dos meses já citados, encontrando inicialmente a receita de cada produto e depois o somatório, formando uma receita total. De forma semelhante os custos foram gerados por meio do produto das quantidades produzidas e seus respectivos custos unitários, nessa mesma planilha foram inseridas as despesas fixas mensais do empreendimento, formando assim a partir dessas receitas, custos e despesas os fluxos de caixa (TABELA 3) dos seis primeiros meses.

Pode-se perceber que os fluxos de caixa desse primeiro semestre, apresentados por meio da (TABELA 3), mostram receitas maiores que os custos e despesas, apresentando um resultado positivo para a empresa, ou seja, o empreendimento obteve lucro durante o primeiro semestre em atividade. Esses resultados obtidos foram encontrados com base nas demandas diária de pizzas, por meio das planilhas de precificação e fluxo de caixa, a primeira quando foi elaborada, estimou-se uma venda média de 16 pizzas por dia; o que a partir dos dados tabulados dia-a-dia entre os meses de janeiro e junho, não aconteceram em alguns dias da semana explicando a disparidade de alguns dos lucros líquidos obtidos durante o primeiro semestre de 2019.

Tabela 3. Fluxos de caixa de Janeiro a Junho de 2019

MÊS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Receitas	12.123,00	9.007,50	13.263,00	9.846,50	11.879,50	10.929,00
Despesas	10.329,06	8.800,28	10.765,74	9.115,37	10.029,88	9.513,62
Lucro/Prejuízo Bruto	1.793,95	207,23	2.497,27	731,13	1.849,62	1.415,38
Lucro /Prejuízo Líquido	1.793,95	207,23	2.497,27	731,13	1.849,62	1.415,38

*Os valores de receitas, despesas, lucro bruto e líquido, são em reais (R\$).

Fonte: planilha da pizzeria com receitas, custos e despesas.

Após o estudo desse primeiro semestre, foi constatado que o empreendimento apresenta fluxos superavitários, porém baixos. A fim de obter um estudo por um período temporal mais extenso, em que se pudesse dimensionar o período de recuperação e dos recursos investidos, além do ganho financeiro em bases anuais, foram feitas estimativas de demanda para os seis meses subsequentes, ou seja, de julho a dezembro de 2019. Essa previsão foi determinada com base nas demandas dos primeiros meses, usando para tal, o cálculo de uma média aritmética, de janeiro a junho para cada um dos produtos e tamanhos correspondentes.

Em relação ao investimento inicial feito pelas gestoras, com base nos dados que as mesmas possuíam, foi constatado que o mesmo totalizou R\$ 18.200,00; desses R\$ 15.000,00 provenientes de dois empréstimos bancários e o restante do valor foi consumido pela compra de uma das máquinas

utilizadas na fabricação dos produtos, por meio do cartão de crédito de ente familiar.

Conforme as informações obtidas, baseadas nos fluxos de caixa, durante o ano de 2019, e do investimento inicial despendidos pelas gestoras para a abertura do empreendimento, foram aplicadas as técnicas de análise de investimento, ou seja, de mensuração determinística, sendo elas *Payback* Descontado (PBD), Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Inicialmente a técnica aplicada foi o *payback* descontado (PBD), o qual analisa o tempo no qual a empresa recupera seu investimento inicial, para tal análise foi usada a taxa SELIC 2019. Nesse sentido, após a descapitalização dos fluxos e da comparação com o momento em que é possível reaver o investimento inicial, os fluxos gerados foram todos positivos, ao final dos 12 meses, mostrando que o investimento inicial feito pela empresa será pago, ou seja, o empreendimento obterá o retorno da aplicação em 11,43 meses, diante do cenário de demanda estimado (mais provável) com os dados obtidos no primeiro semestre e os simulados para o segundo semestre.

Logo após, através da técnica do Valor Presente Líquido (VPL), os fluxos foram levados para a data zero e o somatório desses, foi subtraído do investimento inicial, ao final foi encontrado um VPL > 0, no valor de R\$ 1.025,78 o que caracteriza o projeto como viável, por apresentar fluxos durante 12 meses, que pagarão a aplicação inicial no valor de R\$ 18.200,00.

Para o cálculo do VPL, foram usados os mesmos fluxos que na técnica anteriormente citada, sendo encontrado como resultado um Valor Presente Líquido positivo, como demonstrado abaixo:

$$\text{VPL} = \text{VALOR PRESENTE ACUMULADO} - \text{INVESTIMENTO INICIAL} = \\ \text{R\$19.225,78} - \text{R\$ 18.200,00} = \text{R\$ 1.025,78}$$

Fonte: Dados da pesquisa

Por último, das ferramentas de mensuração determinística, foi calculada a Taxa Interna de Retorno – TIR, a fim de prever a taxa de retorno na qual o VPL é igual a zero, ou seja, se as entradas de caixa previstas forem alcançadas, a empresa obterá o retorno esperado. No caso da empresa em estudo, os fluxos foram todos maiores do que zero, ou seja, positivos tornando o projeto em análise viável, encontrando para tal uma taxa de 1% diante do cenário estimado de vendas para o ano de 2019, porém levando em consideração outras aplicações como os títulos públicos, que rendem 6,4% a.a. (SELIC), se fosse o caso de abrir o empreendimento poderia se levar em consideração esse dado.

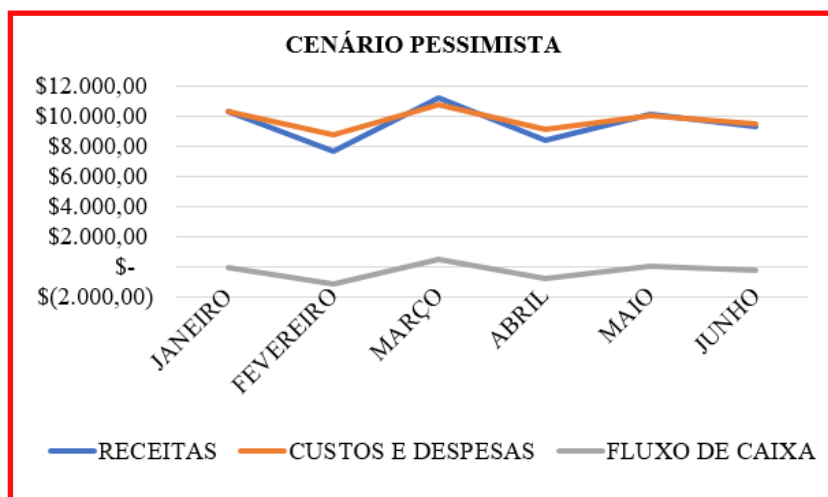
Apesar das ferramentas de análise de investimentos, citadas anteriormente, apresentarem a viabilidade do projeto, para se ter uma dimensão do espectro de possibilidades que os fluxo de caixa que o empreendimento poderia enfrentar foi aplicada a modelagem de cenários, sendo elaborados além do fluxo estimado do projeto, um cenário pessimista e outro otimista com base nas receitas, custos e despesas da organização.

Com base na formulação do fluxo de caixa estimado, a partir das demandas já vivenciadas (janeiro a junho de 2019), foram elaborados cenários pessimistas e otimistas mensalmente. O per-

centual utilizado para projeção desses cenários, em relação aos fluxos normais, foi de 15% da receita mensal total a menos do valor estimado para um cenário pessimista e a mesma proporção, no sentido contrário, formando um cenário otimista, ambos a partir do cenário estimado (mais provável).

A partir das projeções de diferentes cenários (pessimista, estimado e otimista), foram observados que diante de um cenário pessimista (GRÁFICO 1) durante os seis primeiros meses analisados, em sua maioria ocorreram fluxos negativos, com exceção dos meses de março e maio, com fluxos de caixa de R\$ 507,81 e R\$ 67,70, respectivamente.

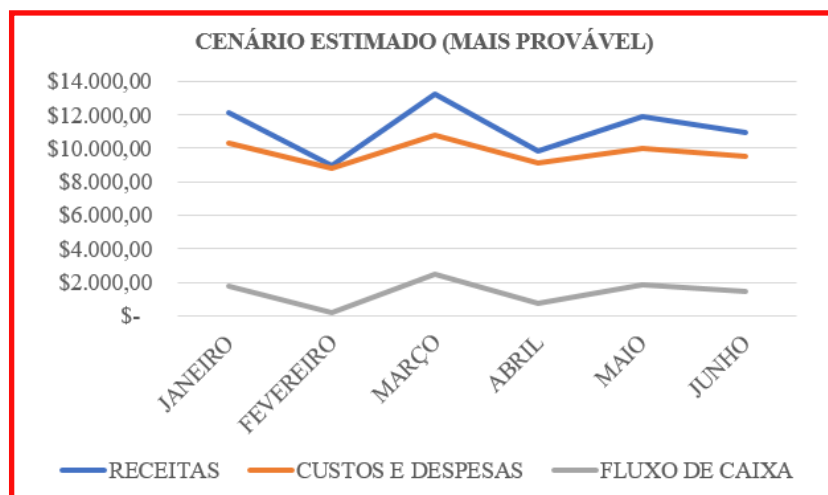
Gráfico 1. Modelagem de Cenários



Fonte: fluxo de caixa da empresa em estudo.

Com a mesma perspectiva, foi elaborado o (GRÁFICO 2), mostrando os fluxos de caixa obtidos durante os meses de janeiro a junho desse ano, diante do cenário estimado, que foi adquirido por meio das demandas desse primeiro semestre. Foi observado durante o tempo analisado, que todos os meses apresentaram fluxos de caixa positivo, ou seja, a empresa obteve lucro, havendo oscilação de valores devido as demandas mensais.

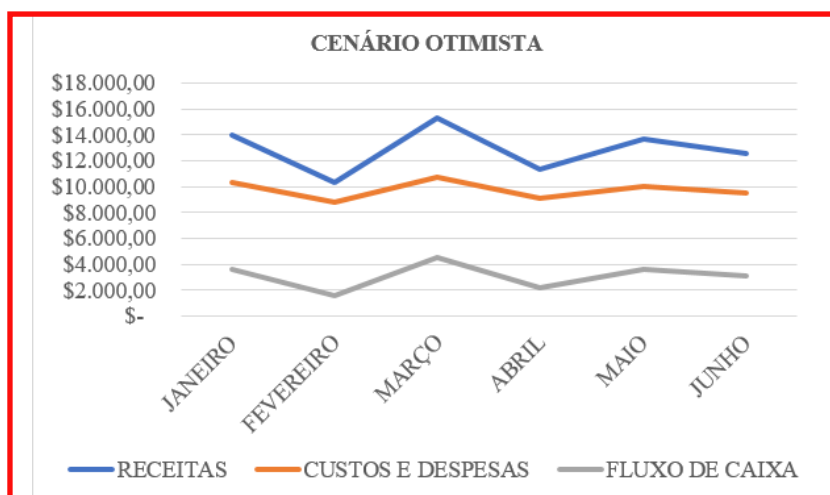
Gráfico 2. Modelagem de Cenários



Fonte: fluxo de caixa da empresa em estudo.

Diante de um cenário otimista (GRÁFICO 3), ou seja, com um aumento de demanda em 15%, a empresa apresentou fluxos positivos, onde suas receitas foram maiores que seus custos e despesas, o presente gráfico foi elaborado com base nos dados adquiridos por meio das comandas e da planilha de precificação do empreendimento.

Gráfico 3. Modelagem de Cenários



Fonte: fluxo de caixa da empresa em estudo.

Levando em consideração as informações obtidas, no primeiro semestre, é possível constatar que as receitas adquiridas pela organização em diferentes cenários, em sua maioria são positivas, obtendo como resultado um fluxo de caixa positivo diante dos cenários estimado (mais provável) e otimista, porém diante de um cenário pessimista, que seria a pior situação possível para a empresa, ou seja, uma diminuição em suas receitas de 15%, nos meses de janeiro, fevereiro, abril e junho, esses fluxos de caixa estariam negativos, acarretando em prejuízo para o empreendimento.

Com o objetivo de mensurar a viabilidade do projeto e para a aplicação das técnicas de análise de investimentos em diferentes cenários, foi feito o estudo das previsões estimadas para o segundo semestre, ou seja, entre os meses de julho e dezembro de 2019, de cada produto por tamanho e sabor, sendo esses valores obtidos a partir do cálculo da média entre as vendas dos seis primeiros meses, como em algumas situações o valor encontrado foi um número decimal, foram feitos arredondamentos e projetadas a quantidade vendida para os últimos seis meses do ano corrente.

Com base nessas novas demandas, foram calculadas as possíveis receitas e custos, para essa previsão, usando para a formação dos novos fluxos, além desses dados, as mesmas despesas fixas usadas no primeiro semestre. Da mesma forma que de janeiro a junho, foram analisados cenários pessimista, estimado (mais provável) e otimista, baseado também no mesmo percentual de 15%, abaixo ou acima, nos cenários pessimista e otimista, respectivamente.

Nesse segundo semestre, em relação ao cenário pessimista, diante das receitas, custos e despesas da organização; a mesma obteria um lucro líquido de R\$37,86 sendo essa a projeção da

pior perda possível que a empresa poderia obter. Em relação ao cenário estimado (mais provável) esse lucro seria de 50 vezes maior que o cenário pessimista, ou seja, durante o segundo semestre o valor do lucro líquido do empreendimento chegaria a R\$1.905,66 por mês. Já diante de um cenário otimista, onde a projeção é a melhor possível para a empresa, com o acréscimo de 15% em relação ao cenário estimado, o seu lucro líquido praticamente dobraria, ficando no valor de R\$3.773,46.

Diante dessas estimativas, do primeiro e segundo semestre, é possível obter através das técnicas de mensuração determinística (PBD, VPL e TIR) a partir de diferentes cenários (pessimista, estimado e otimista), os seguintes valores (TABELA 4).

Tabela 4. Resultado das técnicas de mensuração determinista x diferentes cenários

CENÁRIOS	PESSIMISTA	ESTIMADO	OTIMISTA
RECEITAS	- 15%	ATUAL	+ 15%
PBD	Não houve retorno em 12 meses	Haverá retorno em 11,43 meses	Haveria retorno em 5,99 meses
VPL	- R\$ 19.521,97	R\$ 1.025,78	R\$ 21.573,53
TIR	Não foi possível estimar	1%	15%

Fonte: Dados da pesquisa.

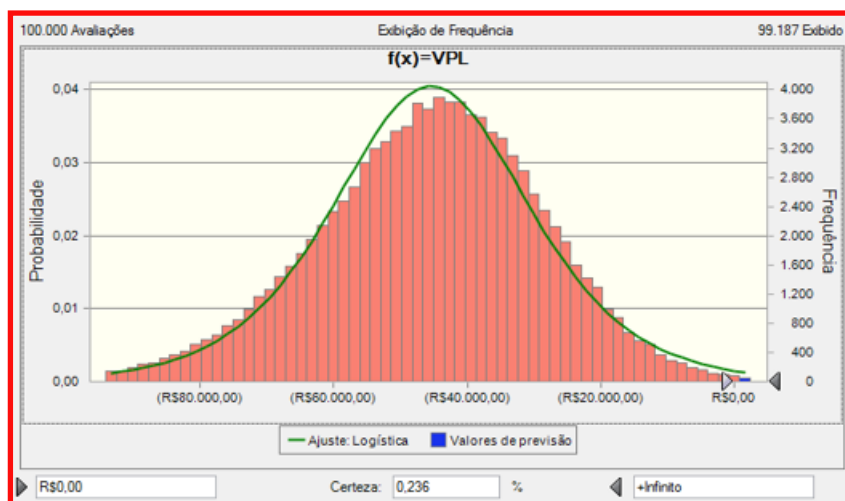
Diante da nova previsão de demanda por mais seis meses, o projeto mostrou-se viável, diante de um cenário estimado ou otimista, não sendo viável caso a empresa apresentasse receitas menores que a demanda atual e as projetadas através dela, obtendo assim prejuízo por ser esse um cenário pessimista, ou seja, 15% menor que o estimado. Com base na modelagem de cenário, fica clara a viabilidade do projeto, caso a empresa apresente os fluxos de caixa estimados, conseguindo retorno após 11 meses de atividade, conseguindo se pagar com as demandas que possui, porém diante de uma perspectiva empreendedora, o Valor Presente Líquido gerado é baixo, pela necessidade de ter sido gerado demandas para mais um semestre e por ser um produto bastante comercializado na região, seja por meio de ponto físico ou através de serviços *delivery*.

Na grande maioria dos casos, tanto com as demandas que foram apresentadas durante o primeiro semestre, como pela previsão do segundo semestre, as receitas encontradas foram maiores do que os custos e despesas da empresa em estudo, acarretando em lucro para a mesma, confirmando para tanto, as técnicas de mensuração determinística, que o projeto é viável, onde foi possível enxergar essa viabilidade em dois dos três cenários de demanda.

Por fim, foi implementada a Simulação de Monte Carlo com 100.000 interações, de modo que se pudesse verificar a viabilidade da pizzeria *delivery*, a partir da distribuição de probabilidade da função de VPL com a criação de vários cenários com diferentes taxas de atratividade e variação dos ganhos.

Com base nas interações feitas através da Simulação de Monte Carlo (FIGURA 2), a probabilidade de obter um ganho acima de R\$0 na implantação de uma pizzeria *delivery* na cidade de Petrolina foi muito baixa, aproximadamente 0,24% de certeza para o empreendimento em estudo.

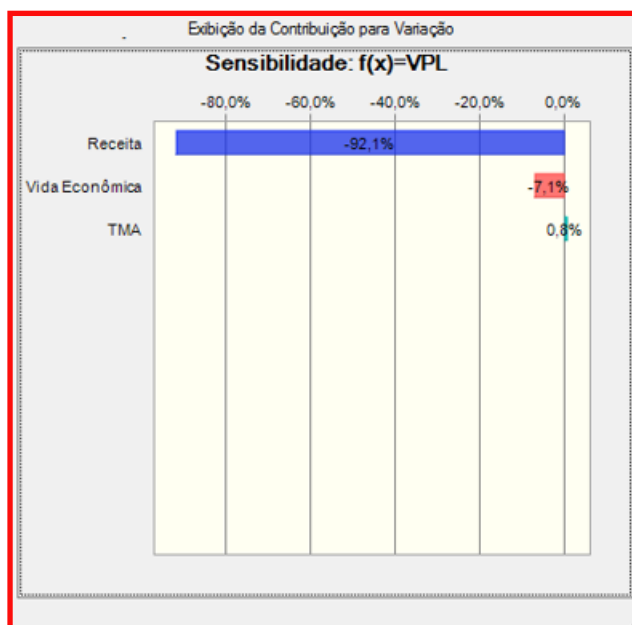
Figura 2. Distribuição da função VPL – Simulação de Monte Carlo



Fonte: Dados da pesquisa

O Crystal Ball apresenta aproximadamente 92% da sensibilidade (FIGURA 3) do VPL ter uma variação negativa explicada pelas receitas obtidas, apenas 7% para explicar a função de VPL negativa para a vida econômica e 0,8% advém da taxa de atratividade. Mostrando que as receitas geradas pelo empreendimento, até o presente momento, estão muito aquém do necessário para torná-lo atrativo do ponto de vista econômico.

Figura 3. Sensibilidade do VPL (Simulação de Monte Carlo)



Fonte: Dados da pesquisa

CONCLUSÃO

O presente artigo sobre a implantação de uma pizzaria na modalidade *delivery* na cidade de

Petrolina – PE, foi realizado através de uma análise econômica, a partir de diferentes ferramentas de análise de investimentos, em relação a um determinado empreendimento, sendo esse por sua vez, uma empresa que encontra-se em funcionamento, mas desde sua fundação não foi feito nenhum estudo desse tipo.

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico, e sabendo que o investimento a longo prazo, traz à organização um desembolso de valores de forma substancial, foi proposta as gestoras o estudo sobre a viabilidade econômica do empreendimento.

Inicialmente foi necessário a elaboração do custeio de cada produto que é fornecido ao cliente, de posse dessas informações e dos preços praticados pela organização a partir da planilha de precificação foi possível perceber que os preços apresentados aos clientes no cardápio não cobriam, em alguns dos produtos, os custos e despesas inerentes a sua fabricação.

Sobre esse último ponto, as gestoras afirmaram que a prática do preço da pizza mais vendida se dá em detrimento à cultura da cidade, que tem por costume vender esse sabor de pizza por um menor preço, para tal, elas optaram como estratégia, se adequar ao mercado local ainda que isso comprometesse o fluxo financeiro.

Após elaboração dos fluxos de caixa ficou perceptível que o empreendimento não se pagava diante das receitas produzidas no primeiro semestre do corrente ano. Deste modo foram elaborados cenários a partir da variação das receitas, onde o cenário mais provável foi a projeção de 6 meses com base na média dos meses passados e os cenários pessimista e otimista foram variações em 15% na receita, para menos e para mais, respectivamente.

Com base nas informações obtidas diante da estimativa de cada cenário, foram aplicadas as técnicas de análise de investimentos. Os resultados obtidos mostram que o investimento é viável, se forem atingidas as receitas fornecidas pelos cenários mais provável e otimista, onde se obteve um VPL positivo, TIR acima da taxa mínima de atratividade, além de um *payback* descontado com retorno dentro de um ano. Por outro lado, foi identificado que caso o cenário pessimista se concretizasse o empreendimento não obteria retorno dentro do período estudado, sendo considerado inviável.

Levando em consideração o risco, na análise de viabilidade econômica, foi desenvolvida análises de sensibilidade, que apresentou o projeto como inviável, devido ao grau de certeza para que o empreendimento obtenha ganhos maiores do que R\$0 sendo de apenas 0,24%.

Sendo assim, do ponto de vista econômico o projeto para abertura de uma pizzeria *delivery*, nos termos apresentados, através dos métodos analisados, foi viável, porém como as técnicas demonstram, o mesmo apresenta uma baixa atratividade, pois apresenta receitas relativamente baixas em relação a necessidade de se manter no mercado.

Com base nas informações obtidas, sugere-se a empresa, já que a mesma encontra-se em funcionamento, ações de marketing para que haja um aumento na demanda do produto, ou seja, alavancar as vendas aumentando suas receitas, ou através de um estudo mais aprofundado sobre custos, conseguir a diminuição desses, e das despesas que atualmente ela possui.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.com: redação. Mercado de delivery cresce com a mudança de hábitos alimentares dos brasileiros. 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/mercado-de-delivery-cresce-com-a-mudanca-de-habitos-alimentares-dos-brasileiros>>. Acesso em: 18 de jun 2019.

ASSOCIAÇÃO Pizzarias Unidas do Brasil: site oficial. Disponível em: <<http://www.pizzariasunidas.org.br/portal/>>. Acesso em: 04 de jun 2019.

BERNARDY, Tatiane A. dos Santos. Projeto de viabilidade técnica, econômica e financeira para implantação de uma pizzaria. Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30388612.pdf>> Acesso em: 11 de maio, 2019.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno H. Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 458 p.

DE OLHO NO MERCADO. Tudo acaba em pizza...e isso é um ótimo negócio! 2016. Disponível em: <<https://www.negociosrpc.com.br/deolhonomercado/economia/tudo-acaba-em-pizza-e-isso-e-um-otimo-negocio/>>. Acesso em: 04 de jun 2019.

ENCONTRE SUA FRANQUIA. Mercado de pizzarias: quais as oportunidades e desafios desse ramo? 2017. Disponível em: <<https://www.encontresuafranquia.com.br/mercado-de-pizzarias-quais-as-oportunidades-e-desafios-desse-ramo/>>. Acesso em: 04 de jun 2019.

ENDEAVOR BRASIL. Índice de Cidades Empreendedoras. 2017. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ice2017>>. Acesso em: 01 de jun 2019.

FEDERAÇÃO Brasileira De Mestres e Pizzaiolos: site oficial. 2017. Disponível em: <<http://febramepi.com.br/>>. Acesso em: 04 de jun 2019.

GEM. Empreendedorismo no Brasil. 2018. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 01 de jun 2019.

GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010. 775 p.

GRUPO GS&MD. Delivery é para todo tipo de negócio? Disponível em: <<http://www.grupogouveadesouza.com.br/blog/delivery-e-para-todo-tipo-de-negocio/>>. Acesso em: 18 de jun 2019.

INFOOD. A história da pizza – uma receita de mais de 6 mil anos. 2015. Disponível em: <<https://infood.com.br/a-historia-da-pizza-uma-receita-de-mais-de-6-mil-anos/>>. Acesso em: 07 de jun 2019.

INSTITUTO Foodservice Brasil: site oficial. Disponível em: <<https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>>. Acesso em: 29 de jun 2019.

LAPPONI, Juan C. Projetos de Investimento na empresa. Rio Janeiro: Elsevier, 2007. 488 p.

MEERHOLZ, André Leonardo. Análise de viabilidade econômica e financeira para implantação e manutenção de uma pizzaria na modalidade de rodízio. Curitiba, 2011. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/38537/R%20-%20E%20-%20ANDRE%20LEONARDO%20MEERHOLZ.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 de maio, 2019.

MERCADO de Pizzarias e Delivery no Brasil. Disponível em: <<https://lightinternet.com.br/mercado-de-pizzarias-e-delivery-no-brasil/>>. Acesso em: 04 de jun 2019.

MUNDO Estranho: redação. Qual a origem da pizza? 2018. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-e-a-origem-da-pizza/>>. Acesso em: 07 de jun 2019.

NETO, Alexandre Assaf. Os métodos quantitativos de análise de investimentos. FIECAFI, São Paulo, n. 06, out.1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cest/n6/n6a01.pdf>>. Acesso em: 07 de jun 2019.

ROSS, Stephen A. [et al.]. Fundamentos de administração financeira.9 ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2013. 782 p.

SEBRAE. Como montar uma pizzaria. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-pizzaria,cd187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01 de jun 2019.

_____. Delivery para restaurantes. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/delivery-para-restaurantes,20a97b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 07 de jun 2019.

_____. Serviços Delivery. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_07_02_BO_Junho_Servicos_Delivery_validacao.pdf>. Acesso em: 01 de jun 2019.

SILVA, Igor R. Azevedo. Pizza Nossa: Projeto de viabilidade mercadológica, econômica e financeira. Natal, 2013. Disponível em: <http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/644/1/Pizza-Nossa_Silva_2013.pdf> Acesso em: 11 de maio, 2019.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações.5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 178 p

Universidade Federal do Vale do São Francisco. Gabinete da Reitoria. Sistema Integrado de Bibliotecas. Manual de normalização de trabalhos acadêmicos da UNIVASF/ UNIVASF.3. ed... – Petrolina, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 90 p.

Inclusão digital entre gerações distintas

Sebastião Sérgio Prestes de **Lima**

RESUMO

Apenas o aumento do número de internautas no país não representa por si a evolução da inclusão digital na vida dos brasileiros, está caracterizada como um fenômeno muito mais complexo dado a fatores econômicos, tecnológicos, sociais e demográficos. Nesse sentido o presente estudo buscou analisar os fatores que distinguem, facilitam e dificultam o acesso digital quando comparadas as duas gerações, a Baby Boomers e Z. Trata-se de uma pesquisa de abordagem e quantitativa natureza descritiva, com questionário estruturado não probabilístico do tipo “survey”. Foram aplicados 145 questionários por meio do Google Docs e todos validados. Os resultados demonstram que de um modo geral, a geração de maior faixa etária dá menor valor à tecnologia seja ela intermediadora no processo de inclusão social ou mesmo de buscas por oportunidades de emprego quando comparada à geração Z ou ao grupo de faixa etária intermediária. Porém, quando analisado o grau de facilidade que estas gerações possuem ao se adaptar aos usos de aparelhos ou aplicativos nota-se que a geração Z possui ligeira vantagem à adaptação e uso de novos recursos tecnológicos bem como entendem melhor o funcionamento destes aparelhos, comparados com a geração baby boomers. Conclui-se que as gerações são distintas não somente em faixa etária, como também em hábitos, valores, crenças e costumes.

Palavras-chave: Inclusão digital; Gerações; Facilitadores; Dificultadores.

INTRODUÇÃO

Nota-se que acesso à tecnologia e internet está cada vez mais presente nos lares dos brasileiros. Devido a fenômenos tecnológicos, econômicos e sociais celulares, smartphones, computadores e tablet's deixaram nas últimas décadas de serem considerados acessórios de luxo pertencentes à camada mais rica da população e se tornaram ferramentas indispensáveis para a comunicação, aumento de produtividade e lazer dos brasileiros.

Nesse sentido, o acesso da população em geral aos novos meios de comunicação, lazer, produtividade e informação recebeu o título de “inclusão digital”, descrito por Nazareno et. al (2006, p. 12) como sendo “processo de alfabetização tecnológica e acesso a recursos tecnológicos, no qual estão inclusas as iniciativas para a divulgação da sociedade da Informação entre as classes menos favorecidas, impulsionadas tanto pelo governo como por iniciativas de caráter não governamental”.

A inclusão digital, porém, não pode ser entendida apenas como o acesso da população a novas tecnologias, deve ser contextualizada com o aumento da qualidade de vida da população, aumento da produtividade e ganho econômico de empresas, ferramenta de diminuição da desigualdade e segmentação social, dentre outros fatores.

Desse modo a fria análise do aumento de internautas no país em si não caracteriza a evolução da inclusão digital, a qual está relacionada também com fatores demográficos, econômicos, tecnológicos políticos e sociais, às ferramentas e o meio em que essas pessoas acessam novas tecnologias e à própria cognição tecnológica do indivíduo.

Nesse sentido percebe-se na pirâmide etária brasileira duas gerações de hábitos e costumes completamente distintos: as gerações baby boomers e Z. Sendo a primeira caracterizada pelos nascidos no período pós-guerra entre 1945 e 1964 e a segunda entre os nascidos a partir do ano de 1995 até 2010 (SANTOS et al., 2010). As distinções entre essas duas faixas etárias extrapolam o fator idade e alcançam fatores de comportamentos, hábitos e costumes relacionados à facilitadores e entraves à inclusão digital.

Nesse sentido, o presente estudo possui como objetivo avaliar quais são os fatores que distinguem, facilitam e dificultam o acesso digital quando comparadas as duas gerações supramencionadas. Para tanto foi realizada uma pesquisa de cunho quantitativo, para buscar as respostas desejadas, sendo utilizado o modelo de questionário estruturado do tipo levantamento (Survey) que, de acordo com Creswell (2010), proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou de opiniões de uma população.

A contribuição do estudo se dá ao comparar a influência de um fenômeno social tão relevante e recente em duas populações possivelmente distintas em hábitos, costumes, crenças e valores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Inclusão digital e fatores influenciadores

O acesso à tecnologia e à internet está cada vez mais presente nos lares dos brasileiros. Celulares, smartphones, computadores e tablet's deixaram nas últimas décadas de serem considerados acessórios de luxo pertencentes à camada mais rica da população e se tornaram ferramentas indispensáveis para a comunicação, aumento de produtividade e lazer dos brasileiros.

Nesse sentido, Nazareno et. al (2006, p. 12) define tal fenômeno como sendo tecnológico e social, descrevendo a “inclusão digital”, como o sendo o “processo de alfabetização tecnológica e acesso a recursos tecnológicos, no qual estão inclusas as iniciativas para a divulgação da sociedade da Informação entre as classes menos favorecidas, impulsionadas tanto pelo governo como por iniciativas de caráter não governamental”.

Para Cruz (2004) a inclusão deve acontecer de maneira ordenada e consciente de modo que o indivíduo seja capaz de entender como, por que, quando e para que utilizar o acesso à informação por meio dos novos tipos de tecnologia. Nesse sentido, ao abordar tal fenômeno tecnológico e social, o autor destaca que a inclusão digital deve possuir o intuito de aplicar o uso das novas tecnologias com a finalidade de aumentar a capacidade educacional do ser, potencializar a produtividade das atividades econômicas bem como fortalecer o vínculo entre seus operadores e a autoestima e qualidade de vida daqueles que a operam. Ainda Cruz (2004) descreve que o conhecimento gerado pela interação e acesso às novas tecnologias, quando bem utilizado, pode municiar o operador de poder e riqueza, sendo esse diferencial competitivo para o indivíduo, o estado e a sociedade que este pertence.

Quanto à relevância do tema, esta está ligada a um direito social garantido, o de acesso à informação para todo cidadão. Nazareno et al (2006) abordam o papel do estado para que tal fenômeno ocorra, para estes autores o governo tem função fundamental e dever de garantir através de políticas públicas e sociais o acesso da população mais carente aos novos meio de comunicação, entretenimento e informação.

Na contramão, Cruz (2004) destaca que apenas devido ao avanço das tecnologias realizado pelas grandes corporações e pela concorrência do mercado que o acesso às novas tecnologias se faz crescer em todas as faixas salariais e etárias uma vez que o mercado tecnológico possui como objetivo vital aumentar sua base de consumidores, tornando assim acessível o uso de aparelhos como tablets, celulares, computadores e smartphones.

Relacionado à como se dá a dinâmica de acesso digital Sorj e Guedes (2005, p. 102) entendem que esta ocorre da seguinte maneira:

(...) como o ciclo de acesso a novos produtos começa com os mais ricos e se estende aos pobres após um período de tempo mais ou menos longo (e que nem sempre se completa), há aumento de desigualdade. Os ricos são os primeiros a usufruir as vantagens do uso ou domínio dos novos produtos no

mercado de trabalho, enquanto a falta destes aumenta a desvantagens dos grupos excluídos.

Buzato (2003, p. 31) relaciona a inclusão social à capacidade técnica do indivíduo, o que o autor chama de “letramento digital” (LD) descrito como “o conjunto de conhecimentos que permite às pessoas participarem nas práticas letradas mediadas por computadores e outros dispositivos eletrônicos no mundo contemporâneo”. Sendo este conceito mais que apenas um conhecimento “técnico”, mas também a capacidade de localizar, filtrar e avaliar informações disponibilizadas eletronicamente.

Porém deve-se ter em mente que inclusão digital ainda não se trata apenas e simplesmente ao acesso econômico ou não a hardwares e softwares e sim de um fenômeno muito mais complexo, relacionado à aprendizagem social, à distribuição de renda, à organização etária da população, a fatores logísticos, dentre outros.

Quanto às lacunas econômicas e de desigualdade social enfrentadas em países emergentes como o Brasil para a inclusão digital, Nazareno et. al (2006) ao citar o termo “desigualdade digital” o descrevem como sendo essa a expressão utilizada para destacar as falhas de governo em prover o universal acesso e formação à tecnologia para todos seus cidadãos. Nesse sentido, Mattos e Chagas (2008) listam os cinco fatores que devem nortear as políticas públicas de inclusão digital, sendo eles:

- I. A inserção do mercado de trabalho e geração de renda;
- II. Melhorar relacionamento entre cidadãos;
- III. Melhorar e facilitar tarefas cotidianas das pessoas, o que pode incluir aspectos do item anterior;
- IV. Incrementar valores culturais e sociais e aprimorar a cidadania;
- V. Difundir conhecimento tecnológico.

Outros autores (MATTOS; CHAGAS, 2008; SORJ; GUEDES, 2005) destacam a renda como fator que interferem à inclusão digital de milhões de brasileiros, uma vez que os custos para o acesso à internet (provedores de acesso) excluem certos setores produtivos, algumas micro e pequenas empresas e pessoas de classes mais pobres das oportunidades geradas pelo acesso à informação como a qualificação profissional e o aumento da produtividade aumentando assim o abismo social e econômico entre esses grupos.

Ainda outros fatores demográficos como idade, localização e sexo também podem ser determinantes como entraves ou facilitadores à inclusão digital. Para tanto, a PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) divulgada pelo Instituto Nacional de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) é o principal instrumento de medida o governo federal para aferir o acesso dos brasileiros à internet bem como outros tipos de tecnologias.

Em relação ao fator demográfico “idade” o levantamento constatou que em 2017 os brasileiros pertencentes à geração baby boomers (nascidos entre 1945 e 1964) representavam apenas 7,9% dos internautas brasileiros, já os pertencentes à geração Z (representada pelos nascidos entre 1999 e 2017) soma um total de 24,3% dos que fazem acesso à internet.

Quanto à “expectativa de vida”, este pode ser apontado como outro fator que interfere diretamente nos índices de inclusão digital no país, uma vez que a região Sudeste (região com maior expectativa), os nascidos da geração baby boomers representam cerca de 9% dos internautas, enquanto os nascidos da mesma geração da região Norte o percentual diminui para 4,6% do total. Por fim “sexo” é outro fator determinante em relação à frequência de utilização da internet e inclusão digital, constatou-se um pequeno percentual acima de mulheres que acessam à internet com mais frequência do que os homens em todas as faixas etárias e em todas as regiões pesquisadas.

Alguns autores relacionam a alfabetização como fator predominante para o nível de inclusão digital, porém para Buzato (2003) tal afirmação é controversa ao próprio conceito de alfabetização. Para o autor pessoas alfabetizadas sabem ler e escrever e codificar mensagens escritas, porém em relação à geração baby boomers em especial, a forma em que esse indivíduo desenvolveu sua aprendizagem difere da aprendizagem digital, o que pode dificultar a relação direta entre nível escolar e inclusão digital nesse público específico. Ainda Mattos e Chagas (2008, 72) descrevem que a educação formal possui relação direta com a evolução cognitiva, porém criticam os indicadores brasileiros tradicionais que não percebem a evolução cognitiva como relevante no fenômeno de inclusão digital:

A evolução dos dados de ampliação da inclusão digital no Brasil na verdade não retratam uma realidade tão positiva como parece sugerir a fria análise das estatísticas. Ou seja, não se pode captar se de fato a ampliação do número de pessoas conectadas à internet significa que essas pessoas estão percebendo esse acesso como qualificado e se de fato este acesso tem promovido uma melhoria significativa na qualidade de vida dessas pessoas.

Ainda para Mattos e Chagas (2008) outro fator que deveria e não é levado em conta pelos governantes ao se aferir a inclusão digital no país, está relacionada aos levantamentos nacionais considerarem igualmente digitalmente incluídos os indivíduos que acessem, por exemplo, à internet discada daquele que possui internet banda larga fixa e banda larga móvel. Bem como aqueles que possuem equipamento para acesso de tecnologia mais avançada em pé de igualdade dos que tem defasagem de atualização de sua ferramenta de acesso. A ausência de tais informações para os autores escondem ricas mazelas do cenário da inclusão digital que poderiam ser exploradas e levadas em conta na diligência das diretrizes de inclusão digital nacional.

Em suma percebe-se que a inclusão digital em uma análise mais detalhada não está apenas ligada à possibilidade do indivíduo possuir em suas mãos o acesso a hardwares e softwares tecnológicos, mas sim a um fenômeno social, econômico e tecnológico e político que possui influência de fatores como a sua capacidade de operá-lo, à qualidade de sua experiência do acesso, à produtividade gerada pela interação com a tecnologia, ao ganho em sua qualidade de vida, dentre outros aspectos.

Geração baby boomers e geração Z

A geração baby boomers (em inglês, “explosão de bebês”) recebeu esse nome por se tratar dos nascidos durante o aumento da taxa de natalidade do pós-guerra correspondendo estes aos nascidos entre os anos de 1945 a 1964.

Para Santos et al (2010) algumas características que se destacam aos que pertencem a essa geração são a prioridade que estes indivíduo dão ao seu trabalho, e, por terem vindo de um período pós-guerra, a força pela liberdade de expressão. Quanto ao perfil profissional devido a terem vivido em sua adolescência períodos de certa instabilidade financeira buscam empregos onde possam permanecer até o final de suas carreiras.

Em relação à tecnologia Garbaudo (2011) destaca que esses indivíduos foram criados em época de incipiente desenvolvimento tecnológico, o que pode ter dificultado em muitos dele a habilidade de lidar com novas tecnologias, principalmente às que surgem em ambientes organizacionais. Ainda Santos et al (2011) destaca que a educação desses indivíduos está relacionada à obediência de regras, o que influencia até hoje sua postura e interação com o novo.

Já a geração Z é composta pelos indivíduos que nasceram a partir do ano de 1995 até 2010 sendo essa a primeira que nasceu em um mundo eminentemente tecnológico. Por terem encontrado um mundo pós-guerra fria menos dicotômico e com mais pluralidade de ideias, as percepções desta geração em relação à realidade se tornaram mais complexas e com menos certezas quando comparadas às da geração baby boomers.

Para Santos et al (2001), este grupo é caracterizado com o boom tecnológico, são conectados à rede, vivem em um mundo virtual e estão conectados a mais de um equipamento ao mesmo temp. Entre os comportamentos destaca-se o compartilhamento de bens e ideias, a utilização das redes sociais, a preocupação social e ambiental com o planeta bem como o desenvolvimento sustentável. Ainda para Garbaudo (2011) a principal contribuição dessa geração está em transformar rede e mundo de um lugar onde se busca informação e conhecimento em um local onde se as compartilha.

METODOLOGIA

Com base nos estudos do referencial teórico do capítulo acima, é que será percorrido como chegar as suas respostas conforme foram propostas para a pesquisa em voga.

Quanto à sua abordagem o método escolhido fora quantitativo, o qual segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26), considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão). Quanto a sua classificação é de levantamento (Survey) que, de acordo com Creswell (2010), proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou de opiniões de uma população.

A cerca do instrumento de coleta utilizado, fora optado por questionário estruturado, que apre-

sentava aos respondentes questões fechadas e composto por 29 questões. Sendo destas, 17 utilizadas para descrever o perfil e outras 12 referente aos fatores que levam essas pessoas a fazerem o uso da internet em uma escala de 10 pontos, em escala Likert variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Foram aplicados 145 questionários via formulário Google Doc’s e a coleta dos dados fora realizada no mês de março de 2019.

O campo de amostra se deu com duas gerações, a primeira é geração (Baby Boomers), são os nascidos entre os anos de 1945 a 1964, que em 2019 estão entre 55 e 74 anos. A segunda geração é a (Z), é composta pelos indivíduos que nasceram a partir do ano de 1995 até 2010 sendo essa a primeira que nasceu em um mundo eminentemente tecnológico, e que em 2019 têm no máximo 24 anos. Para fins metodológicos considerou-se também as respostas dos indivíduos que não pertenciam às gerações supramencionadas. Destaca-se nas tabelas a serem apresentadas que os indivíduos pertencentes a geração Z, serão identificados como número “1”, a geração baby boomers como número “2” e outros como número “3”.

As análise de dados se deu por meio de estatísticas descritivas, identificando e detalhando as características da amostra e para relacioná-las com as variáveis em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2011), onde foram realizadas por meio da tabulação dos dados coletados, utilizando o auxílio do SPSS - Statistical Package for the Social Sciences®.

Para a análise dos construtos, foram utilizadas a média, desvio-padrão, teste t e variância entre componentes. Em relação ao teste Segundo Field (2011, p. 280),

Existem dois tipos de testes t e qual você usará irá depender de como a variável independente foi manipulada, se com os mesmos ou diferentes participantes: tanto o teste t independente como o dependente são testes paramétricos baseados na distribuição normal. Portanto, é assumido que: Os dados são de populações normalmente distribuídas. Os dados são medidos pelo menos em um nível intervalar. O teste t independente, que é usado para testar diferentes grupos de pessoas, também assume que: As variâncias populacionais são iguais (homogeneidade da variância). Os escores são independentes (porque eles vêm de diferentes pessoas).

As análise de dados se deu por meio de estatísticas descritivas, identificando e detalhando as características da amostra e para relacioná-las com as variáveis em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2011), onde foram realizadas por meio da tabulação dos dados coletados, utilizando o auxílio do SPSS - Statistical Package for the Social Sciences®

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de avaliar quais são os fatores que distinguem, facilitam e dificultam o acesso digital quando comparadas as gerações Baby Boomers e Z, aplicou-se um questionário survey disponibilizado através de formulário eletrônico.

O questionário teve 145 respondentes validados, sendo destes 37 respondentes parte da geração “Z”; 19 baby boomers e 89 pertencentes a lacuna existente entre essas duas gerações. Os resultados aferidos serão analisados e apresentados na seção a seguir.

Relacionado aos dados demográficos verificou-se que em relação ao sexo, dos 145 respondentes, 53 são do sexo masculino (36,6%) e 92 (63,34% dos respondentes) do sexo feminino. Ainda quanto à escolaridade houve predominância do número de respondentes como nível superior completo ou especialização, correspondendo estes à 65,50% dos respondentes. Seguido pelos que no momento estavam cursando a graduação (23,40% ou 34 respondentes) e de indivíduos com ensino médio completo (5,5% do total).

Por fim, a última questão que tratava das características sociodemográficas dos respondentes apresenta que, relacionado a renda, 46,2% dos respondentes possui receita de 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 954,01 até R\$ 2.862,00); 20% de 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.862,01 até R\$ 5.724,00); 16,6% mais de 7 salários mínimos (mais de R\$ 5.724,00); 9,7% de até 1 salário mínimo (até R\$ 954,00) e 7,6% dos indivíduos informaram não possuir nenhuma fonte de renda.

Finalmente, os participantes foram avaliados em seu grau de concordância em relação às afirmações que tratavam do processo de inclusão digital que, de forma resumida, as questões tratavam de aspectos relacionados ao processo de inclusão encontrados em referencial teórico tais como o papel do governo e do mercado nesse processo, a relação existente com sua qualidade de vida, produtividade, aceitação pela sociedade, oportunidades de emprego e utilização de aplicativos e caixas eletrônico.

Entre as respostas coletadas, optou-se por apresentar as que obtiveram grau de variância relevantes entre as faixas etárias pré-estabelecidas. A variante 21 analisou o grau de concordância dos respondentes a respeito de que seriam ou mais aceitos pela sociedade pelo fato de saberem utilizar novas tecnologias, os resultados aferidos são apresentados abaixo:

Tabela 1. Sou mais aceito pela sociedade porque sei utilizar as novas tecnologias.

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	Variância entre componentes
						Limite inferior	Limite superior			
VAR00021	1,00	37	6,86	2,573	,423	6,01	7,72	1	10	
	2,00	89	6,53	2,943	,312	5,91	7,15	1	10	
	3,00	19	4,58	2,631	,604	3,31	5,85	1	9	
	Total	145	6,36	2,884	,239	5,89	6,83	1	10	
Modelo				2,815	,234	5,90	6,82			
Efeitos fixos					,620	3,69	9,03			
Efeitos aleatórios										,719

Fonte: Os autores (2019)

Percebe-se que os respondentes pertencentes à geração Z dão maior nível de importância à aceitação social advinda da utilização de tecnologias (resposta média 6,86) do que os nascidos na geração Baby Boomers (4,58).

Nesse sentido, Santos et al. (2011) destaca que há um abismo da percepção de valor social da tecnologia entre as duas gerações. Uma vez que os nascidos na década de 90 e início dos anos 2000 estão adaptados à utilização de redes sociais para contato com seus familiares e amigos,

valorizam o compartilhamento de ideias e percebem aparelhos como smartphones e tablets como potencializadores de suas ideias e ações.

Já os pertencentes à geração baby boomers criaram laços familiares e sociais em tempos de tecnologia incipiente utilizando para tal meios convencionais na criação de redes de contatos, e que, portanto, não percebem o mesmo valor social à aparelhos tecnológicos (SANTOS et al, 2011).

Tabela 2. Posso facilidade em aprender a utilizar novos aparelhos, programas e aplicativos.

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	Variância entre componentes
						Limite inferior	Limite superior			
VAR00023	1,00	37	8,73	2,023	,333	8,06	9,40	1	10	
	2,00	89	8,58	1,947	,206	8,17	8,99	1	10	
	3,00	19	6,05	2,972	,682	4,62	7,48	1	10	
	Total	145	8,29	2,282	,190	7,92	8,66	1	10	
Modelo				2,123	,176	7,94	8,64			
	Efeitos fixos				,789	4,90	11,68			1,287
	Efeitos aleatórios									

Fonte: Os autores (2019).

Destaca-se que o maior nível de variância entre os grupos componentes encontrado trata da percepção dos questionado a respeito de sua facilidade em aprender a utilizar novos aparelhos, programas de computadores e aplicativos. Novamente, percebeu-se que os nascidos na geração baby boomers obtiveram o menor nível na escala aferida, com média de resposta de (6,05), já o grupo de intervalo entre as duas gerações e os nascidos na geração Z alcançaram resultados médios semelhantes (respectivamente 8,58 e 8,73).

Buzato (2003) conceitua esse fenômeno como “letramento digital” definido como "o conjunto de conhecimentos que permite às pessoas participarem nas práticas mediadas por computadores e outros dispositivos eletrônicos no mundo contemporâneo". Tais conhecimentos segundo o autor podem estar ligados à fatores como nível renda, grau de escolaridade e à faixa etária do indivíduo, como observado na tabela 2.

A tabela 3 evidencia o resultado obtido ao questionar os respondentes a respeito do “saber como” funcionam os aparelhos tecnológicos funcionam.

Tabela 3. Faço uso das novas tecnologias, mas não compreendo como funcionam os aparelhos.

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	Variância entre componentes
						Limite inferior	Limite superior			
VAR00028	1,00	37	3,84	2,703	,444	2,94	4,74	1	10	
	2,00	89	4,48	3,000	,318	3,85	5,12	1	10	
	3,00	19	5,63	2,753	,632	4,30	6,96	1	10	
	Total	145	4,47	2,925	,243	3,99	4,95	1	10	
Modelo										
	Efeitos fixos			2,897	,241	3,99	4,94			
	Efeitos aleatórios				,443	2,56	6,38			,302

Fonte: Os autores (2019).

Novamente evidenciou-se que os indivíduos com maior idade, localizados aqui pelo grupo 3 possuem maior nível de concordância à afirmação de não saber como tais aparelhos operam (5,63), sendo seguidos pelo grupo de idade intermediária 2 (média de resposta de 4,48). A seguir, a tabela 4 represente o nível de valor dado pelos respondentes à geração de oportunidades de emprego

advindas do conhecimento da utilização de novas tecnologias:

Tabela 4. Tenho mais oportunidades de emprego sabendo utilizar as novas tecnologias

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	Variancia entre componentes
						Limite inferior	Limite superior			
VAR00029	1,00	37	8,65	1,637	,269	8,10	9,19	4	10	
	2,00	89	8,82	1,794	,190	8,44	9,20	2	10	
	3,00	19	7,32	2,888	,662	5,92	8,71	1	10	
	Total	145	8,58	1,981	,165	8,25	8,90	1	10	
Modelo										
	Efeitos fixos			1,931	,160	8,26	8,90			
	Efeitos aleatórios				,437	6,70	10,46			,360

Fonte: Os autores (2019).

Apesar de todos os três grupos apresentarem grau de concordância com a afirmação “tenho mais oportunidades de emprego sabendo utilizar as novas tecnologias” acima de 7, percebe-se que novamente os respondentes pertencentes à geração Z valorizam mais o conhecimento tecnológico do que os nascidos à geração baby boomers (média de 8,65 e de 7,32).

Tal resultado pode estar relacionado tanto ao grau de percepção da importância dada pelos respondentes à inclusão digital, como evidenciado em referencial teórico e nas respostas obtidas nas questões anteriores, quanto à diferença existente na relação ao trabalho entre as duas gerações analisadas. Uma vez que para Santos *et al.* (2010) uma das características que sinaliza a geração baby boomers é a preocupação da estabilidade financeira do trabalho, buscando empregos estáveis e não ligados necessariamente à volatilidade da tecnologia.

CONCLUSÃO

Apenas o aumento do número de internautas no país não apresenta por si a evolução da inclusão digital na vida dos brasileiros, está caracterizada como um fenômeno muito mais complexo gado a fatores econômicos, tecnológicos, sociais e demográficos. Nesse sentido o presente estudo buscou analisar os fatores que distinguem, facilitam e dificultam o acesso digital quando comparadas gerações distintas não somente em faixa etária, como também em hábitos, valores, crenças e costumes.

Percebeu-se que através desse estudo qualitativo que, de um modo geral, a geração de maior faixa etária dá menor valor à tecnologia seja ela intermediadora no processo de inclusão social ou mesmo de buscas por oportunidades de emprego quando comparada à geração Z ou ao grupo de faixa etária intermediária.

Porém, quando analisado o grau de facilidade que estas gerações possuem ao se adaptar aos usos de aparelhos ou aplicativos nota-se que a geração Z possui ligeira vantagem à adaptação e uso de novos recursos tecnológicos bem como entende o funcionamento destes aparelhos do que a geração baby boomers.

Percebe-se nesse sentido uma lacuna levantada por esse estudo e que poderá ser preenchida por próximos estudos: a demonstração qualitativa de quais desses fatores que desencadeia o outro: a percepção de valor à tecnologia facilita a aprendizagem digital gerando inclusão digital ou

a aprendizagem digital aumenta a chances do individuo dar valor à tecnologia e facilita desse modo a inclusão digital?

REFERÊNCIAS

- BUZATO, Marcelo E. K. Letramento digital abre portas para o conhecimento. Olivia Rangel Joffily. 23/01/2003. EducaRede.
- COOPER, R. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 2010.
- CRUZ, R. O que as empresas podem fazer pela inclusão digital. São Paulo: Instituto Ethos, 2004
- FIELD, A. Descobrindo a estatística usando o SPSS. Trad. Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Armad, 2009.
- GERBAUDO, P. Como fortalecer a liderança para diminuir o conflito entre as gerações X e Y. FAZU em Revista, Uberaba, n.8, p. 205-210, 2011.
- IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – 2017. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?edicao=23205&t](https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?edicao=23205&t=Acesso em: 10 jan. 2018) Acesso em: 10 jan. 2018.
- KAUARK, F. S.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C. M. Metodologia da Pesquisa, um guia prático, Itabuna: Via Litterarum editora, 2010.
- MATTOS, F. A. M. de; CHAGAS, G. J. N.; Desafio para inclusão digital no Brasil. Revista Perspectiva em Ciência da Informação, v. 13, n.1, p. 6-94. jan./abr. 2008
- NAZARENO, C.; BOCCHINO, E. V.; MENDES, F. L.; PAZ FILHO, J. S.. Tecnologias da Informação e sociedade: o panorama brasileiro. Câmara dos deputados, coordenação de publicações, Brasília, 2006.
- SANTOS, Cristiane Ferreira dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinícius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, XIV, 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2011.
- SORJ, B.; GUEDES L. E. Exclusão digital: Problemas conceituais, evidências empíricas e políticas públicas. Revista Novos Estudos. CEBRAP. nº 72, julho 2005 pp. 101-117

“

Indústria 4.0 e Logística 4.0: inovação, integração, soluções e benefícios reais decorrentes do mundo virtual

Adriano Carlos Moraes **Rosa**
FATEC - Guaratinguetá

Fabio Augusto Seletti de **Almeida**
FATEC - Guaratinguetá

Dorotéia Soares dos **Santos**
FATEC - Guaratinguetá

José Geraldo de **Moraes**
FATEC - Guaratinguetá

Sergio Tenório dos **Santos Neto**
FATEC - Guaratinguetá

RESUMO

O desenvolvimento tecnológico atual colocou o mundo em um constante estado de mudança, trazendo novas soluções e desafios para setores diversos da economia, no Brasil e no mundo. Com isso, tornou-se palavra comum no mundo empresarial a expressão “indústria 4.0”, que resume o momento que se vivencia: a Quarta Revolução Industrial. E como se trata de uma revolução a nível mundial, o tempo é de disrupção e mudanças. Novas profissões, conceitos e nichos são criados diariamente, todos em um cenário de muitas perguntas e propostas, com poucas definições concretas. Enfim, a sorte está lançada, proporcionando oportunidades para novos atores e transportando paradigmas para o passado. O tempo é de mudança, que será retratada neste artigo sob o prisma dos impactos no setor industrial.

Palavras-chave: Indústria 4.0; Integração; Logística; Soluções Tecnológicas.

INTRODUÇÃO

A Logística 4.0 está acontecendo hoje, como uma evolução conceitual e prática, promovendo e adequando empresas e indústrias a uma nova ordem, mudando por completo a forma como essas instituições entendiam a competitividade global. Por essa evolução passam produtos, serviços e informações, cuja produção ou operação empregue maquinário computadorizado, robôs na linha produtiva, impressoras 3D, ou quaisquer outros componentes relacionados à uma produção melhor planejada ou, pela nova conceituação, “inteligente”.

Assim, o objetivo geral deste, foi por trazer para a comunidade acadêmica, informações sobre a mudança de conceitos relacionados a estratégia da empresa e/ou indústria, quando estas se encontram no “centro do furacão” da Indústria e Logística 4.0, componentes que, hoje constroem história, pautada em muita tecnologia, colaborações e inovações.

Com os objetivos específicos, se propõe afinar as habilidades de pesquisa dos autores, promover o trabalho em equipe, desenvolver a escrita acadêmica e aproveitar a oportunidade de participação em um congresso internacional, trazendo uma pesquisa atual e necessária para as instituições do CPS, alunos e professores do ensino superior tecnológico e toda a comunidade. Com esses objetivos, pretendeu-se resolver a situação problematizadora (problemática) e/ou pergunta de pesquisa, que se concentra na possibilidades das empresas de se atualizarem e acompanharem tal desenvolvimento e/ou mudanças.

Como justificativas para a escrita de um trabalho com o tema Logística 4.0, destaca-se que, é uma tendência tecnológica recente, que nasce totalmente digital e com capacidade de integrações facilitando um ambiente industrial avançado; tem grande flexibilidade em seu sistema e componentes. É também um elemento-chave para uma logística descentralizada e customizada, sendo utilizada nos mais variados segmentos e portes empresariais, ou mesmo, facilitando e reduzindo a cadeia logística; os estudos significativos sobre o tema, também o insere em tópicos como, a criação de ambientes favoráveis à inovação, colaborações de instituições público-privadas, não apenas por propor uma forma de uso para as tecnologias recentes, mas também, como um potencial elemento estratégico da Indústria 4.0.

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, os mesmos se resumem em pesquisa exploratória bibliográfica e documental, como também, um estudo de campo baseado na temática, realizado junto a um profissional da área que está auxiliando empresas como a GERDAU a “surfar na onda 4.0”.

O estudo justifica-se pela importância do assunto Logística 4.0, suas ramificações, vantagens e disfunções neste momento das empresas locais ou globais e, informações sobre essa base enquadram-se hoje, como estratégicas na realidade dessas empresas.

A estrutura do artigo é composta por esta introdução (Seção 1), pelo Embasamento Teórico contido na Seção 2, onde tratou-se de uma pequena revisão sobre a logística 4.0, sua integração

com a indústria 4.0, algumas soluções trazidas com essa junção e, alguns (principais) benefícios creditados. Já na Seção 3, é apresentado o Desenvolvimento da Temática ou principais materiais e métodos utilizados para a pesquisa. Os Resultados e Discussões a luz da bibliografia e, apoiado pelo estudo de campo são registrados na Seção 4 e, o trabalho se encerra com a Seção 5, Considerações Finais.

EMBASAMENTO TEÓRICO

O conteúdo desta seção, embasamento teórico, se concentra, principalmente em atualizar o leitor interessado sobre a Logística 4.0, sua integração com a Indústria 4.0 e, sua ramificação para os benefícios corporativos que esta traz consigo, como se discorre nas subseções.

A Logística 4.0 e Sua Integração Com a Indústria 4.0: soluções estratégicas

O estabelecimento da Logística 4.0, deriva da Indústria 4.0, atualização necessária para que as empresas e/ou indústrias possam se tornar ainda mais competitivas no mercado e, que segundo Coelho (2016) e Barreto et al, (2017), se integram para auxílio em muitos negócios concentrados nessa nova indústria, porém, com sua produção realizada em escalas maiores, com grandes quantidades de produtos acumulados em estoques imensos, objetivando a disponibilidade de itens para sempre satisfazerem demandas, ou seja, com uma Logística tradicional.

Como explicado pela Revista Mundo Logística (2017), com o avançar da tecnologia, acompanhada pela atualização dos sistemas produtivos inteligentes, o foco de empresas e indústrias também começarão a voltar-se para o cliente e a sua exigência e, por ele, produzir bens personalizados, fabricar apenas o essencial para a comercialização e em período de tempo reduzido. Mas, para que isso se torne possível, é preciso que toda a cadeia de suprimentos tenha o mesmo pensamento e mantenha as necessidades alinhadas, o que, acarreta na diminuição do consumo de produtos acabados e matéria-prima, na restrição dos níveis estocásticos e, no aumento da agilidade e otimização processual. Outra possível consequência positiva para empresas e indústrias é a “não dependência” de grandes CDs e respectiva *supply chain* envolvida, que ganhará também em tempo, qualidade e cooperação. Termos como *Indústria 4.0*, *Smart Factory*, *Intelligent Factory*, *Factory of the Future* são termos que descrevem uma visão do que será uma fábrica no futuro e, nesta visão, as fábricas serão muito mais inteligentes, flexíveis, dinâmicas e ágeis. Em outra definição, *Smart Factory*, diz respeito a uma fábrica que faz produtos inteligentes, em equipamentos inteligentes, em cadeias de abastecimento inteligentes (COELHO, 2016).

Assim, o conceito de Logística 4.0 pode ser resumido pelo aperfeiçoamento de uma logística ancestral, que tem como proposta básica, mais necessidade de investimento tecnológicos e, com eles, espera-se alcançar incremento de seu *market share*, ideia disseminada após a quarta revolução industrial, reconhecida como período da Indústria 4.0 (BARRETO *et al.*, 2017). O foco dessa nova

indústria se concentra no uso da tecnologia como a maior aliada do crescimento organizacional e, dessa forma, a tendência é a de que os processos sejam automatizados, contribuindo para o aumento da produtividade e o ganho de eficiência nas operações. Isso se torna possível graças ao uso de soluções como *Big Data*, *IA - Inteligência Artificial*, *Cloud Computing*, *Internet das Coisas*, dentre outras.

Big Data

Dados podem ser palavras, números, códigos ou outros sinais que representam fatos sobre uma determinada realidade, segundo Machado (2018), o termo *Big-Data* refere-se a grandes quantidades de dados armazenados a cada instante, resultantes da existência e operação de milhões de sistemas conectados à uma rede (como na IoT, que este artigo comenta à frente), que produzem dados sobre quase tudo em tempo real e, que estão disponibilizados aos interessados em tê-los.

Para Hurwitz *et al.* (2016) este conceito, Big Data, embora transformador, ainda levanta algumas questões que as grandes empresas da área tecnológica tem se esforçado para resolver, como por exemplo, onde exatamente serão guardados os dados de forma segura e que possam ser acessados de qualquer lugar? Ou como processar tais dados para que eles possam ter significado e permitam organizações melhorarem suas operações com decisões mais rápidas e inteligentes? Assim, com tantos dados a serem gerados continuamente serão precisas, pessoas e poderosas ferramentas de análise para lhes garantirem significado.

Em outra afirmativa, esses dados poderiam ser verificados ou validados, entretanto, sem tem significado algum, caso não sejam interpretados e/ou contextualizados, depois originando informações, que tendem a evoluir levando à concepção de teorias e a previsão do futuro das organizações (DA COSTA, 2017). Concordando, para Fox e Hendler (2011) a abordagem Big Data surge em decorrência da geração, e, conseqüentemente, da necessidade da coleta dessa grande volume de dados, com fontes e formatos variados, entretanto, estes ainda carecem de análise e melhor gestão e, só diante disso, a empresa ou indústria garantirá as soluções para os problemas, ou mesmo, caminhos e oportunidades desconhecidas.

Como ressalta Ribeiro (2014), o “Big Data” opera também como um sistema de busca e recomendação que parte de perfis de usuários inerentes que podem ser reunidos ou relacionados a demais perfis que, por exemplo, quando acrescidos de históricos de compras dados originados por redes sociais, podem assegurar descobertas de novos produtos a serem ofertados. Para os expoentes do Big Data (como Hurwitz *et al.*, 2016), novos desafios são trazidos para o profissional da informação, que agora não pode abster-se de ferramentas voltadas para a otimização como *Hadoop* e *MapReduce*, *HDFS*, além de abordagens como o *Machine Learning* e *Analytics*, uma vez que, a capacidade humana de análise de dados e informações multifaces é limitada, logo, instrumentos são necessários para auxílio na execução destas tarefas, vencer desafios, reunir e analisar fontes de diversas naturezas, fatos que oportunizam as pesquisas que elevam o tema.

Inteligência Artificial

Segundo Chrisley e Begeer (2000) a Inteligência Artificial, também conhecida pelas iniciais IA, ou *AI artificial intelligence*, na língua inglesa, representa a inteligência equivalente à humana exibida por mecanismos ou softwares, um campo do conhecimento onde os principais pesquisadores e produções definem também como o estudo e projeto de agentes inteligentes ou, um sistema que percebe seu ambiente e toma atitudes que otimizam chances de sucesso. De acordo com a pesquisa para este artigo, a IA desenvolveu-se ainda mais após a II Guerra Mundial, com a publicação do trabalho *Computing Machinery and Intelligence* do matemático inglês Alan Turing (2009) e, principais idealizadores como os cientistas McCulloch, Simon e Newell, entre outros.

O termo se fortalece ainda mais quando em 1956, quando John McCarthy, o expõe como a ciência e engenharia de produzir máquinas inteligentes na área de pesquisa da computação dedicada à buscar dispositivos ou métodos que possuíssem ou multiplicassem a capacidade racional do ser humano para a solução de problemas (RUSSELL; NORVIG, 2013).

Já para Winston (1992) e, posteriormente Luger (2008), a IA também pode ser entendida como um ramo da ciência da computação, mais especificamente, o estudo que concentra-se nas operações realizadas por computadores que, atualmente, os humanos fazem, tendo como principal objetivo, operar funções que, caso um ser humano fosse executar, seriam consideradas inteligentes, um conceito amplo, que recebe várias definições diferentes para a palavra Inteligência.

Como características básicas, os sistemas de IA apresentam também, capacidade de raciocínio, ou seja, aplica regras lógicas a um conjunto de dados disponíveis para chegar a uma conclusão; aprendizagem, aprende com os erros e acertos de forma que, em oportunidades futuras, o mesmo agirá de maneira mais eficaz; reconhecimento de padrões, tanto visuais e sensoriais, como também, padrões de comportamento e, inferência, a capacidade de conseguir aplicar o raciocínio nas situações cotidianas (DA SILVA; SPANHOL, 2018).

Cloud Computing

De acordo com Marchisotti et al. (2019), o *Cloud Computing* ou Computação em Nuvem, refere-se à ideia de operar em todos os lugares e plataformas, as múltiplas aplicações por meio da internet, com a mesma facilidade de tê-las instaladas em nossos próprios computadores e, com a constante evolução tecnológica computacional e das telecomunicações, o acesso à internet vem se tornando cada vez mais amplo e rápido, cenário que está criando uma condição perfeita para a popularização da abordagem ou recurso.

Para Veras (2015) e Körbes e Wildner (2016), o uso da arquitetura *Cloud Computing* sugere mudar substancialmente a forma de operar a TI, substituindo o modelo obsoleto baseado de aquisição de equipamentos por um novo modelo fundamentado na aquisição de serviços, assim, a

união do *Cloud Computing* com a virtualização, teoricamente permite obter o melhor dos mundos: otimização do uso dos recursos e flexibilidade para o usuário. Já de acordo com Araújo (2018), o *Cloud Computing* surgiu através da evolução da computação e comunicação e é visto como uma melhoria em relação aos servidores tradicionais, permitindo uma melhor otimização e controle dos recursos e flexibilidade no serviço que é contratado. É uma tecnologia que acrescenta valor ao conceito de Indústria 4.0, potenciando a computação, monitorização, gestão e controle industrial, sendo propósito principal, fazer com que um *Programmable Logic Controller* (PLC) se comunique com um serviço de nuvem através de um dispositivo intermediário. Os PLCs são utilizados para controle de máquinas e processos industriais, mas usualmente ficam isolados do exterior no âmbito de fornecer informação. Ao interligá-los com o serviço de nuvem, a informação pretendida pode ser enviada para uma base de dados para posteriormente ser analisada, possibilitando que o usuário facilmente some informações recolhidas do PLC aos serviços disponibilizados pela nuvem e, que também permite que cada controlador seja integrado aos serviços relacionados com monitorização, previsão e gestão de dados (TAURION, 2009).

Marston *et al.* (2011) também escreveram que nesse modelo de serviço de TI, os serviços de computação são oferecidos sob demanda para os clientes “via rede de dados”, contando com facilidades como autoatendimento e, alguns recursos são necessários para fornecer os melhores níveis de qualidade exigidos. Trata-se de uma tecnologia adaptada à cooperação entre instituições, ou seja, é compartilhada, escalável, rapidamente provisionada, virtualizada e lançada com o mínimo de interação com o provedor do serviço. Usuários pagam pelo serviço como despesa operacional, sem incorrer em despesas de capital inicial significativo, com os serviços em nuvem empregando um sistema de medição que divide o recurso de computação em bloco apropriado.

E, por fim, segundo Taurion (2009), Da Silva *et al.* (2012), e Marchisotti *et al.* (2019), outra característica fundamental do modelo *Cloud Computing*, é chamada de “pool de recursos”, onde tecnologias como virtualização e *multitenancy* (ou multialocação) permitem ao provedor disponibilizar simultaneamente ou não alguns recursos computacionais, de acordo com a demanda e necessidade dos clientes.

Internet das Coisas - IoT

A IoT ou “Internet das Coisas” ou, no original em inglês “Internet of Things” relaciona-se a objetos físicos e virtuais ligados à internet. Desenvolveu-se no *Massachusetts Institute of Technology* MIT, em 1999, por um grupo que desenvolvia trabalhos na área de Identificação por Rádio Frequência Conectada (RFID) e, depois disso, é impulsionado pelo uso geral de sensoriamento cada vez mais pequenos e baratos, assim como, se influencia pelo avanço nos dispositivos móveis, comunicação wireless e tecnologias *cloud* (COELHO, 2016; STEVAN JR, 2018). Já para Singer (2012), a IoT também se resume pelo modo como os objetos físicos são conectados através de sensores inteligentes

e softwares, transmitem dados para uma rede e, se comunicam com o usuário e entre si como se fosse um “grande sistema nervoso”, possibilitando troca de informações entre diversos pontos. Como resultado positivo desse relacionamento, tem-se um planeta mais responsivo e inteligente, assim como, pessoas cada vez mais, entendendo melhor como as coisas funcionam e como funcionam juntas, para melhor servir essas pessoas.

Como explicado no trabalho de Santaella *et al.* (2013), a união dessas facilidades da IoT ao modificar equipamentos e criar programas, leva à proliferação de soluções computacionais sofisticadas, em particular, soluções que facilitam projeto e construção de novos computadores, componentes e programas, mais poderosos que os anteriores à IoT, argumento decisivo para a criação do conhecimento necessário para manter acelerado o desenvolvimento tecnológico oferecido pela abordagem.

Assim, coisas comuns que usamos regularmente se tornam inteligentes e têm suas funções ampliadas por cruzamento de dados, rotinas se tornam repetidas e facilitadas, dados como horários, dia da semana, localizações por GPS conectadas ou não por Wi-fi e, conexões de automóveis por *bluetooth*, ao se repetirem algumas muitas vezes, fazem com que o sistema “aprenda” e melhor auxilie na gestão da informação para o usuário (SANTAELLA *et al.*, 2013; COELHO, 2016).

Benefícios da Logística 4.0

Dentre as diversas vantagens da adaptação das operações da Indústria 4.0 para a Logística 4.0, este artigo apresenta nas seções que seguem, além da defesa da melhora ou otimização na análise de dados (fruto dos esforços das soluções já citadas 2.1.1 – 2.1.4), também benefícios como maior foco na estratégia de negócios, a redução de custos e, o aumento da satisfação dos clientes (DELOITTE, 2018).

Maior Foco na Estratégia de Negócios

No final dos anos 1980, uma nova contribuição bastante significativa para a estratégia e construção de negócios foi disseminada e, essa caracterização ocorreu diante do conceito de competências essenciais ou *core competence*, onde a competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Daft (2017), a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva e, dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta. Concordando, para Maximiano (2015) as competências podem ser formadas a partir de recursos, já as estratégias são concebidas a partir de grupos de recursos, ou seja, as competências essenciais e, dessa forma, a adição da estratégia gera também, novas configurações de recursos e competências que, por sua vez, irão influenciar a formulação de

novas estratégias.

Como o foco na Logística 4.0 é voltado para a estratégia organizacional, onde os propósitos sempre se relacionam à modernização e a excelência da gestão, assim como, à minimização e/ou eliminação dos desperdícios, redução de custos e, otimização do tempo, uma grande conectividade entre os processos é viabilizada, utilizando-se de softwares que auxiliam monitorando os fluxos de trabalho, mantendo as informações atualizadas e acessíveis (DELOITTE , 2018; IMAM, 2018).

Redução de Custos

Muitos programas de otimização de custos empresariais são resistentes, pois, lutam para entregar excelentes resultados, ou simplesmente falham. Por mais que o desejo de cortes de custo seja imprescindível, estes ainda incidirão em alguns produtos ou serviços em que os retornos ainda não são viáveis, uma vez que, clientes importantes (ou estratégicos) podem ainda valorizar (mesmo que poucos) esses produtos ou serviços. Assim, a medida que os ganhos de custo têm sido realizados, deixa-se claro a dificuldade que empresas possuem em relação à difícil escolha de estratégias de redução de custo. O sucesso da escolha, provavelmente dependerá da retirada de produtos para mercados inviáveis, arriscados e de mudanças significativas no modelo de negócio, decisões que poderão requerer mais automação, ou mesmo, total eliminação de tradicionais processos manuais, o que resultaria em menos custos (CHRISTOPHER, 1998; RUST *et al.*, 2002).

Como estudado neste artigo, fazendo algumas escolhas certas, ou movendo o negócio de modo a avançar, requer um repensar da estratégia empresarial de custos e, mais importante de tudo e, como esses elementos se alinham, pois, compreender o comportamento dos custos em resposta às mudanças no nível de produção e vendas é um fator crítico para a administração de empresas em quase todos os setores (HORNGREN *et al.*, 2000; ATKINSON *et al.*, 2015).

Complementando, Garrison et al. (2012) afirmam que o comportamento de um custo significa como ele irá reagir ou variar à medida que ocorrerem alterações no nível da atividade e, que os gerentes que compreendem como os custos se comportam têm melhores condições de prever qual será a trajetória dos custos em diversas situações operacionais (como acontece hoje com a Indústria e Logística 4.0), podendo planejar melhor atividades e, conseqüentemente, o lucro.

Por fim, diante da nova situação industrial e empresarial, algumas questões estratégicas relacionadas ao melhor planejamento e redução de custos devem ser respondidas, pois impactam diretamente na Logística 4.0, por exemplo, qual o efeito da eliminação de uma linha de produto no lucro operacional? é melhor fabricar ou comprar? quais preços devem ser aumentados? Assim, com redução de perdas, otimização do transporte e a desburocratização dos processos, chega-se à redução dos custos operacionais e a empresa se torna mais competitiva no mercado e dele consegue conquistar fatias maiores (RUST, *et al.*, 2002).

Aumento da Satisfação dos Clientes

Os clientes, quando insatisfeitos, têm a opção de trocar de fornecedor ou expressar suas reclamações, assim, são conhecidos vários casos de redirecionamento de estratégias, objetivando o aumento da satisfação e a lealdade desses clientes insatisfeitos, melhorando a qualidade dos serviços (LEVESQUE; Mc DOUGALL, 1996; ANDERSON, 1998). Clientes satisfeitos tendem a permanecer como clientes, tornam contínuo seu relacionamento comercial e, com eles, é importante apontar que o custo de manutenção de clientes já existentes é bem menor do que o custo dedicado à conquista de novos. Entretanto, ao aumentar a satisfação do cliente, este pode trazer ainda mais clientes e aumentar a parcela de negócios, mais investimentos e, assim, elevar ainda mais as receitas da empresa e a curto, médio e a longo prazo (HESKETT et al., 1997; JONES; TAYLOR, 2007).

Para a Revista Mundo Logística (2017), com as melhorias e modernizações propostas pela Indústria e Logística 4.0, consegue-se perceber um significativo ganho de qualidade em produtos e serviços prestados, que se traduzem no aumento da satisfação de clientes, o que pode ser exemplificado de diversas formas, como por exemplo, nos prazos menores de entrega, nas informações sobre pedidos mais atualizadas e, nos mínimo erros de processamento, ou seja, a empresa muito ganhará em competitividade.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

O estudo foi realizado a partir, principalmente da metodologia de pesquisa exploratória bibliográfica, que é desenvolvida quando se utiliza de materiais já publicados como livros, artigos e teses (GIL, 2008). Desenvolveu-se independentemente ou, constituiu-se parcialmente de uma pesquisa descritiva, assim como, pesquisa documental quanto a natureza das fontes (GIL, 2008).

O método valeu-se também de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda puderam ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, que foi o aprofundamento teórico e prático (CERVO; BERVIAN, 2002) e, em relação aos objetivos, este trabalho foi elaborado seguindo parâmetros de pesquisa exploratória e descritiva, que segundo Marconi e Lakatos (2010), não requerem a formulação de hipóteses para serem testadas e, se restringe pela definição de objetivos e busca de mais informações sobre determinado assunto de estudo.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, segundo Gil (2008) realizou-se um estudo de campo, onde procurou-se o aprofundamento da realidade específica, onde conduziu-se, basicamente com uma entrevista junto a um informante para captar explicações e interpretações do que ocorre na realidade da temática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como forma de apresentação de resultados concretos para essa discussão, entrevistou-se em 13/04/2019, no auditório da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá FATEC GT (durante a abertura do evento Escola de Inovadores - INOVA), o profissional Sr. Roberto Pereira Júnior, engenheiro metalúrgico especializado nas áreas de inovação, inteligência artificial e virtualização de operações, que atua como Gestor de Inovações na empresa multinacional GERDAU, alocado na planta de Pindamonhangaba (SP).

Roberto Júnior também acompanha processos logísticos, pois contribui no enxugamento de processos, com aderência de tecnologias disruptivas. Dessa forma, um dos grandes projetos, ainda em piloto, ISA, trouxe premiação a nível nacional, conferida pela revista *Automotive Business*, na área de insumos. ISA é uma inteligência artificial que atende os clientes diretamente pelo site ou por meio de aplicativo. Segundo Roberto Júnior:

“No nosso mercado, quando compramos um produto, esse produto tem uma aplicação. Ele pode virar um eixo de um carro, pode virar a peça de suspensão de um carro e tem várias características de aplicação. Então o cliente coloca essa informação de comportamento e coloca nessa plataforma, que traduz isso. Estabelece um portfólio de produtos na linguagem do cliente”.

De acordo com o especialista, esse processo leva, de 10 a 20 dias até que seja finalizado. Porque comporta, desde as etapas iniciais de compra, quando o profissional comprador solicita o produto, o que posteriormente será comunicado para os engenheiros da GERDAU, os quais verificarão se é possível produzir o material e se é possível cumprir no prazo solicitado. Dentro dessa verificação, existe a possibilidade de visita técnica da equipe de especialistas, da empresa, para verificar o tipo de material que será produzido para o cliente. Consideradas as etapas de solicitação, verificação e envio do orçamento, o prazo médio é de 20 dias. Entretanto, as esse quadro está em mudança, pois, agora, o cliente coloca essa informação de comportamento na plataforma (ISA), que traduz isso e estabelece um portfólio de produtos na linguagem do cliente. Essa resposta leva, média, 10 minutos, segundo Júnior. Com isso, a GERDAU, identificou-se dois tipos de vantagens:

“Há o retorno intangível, que é o retorno financeiro imediato, mas muito do intangível, que é aquela sensação que você dá para o cliente de uma melhor experiência e isso pode ser traduzido como mercado, a longo e médio prazo. É o tangível, a médio prazo, e o intangível que é o tanto de que isso vai trazer de fidelização do cliente”.

Logo, dessa forma, houve um significativo ganho de processos, sobretudo logísticos, com a aderência de *machine learning*, já que a ISA, de acordo com Roberto, possibilita a possibilidade de que a empresa “aprenda” com o cliente dentro dos processos da GERDAU. E, considerando-se apenas o tempo de ganho com atendimento, de 20 dias para 10 segundos, tem-se o ganho 17 milhões por cento, fora outras necessidades operacionais que foram reduzidas como viagens, gastos com pessoal especializado, burocracia desnecessária etc.

Com o caso, comprova-se que a Indústria 4.0 não é tendência... é real!!!

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho traz a Logística 4.0 como consolidada no cenário nacional, ou seja, deixa de ser tendência e se torna cada vez mais “real” no Brasil e no mundo. As empresas estão investindo nesse modelo e, como apresentado na discussão, empresas como a GERDAU, podem sair na frente de seus concorrentes, criar diferenciais competitivos, ganhando mais mercado.

Ainda pode-se destacar que, entender e atender necessidades dos clientes, ainda é basilar para que a empresa os mantenham felizes e fidelizados, sempre considerem a empresa como primeira alternativa no momento de um novo contrato ou nova compra, dessa forma, muitos desafios ainda devem ser superados, sendo talvez, um dos mais importantes, aquele que está ligado à mudança de cultura, uma vez que todos devem estar preparados para a nova forma de executar e monitor processos.

Outro ponto importante, anotado na revisão conceitual do artigo que é merecedor de destaque, é que em modelos tradicionais (tanto da produção ou seu fragmento logístico), as empresas costumavam operar com níveis altos de estoque e centros de distribuição não tão conectados, contribuindo para a incidência de erros e perdas, entretanto, na Logística 4.0 entra o grande desafio: o de eliminar estoques ao mesmo tempo em que se diminui o lead time dos pedidos. Em um país com dimensões continentais como o Brasil, é de suma importância sincronizar os processos com o fluxo de trabalho dos fornecedores, por isso, a necessidade de contemplar toda a cadeia de abastecimento e não apenas as rotinas internas.

Os autores concluem este artigo, muito otimistas, devido a toda vantajosa transformação tecnológica advinda da integração dos benefícios da “Indústria + Logística 4.0”, torcendo para que esta seja realmente funcional em ambientes empresariais e industriais, entretanto, alertam que, questões importantes ainda devem ser debatidas e necessitam também, de implementação, como a alta conectividade e integração entre equipamentos, pessoas, processos, áreas e outras empresas parceiras (como visto na GERDAU), as informações devem ser precisas, acessíveis e atualizadas em tempo real, os centros de distribuição devem encalçar todo o aparato 4.0, ou seja, serem melhor planejados ou mais inteligentes, com gestão mais moderna e conectada, por fim, a visão geral da cadeia de suprimentos deve ter foco na otimização.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E. Customer Satisfaction and Word-Of-Mouth. Michigan (USA): NQRC National Quality Research Center, University of Michigan, 1998.

ARAÚJO, A. Cloud Computing e Gestão de Conhecimento em Contexto Organizacional. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Instituto Superior de Contabilidade e Administração

do Porto, ISCAP (PT): Porto, 2018.

ATKINSON, A.; KAPLAN, R.; MATSUMURA, E.; YOUNG, S. Contabilidade Gerencial Informação Para a Tomada de Decisão e Execução da Estratégia. 4ª. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2015.

BARRETO, L.; AMARAL, A.; PEREIRA, T. Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia Manufacturing*, vol. 13, p. 1245-1252, 2017.

CERVO, A. ; BERVIAN, P. Metodologia Científica. São Paulo (SP): Prentice Hall, 2002.

CHRISLEY, R.; BEGEER, S. Artificial Intelligence. Oxfordshire (UK): Taylor & Francis, 2000.

CHRISTOPHER, M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service Financial Times. London (UK): Pitman Publishing, 1998.

COELHO, P. Rumo à indústria 4.0. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2016.

DA COSTA, C. Indústria 4.0: o futuro da indústria nacional. *Revista Posgere*, vol.1, n. 4, p. 5-14, 2017.

DA SILVA, R.; SPANHOL, F. Uso da Inteligência Artificial na Estruturação de Ambientes Híbridos de Aprendizagem. *Revista EducaOnline*, vol. 12, n. 3, p. 45-68, 2018.

DAFT, R. Administração. São Paulo (SP): Cengage, 2017.

DELOITTE. Delivering Digital Talent: preparing the logistics and distribution workforce for Industry 4.0 and the connected supply network, 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/automation-logistics-and-distribution-talent.html>>. Acesso em: abr/2019.

FLEURY, M. ; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FOX, P.; HENDLER, J. Changing the Equation on Scientific Data Visualization. *Revista Science*, n. 331, p. 705-708, 2011.

GARRISON, R.; NOREEN, E.; BREWER, P. Contabilidade Gerencial. 14ª. Ed. Porto Alegre (RS): AMGH Editora, 2012.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2008.

HESKETT, J.; SASSER JR., W.; SCHLESINGER, L. The Service Profit Chain. The Free New York Press, New York (USA), 1997.

HORNGREN, C.; FOSTER, G.; DATAR, S. Contabilidade de Custos. Rio de Janeiro (RJ): LTC, 2000.

HURWITZ, J.; NUGENT, A.; HALPER, F.; KAUFMAN, M. Big Data para leigos. Rio de Janeiro (RJ): Alta Books Editora, 2016.

IMAM. Notícias, Supply Chain: o que é logística 4.0? *Revista Logística e Supply Chain*. Dezembro, 2018. Disponível em: <<https://www.imam.com.br/logistica/noticias/supplychain/3441-o-que-e-logistica-4-0>>. Acesso em: abril de 2019.

JONES, T.; TAYLOR, S. The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? *Journal of Services Marketing*. vol. 21, n.1, p. 36-51, 2007.

- KÖRBES, L.; WILDNER, M. A Utilização de Aplicativos da Computação em Nuvem no Ensino Superior. *Revista Destaques Acadêmicos*, vol. 8, n. 4, 2016.
- LEVESQUE, T.; MCDUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, vol.14, n.7, p.12-20, 1996.
- LUGER, G. *Artificial Intelligence: Structures and Strategies for Complex Problem Solving* Addison Wesley, 6^a. Ed. Boston, Massachusetts, EUA: Addison Wesley, 2008.
- MACHADO, F. *Big Data: o futuro dos dados e aplicações*. São Paulo (SP): Saraiva, 2018.
- MARCHISOTTI, G.; JOIA, L.; DE CARVALHO, R. A representação social de cloud computing pela percepção dos profissionais brasileiros de tecnologia da informação. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 59, n. 1, p. 16-28, 2019.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo (SP): Atlas, 2010.
- MARSTON, S.; LI, Z.; BANDYOPADHYAY, S.; ZHANG, J.; GHALSASI, A. Cloud Computing: The business perspective. *Decision Support Systems*, vol. 51, n.1, p.176-189, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 3^a. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2015.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REVISTAMUNDOLOGÍSTICA. Tudo o Que Você Precisa Saber Sobre Logística 4.0. Ed. 58, Mai, 2017.
- RIBEIRO, C. Big Data: os novos desafios para o profissional da informação. *Informação & Tecnologia*, vol. 1, n. 1, p. 96-105, 2014.
- RUSSELL, S.; NORVIG, P. *Inteligência Artificial*. 3^a. Ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2013.
- RUST, R.; MOORMAN, C.; DICKSON, P. Getting Return on Quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 4, p. 7-24, 2002.
- SANTAELLA, L.; GALA, A.; POLICARPO, C.; GAZONI, R. Desvelando a Internet das Coisas. *Revista Geminis*, vol. 4, n. 2, p. 19-32, 2013.
- SINGER, T. Tudo conectado: conceitos e representações da internet das coisas. *Simpósio em Tecnologias Digitais e Sociabilidade*, vol. 2, p. 1-15, 2012.
- STEVAN JUNIOR, S. *Internet das Coisas*. São Paulo (SP): Erica-Saraiva, 2018.
- TAURION, C. *Cloud Computing: computação em nuvem*. Rio de Janeiro (RJ): Brasport, 2009.
- TURING, A. Computing machinery and intelligence. In: *Parsing the Turing Test*. Springer, Dordrecht, p. 23-65, 2009.
- VERAS, M. *Computação em Nuvem: nova arquitetura de TI*. Rio de Janeiro (RJ): Brasport, 2015.
- WINSTON, P. *Artificial Intelligence*. 3^a. Ed. Boston, Massachusetts, EUA: Addison Wesley, 1992.

“

Ineficiência da administração pública: um resultado do choque de culturas

Ana Margareth Moreira Mendes

Cosenza

UFF

Carlos Henrique Santana **Cosenza**

PMERJ

RESUMO

As instituições públicas, assim como qualquer organização, possuem a sua cultura corporativa peculiar aos seus valores, tradições, relações, preceitos formais e informais, inclusive os não- escritos ligados aos usos e costumes. Este todo cultural orienta o comportamento de seus membros na realização dos objetivos e finalidades públicas, de acordo com suas competências legais. Verifica-se que a cultura organizacional é o resultado real obtido do embate entre a cultura formalmente posta e divulgada, definida segundo critérios objetivos de racionalidade e eficiência, e a cultura informal, representada pelas regras informais praticadas no cotidiano da Administração Pública. Dessarte, o presente artigo se propõe a uma sintética análise dos motivos que levam aos vários tipos de falência da qualidade das prestações estatais decorrentes de disfunções e desvios entre as culturas objetiva e subjetiva nas entidades públicas. Para tanto, lançar-se-á mão, prioritariamente, das teorias e considerações de Georg Simmel sobre cultura na Modernidade, marcada pelas ideias de capitalismo, economia monetizada e racionalidade instrumental, na Administração, no Direito e na Sociologia.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Administração Pública; Impessoalidade; Eficiência; Desvios e Disfunções.

INTRODUÇÃO

Uma Administração Pública eficiente é aquela que cumpre suas próprias regras, objetivos e finalidades; que atinge resultados expressivos alterando a realidade dos cidadãos. No entanto, cenário adverso se descortina diante de uma realidade impotente, na qual o Estado Brasileiro não tem fôlego para atender às demandas sociais que lhes são alçadas.

Assim, Administração Pública segue esvaindo seus escassos recursos financeiros em serviços públicos precários. Observa-se que o Brasil está longe de oferecer um eficiente serviço de saúde universal e gratuito; um sistema de educação inclusivo e de qualidade; bem como de garantir direitos fundamentais tais como moradia, pleno emprego, renda justa, alimentação; proteção de vulneráveis sociais. Cita-se, ainda, a não realização de objetivos desenvolvimentistas de erradicação da pobreza, redistribuição de riquezas, liberdade, igualdade e vida digna ao seu povo. (BRASIL, 1988. CRFB, art.2º, art.5º a art.7º, art.196, art.205 e art.206).

Diante da constatação da bancarrota dessa Gestão Pública no alcance de seus fins no mundo concreto, interroga-se a existência de motivos comportamentais enraizados nas características culturais dos administradores, os quais justificariam várias ineficiências da prestação estatal. Ou seja, é fato que a falta de recursos é um fator primordial, posto que assegura os meios para a execução de programas e projetos (recursos humanos, materiais e financeiros), mas também é possível identificar ineficiência e ausência de resultados vinculada à conduta dos servidores públicos.

Trata-se de questionamento quanto à responsabilidade: culpa, negligência, imprudência e imperícia. Comportamentos negativos, danosos, que representam desvios da moralidade esperada de quem é responsável por gerir o patrimônio público. Este trabalho tem a finalidade de reconhecer o processo de formação de uma trágica cultura organizacional da Administração Pública brasileira, causadora de ineficiências e dos mencionados desvios.

Este será o recorte deste estudo: compreender porque a cultura formal, pensada e planejada em escritos normativos vários, em planejamentos estratégicos, em fluxogramas e organogramas infinitos reveladores de procedimentos administrativos ideais, não se realiza. Porque os membros da Administração Pública constroem culturas paralelas, informais. Numa recusa deliberada de apropriação de valores e crenças culturais formalmente definidos, levando a resultados inesperados ou indesejáveis. (CHIAVENATO, 2004, p.296).

O objetivo é evidenciar a existência de uma cultura objetiva e outra subjetiva, tal qual os parâmetros delineados por Georg Simmel em suas obras, de modo que resta uma cultura organizacional objetiva, equivalente às partes efetivamente praticadas da cultura formal e informal, cujo resultado, objeto, se desprende dos seus autores, ganhando vida própria, se reconstruindo a cada nova apropriação e materialização sob forma de conhecimento formal ou informal, levando a resultados anômalos aos planejados e, até mesmo, imprevisíveis. (SIMMEL, 1911, *apud* SOUZA e ÖELZE, 1998, p.83, 91).

Para esta pesquisa qualitativa, lançar-se-á mão dos métodos indutivos e dialéticos, através

das pesquisas: exploratória, descritiva e analítica; bem como dos procedimentos de levantamento bibliográfico e de análise crítica de conteúdo.

Por fim, será feita análise crítica entre as teorias da cultura do autor selecionado e a realidade de ineficiência da Administração Pública, em prol da identificação de um caminho alternativo para solucionar o problema estudado.

DESENVOLVIMENTO

Preliminarmente, convém diferenciar a administração no setor privado e a no setor público, em termos de procedimentos e metas. O que se pretende destacar é que nas organizações privadas busca-se o alcance dos objetivos calcados em conceitos de produtividade, eficiência e resultados. O lucro é racionalmente calculado e dos registros de todas as variantes envolvidas na execução da atividade da empresa decorre seu bom desempenho e sua sobrevivência no Mercado. (RODRIGUES; LEMOS, 2017, p.10).

É preciso se reinventar, se diversificar, se comparar à concorrência, se planejar e controlar, analisar pontos fortes e fracos, oportunidades de melhorias e ameaças, buscar a eficiência nos usos dos recursos, pois um ponto de desperdício de material, uma fase da linha de produção que não agregue valor ao processo ou necessidades de retrabalhos podem significar a queda do resultado, a inadimplência, um grave abalo da saúde financeira e, por consequência, a descontinuidade da organização, de seus postos de trabalho, de seu lucro e demais funções sociais que venha desempenhar. (CHIAVENATO, 2004, p. 295, 299).

Enfim, a cultura das organizações de administração privada busca efetividade como condição *sine qua nom* para sua continuidade, sendo a aprendizagem e a melhoria contínua fundamentais a mesma. O alcance dos interesses da Organização garante sua ascensão e perpetuação, ao passo que, concomitantemente, permitem que seus membros realizem suas necessidades individuais, sejam elas de cunho fisiológico, de segurança, social, de estima (status), de auto-realização ou de qualquer outro associado à colocação da pessoa na entidade. (RODRIGUES; LEMOS, 2017, p.10; MASLOW *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 267 e 295).

O mesmo paralelo não se adequa com perfeição à Administração Pública, posto que, em maioria (Administração Direta), são incumbidas por atividades de fins não lucrativos. Este fato retira do setor público a facilidade que o setor privado, capitalista, possui de monetarizar suas atividades, seus custos e produtos. De retirar das relações o caráter subjetivo dos indivíduos num processo de “coisificação” que permite controlar os resultados a partir do dinheiro. (SIMMEL, 1903 *apud*, p.579).

A Gestão Pública trabalha por outros parâmetros, peculiares a essa condição. Assim vai executar uma contabilidade de registros patrimoniais visando controlar seus inventários de bens móveis e imóveis; de receitas e despesas com objetivo de prestar contas à sociedade sobre os recursos geridos; e por programas de trabalho, numa rasa tentativa de informar qualitativamente em que ti-

pos de despesas o orçamento foi aplicado (saúde, modernização, educação, pessoal, alimentação, custeio, viagens e etc), analisando em números a execução, o desempenho do setor em relação ao planejamento. (GIACOMONNI, 2012, p.83, 332)

Alguns autores consideram o lucro social, embora não seja uma tarefa fácil nem precisa calcular monetariamente as vantagens sociais obtidas por uma dada política pública de assistência educacional e esportiva, por exemplo, em dada comunidade carente. Acaba por ser uma atividade empírica, permeada por estimativas de gastos e benefícios incertos, nada semelhantes aos precisos cálculos racionais da administração privada. (PINTO, 2002, p.77).

Não há concorrência que estimule o desenvolvimento, a renovação conceitual e tecnológica da Administração Pública. Normalmente são atividades prestadas exclusivamente pelo Estado e quando não, este não tem a intenção de angariar clientes da concorrência, posto que representa apenas aumento de gastos. Citam-se os serviços de saúde, desenvolvido, ao mesmo tempo, pelo Estado e por organizações particulares através do Sistema Único de Saúde (SUS). Dessa forma, costuma conservar uma postura reativa aos problemas, em contraposição a pró-atividade privada que disputa diariamente sua manutenção no mercado.

Soma-se a tais dificuldades práticas, uma grave crise de identidade acometida à Administração Pública: disfunções do modelo burocrático de Max Weber. Embora a Teoria da Administração Burocrática desse renomado sociólogo a tenha desenvolvido como ideal de eficiência, celeridade, conhecimento de arquivos, precisão, profissionalismo, economicidade, controle, dentre outras vantagens técnicas em relação a outros tipos de Administração, este ideal não foi espelhado na prática da Gestão Pública Brasileira. (WEBER, 2012, p.37).

Max Weber visualizou, em sua obra “A Ética Protestante e o Espírito de Capitalismo”, que o sistema de produção capitalista da modernidade se frutificou a partir das mudanças comportamentais decorrentes da disseminação da religião protestante em certos países. Os fiéis adotaram um comportamento de acúmulo de capital como um fim em si mesmo; de trabalho bem executado como uma vocação e não como uma obrigação; e de racionalização do consumo, o que impactou no comportamento econômico da geração. De fato, era o tipo de ética que o capitalismo precisava, sem custos adicionais, elevando a produtividade e reduzindo os desperdícios de materiais e de tempo. (WEBER, 1999a, p.23, 26)

Weber aponta três formas de racionalidade advindas da “ética protestante”: o capitalismo racional, a organização burocrática e a ciência moderna. No capitalismo racional, destaca-se a contabilidade racional controlando os custos de produção, estoques, entradas e saídas de recursos; a burocracia gerou uma Teoria da Administração baseada na maior eficiência possível e a ciência moderna, pelo racionalismo tratou de conferir cientificidade às suas pesquisas legitimando os saberes produzidos sob tal batuta. (RODRIGUES; LEMOS, 2017, p.10; WEBER, 1999a, p.26; WEBER, 2006, p.12; WEBER, 2012, p.21, 27, 37).

No entanto, na prática, graças a fatores externos a referida teoria, em especial ao elemento

humano com suas variantes imprevisíveis e incontroláveis, o modelo racional de eficiência máxima na Administração revelou-se alvo de disfunções de efeitos severos, capazes de torná-lo o oposto do pretendeu ser. (CHIAVENATO, 2004, p.210).

Assim, na Sociologia da Administração, a partir das fraquezas observadas nas teorias iniciais, a partir da observação da capacidade de aplicação prática, estudiosos desenvolveram novas teorias e escolas de ação e pensamento que viessem a permitir a compreensão de preceitos universais que elevassem a Administração de uma arte para um patamar científico.

Citam-se as seguintes teorias, exemplificativamente, em ordem de desenvolvimento histórico: Abordagem Clássica da Administração Científica e sua Teoria Clássica que emergiram com o surgimento das grandes fábricas visando organizar e controlar a atividade fabril de modo racional; Abordagem Humanística com teoria das relações humanas que buscou humanizar a empresa, em resposta ao mecanicismo da gestão científica; Abordagem Neoclássica da Administração com sua teoria focada no papel do administrador, e da Administração por objetivos, focada em resultados; Abordagem Estruturalista com o Modelo Burocrático de organização ideal e a Teoria Estruturalista, na busca por ampliação de horizontes; Abordagem Comportamental com sua respectiva teoria, pretendendo a dinamização da gestão através das pessoas, e com a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, voltada para mudança e renovação; Abordagem Sistêmica da Administração que investe em tecnologia e infraestrutura para racionalizar decisões, como sugere a Teoria Matemática da Administração, ou amplia as fronteiras da atuação da organização, de acordo com a Teoria de Sistemas; Abordagem da Contingência e teoria de mesmo nome, que busca flexibilidade e agilidade; além de novas abordagens da Administração que surgem a cada dia em resposta a competitividade dos atuais mercados globais, tecnológicos e velozes na troca de informações. (CHIAVENATO, 2004, p.ix e x).

Mas estudar a evolução da Sociologia da Administração não é objetivo deste escrito. O quadro sintético acima presta apenas para demonstrar que a compreensão de uma organização de pessoas, passa pelo estudo das relações de trabalho e sociais ali travadas e mais, que qualquer resultado em termos de efetividade depende da boa articulação entre elas na busca dos objetivos institucionais. Fato este que abarca, invariavelmente, a realização pessoal destes indivíduos. (MASLOW *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 267 e 295).

Os modelos de Administração Estatal praticados no Brasil e suas perspectivas culturais

No Brasil, são identificáveis três modelos de administração estatal, ao longo do tempo: patrimonialista (típica da gestão colonial); burocrática (como tentativa de profissionalização, controle e racionalização) e gerencial (voltada ao alcance de resultados e desempenhos). (BRESSER, 1996, *apud* RODRIGUES; LEMOS, 2017, p.12).

O Estado brasileiro seguiu o conceito patrimonialista, desenvolvido por Max Weber, de 1500 até

1930. Isto marcadamente, posto que tais raízes e heranças conferem à atual Administração Pública um “viés patrimonial profundo” que ainda insiste em coexistir em práticas informais e escusas, além de ideologicamente difundidas entre os servidores. (PASCARELLI FILHO, 2011, p.24).

Caracteriza-se por uma Administração na qual o administrador entende e controla o Estado como extensão de seu domínio particular, havendo confusão entre as esferas públicas e privadas; por centralização de poder; por um extenso aparato administrativo e pela intervenção estatal; além de garantir privilégios a uma elite dominante que usa dela para alcance de interesses pessoais, privados. São práticas comuns a concessão de vantagens como:

sinecuras, prebendas, políticas públicas escandalosamente vantajosas, poder político e social, empréstimos mais que favoráveis, garantia de impunidade na operação de uma infinidade de mecanismos de corrupção, clientelismo, patronagem e uma lista sem fim de privilégios. (PASCARELLI FILHO, 2011, p.24).

Tal modelo foi substituído pelo Burocrático, na busca de um ideal de eficiência e organização racional, tal qual descreveu Weber (1968 *apud* PASCARELLI FILHO, 2011, p.26). O gradual desaparecimento da administração patrimonialista coincidiu com a redução da importância das economias rurais de cana-de-açúcar, a qual contribuiu para o deslocamento do centro de decisão do meio rural para os centros urbanos brasileiros. Soma-se a isso o desenvolvimento das linhas férreas e das comunicações, reduzindo a dependência entre esses dois ambientes da cidade. (PASCARELLI FILHO, 2011, p.25).

Com a democracia, ficou aclarada a distinção entre público e privado e concebeu-se uma nova Administração que fosse capaz de combater o nepotismo e a corrupção. A gestão pública deveria ser profissional, impessoal, formal e racional e o modelo burocrático emergiu em resposta ao patrimonialismo, com foco na superioridade da autoridade racional-legal sobre a patrimonialista. São característicos dela “a impessoalidade, a hierarquia, as regras rígidas, a especialização, a continuidade e o controle”. Ao tentar garantir a existência de regras e procedimentos abstratos universais, aplicáveis a todos os cidadãos, e para os mais variados tipos de problemas cotidianos, vincula-se o detentor do poder às previsões normativas, limita-se o abuso e a promoção de interesses privados. (PASCARELLI FILHO, 2011, p.25, 26).

Assim o modelo brasileiro de Administração Pública Burocrática sofreu com as disfunções comuns ao modelo, comprometedoras do resultado institucional. Dentre elas citam-se “a obediência acrítica às normas que leva ao desvirtuamento dos objetivos, a resistência às mudanças, e a negligência das necessidades individuais dos funcionários devido à impessoalidade levada ao pé da letra”. Esses se juntaram a continuidade de práticas patrimonialistas e clientelistas nos baixos escalões da Administração, à revelia da diretriz teoria, na ditadura de Getúlio Vargas, em 1930, para formar uma cultura organizacional de ineficiência e pessoalismos, com práticas onerosas e descartáveis. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 26, 28; RODRIGUES; LEMOS, 2017, p.10).

Por fim, surge a Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública, iniciada em 1950 pela concepção de Estado de Bem-estar Social, como uma administração que não visa o lucro e sim o desenvolvimento econômico e o bem-estar de seus povos. Tal conceito foi seguido pela visão Neoliberalista, após 1970, devido a fragilidade econômica gerada por tal tipo de Estado, o qual se inflou de obrigações e custos ao tentar promover bens e serviços públicos de modo eficiente e eficaz. O primeiro modelo estatal tinha a intenção de ampliar resultados e prestações, enquanto o segundo a de minimizar custos e reequilibrar o orçamento. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 28; RODRIGUES; LEMOS, 2017, p.14).

No Brasil, a Nova Administração Pública Gerencial surge, formalmente, diante do princípio constitucional da eficiência, inserido pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Com isso, caberia a Administração Pública adotar uma postura de melhoria contínua, buscando, na administração de seus bens e serviços, soluções mais eficientes e eficazes em prol de seus clientes, internos e externos (otimizar a *performance*), minimizando custos. A eficiência visa à prestação do serviço da melhor forma possível (organização e método) com os melhores resultados (economicidade, qualidade e quantidade). (ANDRADE, 2010; PASCARELLI FILHO, 2011, p.29).

No entanto, não é esse o cenário atual. As práticas dos modelos de administração anteriores persistem com suas disfunções, falhas e negatividades em termos de não alcance de resultados. Verifica-se que a simples mudança formal e legal de modelos de administração não é suficiente para promover a mudança de comportamentos dos servidores e da Administração como um todo. Isto porque se tratam de costumes cultivados por anos, praticados, reiterados e difundidos através de aspectos formais, no caso da Administração Patrimonial e, após, quando os modelos já não mais os admitiam, passaram a existir de modo informal, através de desvios de condutas tolerados e executados pelos membros da administração. Ou seja, a ineficiência da Administração Pública brasileira revela-se muito mais como um problema cultural do que como uma questão de meios inadequados ou de má estratégia de ação administrativa.

Conceitua-se cultura organizacional como

o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização. A cultura organizacional envolve o comportamento dos membros da organização no cotidiano e direcionam as ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a própria cultura corporativa. (CHIAVENATO, 2004, p.29).

Cada organização desenvolve sua cultura de modo tão particular que pode chegar a ser sinônimo de identidade reconhecida no mercado. É importante saber que a cultura é um reflexo da mentalidade predominante em uma instituição, um resultado das culturas de seus membros e do grupo organizacional. Representa, dessa forma, aspectos formais (políticas, diretrizes, procedimentos) e as regras informais e não-escritas (“percepções, os sentimentos, as atitudes, os valores, as interações

informais, as normas grupais etc”) que orientam o agir diário das pessoas de uma organização em prol de metas e objetivos institucionais. (CHIAVENATO, 2007, p.286).

A cultura organizacional existe em três níveis de profundidade: artefatos, composto por todos os elementos que servem para identificar a cultura local em nível de primeira percepção, visibilidade e superfície. Ao chegar numa organização são percebidas coisas como: serviços, produtos, comportamentos, vestimentas, conversas, interesses, símbolos, lemas, heróis, solenidades e histórias. (CHIAVENATO, 2007, p.287).

Em segundo nível, são observados os valores compartilhados, ou seja, as razões que justificam seu trabalho e proceder, de aceitação geral. Por fim, emergem as pressuposições básicas, as quais são constituídas por crenças inconscientes, percepções, sentimentos, pressupostos dominantes que permeiam a credulidade dos membros da Organização. Trata-se de uma faceta cultural profunda, oculta, que exige grande esforço para identificação e para promoção de mudanças, caso sejam indesejáveis. Não é um mal, posto que possam comunicar a melhor prática para uma dada tarefa, mas podem comprometer resultados fundamentais. (CHIAVENATO, 2007, p.287).

Todo este conhecimento é fundamental para entender o problema cultural da Administração Pública, em relação ao comportamento de servidores (dirigentes e executores) e ao alcance de resultados e desempenhos. Isto porque existem culturas conservadoras tendentes a manter “ideias, valores, tradições e costumes arraigados, retrógrados e que não mudam com o tempo”, mesmo que o mundo tenha mudado e o avanço tecnológico e parâmetros sociais exijam atualizações e adequações. (CHIAVENATO, 2007, p.288).

Outras Administrações desenvolveram culturas flexíveis e adaptativas a velocidade deste mundo mutável e dinâmico. Normalmente, esse perfil ocorre em organizações que precisam disputar mercado e contam com a renovação como meio de sobrevivência. O que não deve significar total falta de estabilidade, mas capacidade de reinvenção e adaptação ao ambiente. É notório o conhecimento do fato de a cultura ter a capacidade de impactar nos resultados econômicos da Pessoa Jurídica com muito mais peso do que questões como infraestrutura, “sistemas e estratégias organizacionais”. (CHIAVENATO, 2007, p.288).

Podem-se identificar organizações visionárias pela ideologia de suas culturas, centrada em valores e missão, que os guiam para nortes muito além de pontos econômicos como lucro e contabilidade. Substituíram a retrógrada cultura de comando e obediência por uma de liderança e comprometimento, “renovadora, democrática e participativa”. Ou seja, a mudança cultural abre terreno para o estreitamento nas relações entre gestores e subordinados, com relações diretas, isonômicas, respeitadas e menos formais e burocráticas; para a capacitação de todas as pessoas, independente do nível de alocação, para solucionar problemas sem a necessidade de recorrerem a canais hierárquicos visando aprovação das “ideias e sugestões”. (CHIAVENATO, 2007, p.288).

Como desenvolvido nos itens 3.1 e 3.2, muitos são os aspectos negativos enraizados na cultura de ineficiência, e até falência total, associada a grande parte da Administração Pública no

Brasil. Problemas de cultura podem ser solucionados com ações específicas visando equilibrar as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização: a organização oferece incentivos em trocas de contribuições úteis, resguardadas as proporções entre bônus e ônus. Trata-se da política de motivação, um verdadeiro contrato psicológico. (CHIAVENATO, 2007, p.289).

Mas, para desenvolver este plano de renovação, urge conhecer os elementos da cultura da Administração Pública, fatores formais e informais que influenciam o processo de formação da cultura organizacional. Para tanto usar-se-á os conceitos de cultura de Georg Simmel, apresentando-os em teoria e analisando criticamente, a partir daquela abordagem, a cultura organizacional da Administração Pública, visando sua compreensão.

O Direito Administrativo Brasileiro e o Modelo Burocrático

O presente tópico visa destacar uma característica do Direito Administrativo Brasileiro, constantemente, evocada pelos gestores públicos, em benefício da própria torpeza. Ao longo de mais de oitenta e oito anos de transição da Administração Pública Burocrática para a Gerencial, a qual não se estabeleceu nem frutificou até hoje, embora tenha iniciado sua instalação em idos de 1950, as práticas administrativas burocráticas foram replicadas não só em modelos gerenciais, mas como conteúdo normativo em esparsa e vasta legislação. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 27).

Uma vez ocorrido tal movimento de transformar um conteúdo político administrativo em conteúdo normativo, ainda que buscando nobres valores de combate à corrupção e ao nepotismo, em prol de impessoalidade, foi promovido o enrijecimento da Administração Pública quanto à pluralidade de soluções administrativas possíveis aos problemas de sua competência. (KELSEN, 2009, p.390-391).

O modelo burocrático executa funções administrativas segundo planejamentos, procedimentos, fluxogramas e organogramas institucionais formalmente definidos, de pretensões universalistas e abstratas. Ao implantar tal modelo na Administração Pública, tais regras de administração e processos de tomada de decisão (um conteúdo eminentemente político) foram levados à categoria de atos administrativos vinculados, numa tentativa de deixar pouco espaço discricionário ao administrador, encarado com a desconfiança por seu comportamento histórico patrimonialista. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 27; CARVALHO FILHO, 2009, p.87, 98, 114, 119).

Ou seja, além da citada resistência cultural descrita no último tópico, o princípio da legalidade e do devido processo legal, garantias fundamentais dos cidadãos passaram a ser evocados contra o exercício de direitos legais. Ocorre que a ausência de uma norma federal que oriente e limite a atividade criadora da Administração, nas três esferas, permite que essa produção normativa seja utilizada como um verdadeiro instrumento de procrastinação da prestação pública e de imposição de restrições aos administrados. Surgiu uma cultura de desrespeito a direitos fundamentais, disfarçada de legalidade estrita e interpretação literal de leis e normativos estrategicamente redigidos para o benefício do próprio ente público.

O Brasil necessita mudar o seu modelo de prestação administrativa, a começar com a unificação de procedimentos administrativos; a criação de ritos processuais mais adequados às características do Direito Público, que promovam transparência, simplificação e celeridade. Tratam-se de questões basilares para o alcance de direitos fundamentais consagrados nas legislações constitucionais e constantemente desprezados pela Administração Pública.

Para tanto será necessário um movimento nacional para codificar, compilar, estudar, reavaliar para, por fim, reestruturar toda a base do Direito Administrativo, de modo a regulamentar as questões fundamentais, segundo a melhor técnica jurídica, sem descer às minúcias de detalhes que enrijecem a Administração com soluções analíticas cuja atualização legal, hoje, é totalmente incapaz de acompanhar a evolução e a velocidade das tecnologias de informação. Trata-se de deturpação do próprio positivismo jurídico, segundo o qual a norma deve delimitar as fronteiras de legalidade dos atos administrativos, numa espécie de moldura legal, cujo conteúdo de infinitas soluções e caminhos administrativos cabe ao aplicador do Direito: a Administração. (KELSEN, 2006, p.247, 390-391).

Esta o decidirá considerando as nuances de cada caso, os impactos administrativos, econômicos e de outras naturezas políticas e, portanto, não só jurídicos. Assim será possível modernizar, flexibilizar, definir planos estratégicos segundo critérios de efetividade (eficácia e eficiência). A limitação para a manutenção da separação entre público e privado será a motivação dos atos administrativos, através das quais sempre poderá ser avaliada a finalidade pública do mesmo; e a prestação de contas, com a revelação dos resultados absolutos e desempenhos medidos por indicadores. Ou seja, o resultado como condicionador da política pública e dos atos administrativos que o executaram. (KELSEN, 2006, p.47, 247, 390-391).

Será preciso mudar o Direito Posto ou sua forma de interpretação, aceitando que nenhum direito processual será mais importante do que o fim para o qual fora criado: garantir às partes o exercício de direitos materiais legalmente previstos, com qualidade, dignidade e em tempo razoável. Sem isso, tudo permanecerá, ainda que se localizem pessoas de boa vontade e se altere a cultura da Administração rumo à diretriz da melhoria contínua.

METODOLOGIA

A presente análise foi procedida segundo uma abordagem qualitativa prioritariamente pelo método indutivo, partindo da análise de fenômenos específicos para generalizações universalizáveis, concluindo por novos caminhos e controvérsias. (ZANELLA, 2009, p.59; GIL, 2007, *apud*, ZANELLA, 2009, p.60 e 61).

Em pesquisa exploratória, levantou-se referências bibliográficas primárias e secundárias definindo o estado da arte relativo, passando-se à modalidade descritiva, ampliando os conceitos e caracterizando os resultados localizados sobre o objeto, registrados por sociólogos que observaram a formação da cultura na sociedade e em ambientes organizacionais, em termos de Administração, tais

como Georg Simmel e Max Weber. Culminando em pesquisa analítica, ponderando e interpretando comparativamente as esferas culturais existentes no âmbito da Administração Pública, segundo os conceitos sociológicos referenciados, observando seus impactos no mundo fático, suas causas e consequências sobre os fatos sociojurídicos envolvidos diretamente na questão. (ZANELLA, 2009, 79 a 81).

A amostragem configura-se nos achados literários de Georg Simmel e sobre características da Administração Pública no Brasil, em relação a suas ineficientes prestações públicas. Destaca-se que a problematização do objeto buscou, preliminarmente, as teorias sociológicas condicionadores da compreensão do assunto cultura e, em seguida, os fatos sociais relativos à amostra de modo a avaliar as correlações, consequências e impactos sóciojurídicos. Um evidente trabalho multidisciplinar. (ZANELLA, 2009, p.72, 75).

Pesquisou-se bibliografia específica sobre o tema nas seguintes bases de dados: Capes.periodicos; banco de teses e dissertações da Capes; Google Acadêmico; Revista Brasileira de Ciências Sociais (SciELO Brasil), não sendo localizado nenhum resultado para as palavras chaves: “cultura”; “administração”; “Simmel” que possuísem correlação com o objeto desta pesquisa.

Por fim, dentre as limitações impostas a esta pesquisa destaca-se a existência de muitos estudos sobre a teoria da administração burocrática de Max Weber e suas disfunções na Administração Pública, nada sendo localizado relativo à cultura organizacional surgida a partir deste ambiente de ineficiência burocrática e de medidas para alteração dessa cultura.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Uma vez que nada semelhante foi localizado, em termos de revisão bibliográfica, conforme descrito na metodologia, a pesquisa exploratória pela teoria da cultura (conceitos e elementos) se restringiu aos textos de Georg Simmel, produzidos entre 1889 e 1911.

O referido sociólogo foi um pensador da modernidade. Observou que as profundas alterações ocorridas em seu meio social, com o crescente capitalismo racional, estavam a construir uma nova cultura, tão diferente da praticada até então que ela (criatura) chegaria a se tornar autônoma em relação ao seu criador: o homem. (SIMMEL, 2005, p.11, 12).

Desenvolveu sua teoria da cultura por etapas. Inicialmente, abordou-a de modo secundário em elaborações cujo foco principal era o papel do dinheiro na modernidade e as relações sociais nas grandes cidades modernas e, após, de forma central como em: “O conceito e a tragédia da Cultura”. (SIMMEL, 1998b; SIMMEL, 2005; SIMMEL, 1998a).

Assim passa-se a identificação dos principais conceitos que o autor desenvolveu sobre cultura, contrapondo-os, concomitantemente, aos aspectos da cultura organizacional presente na Administração Pública brasileira que tenham relação com a prática de condutas que levem a alguma forma de ineficiência da máquina pública. Visando permitir a compreensão de tais fenômenos culturais,

esclarecendo seus processos de formação, segundo Simmel.

A cultura segundo Simmel

De início, cabe destacar a fluidez do autor em termos de mudança de perspectiva interpretativa. Com uma visão assistemática e multidisciplinar, busca identificar o sentido da “totalidade” a partir da análise de cada “singularidade da vida”. Nesse sentido, somente é possível compreender a realidade a partir de distintas perspectivas, posto que cada qual será capaz de lhe revelar dada faceta. Por consequência, reconhece a multiplicidade de métodos haja vista as várias nuances da realidade, um todo interligado e, por isso, relacional, sendo inovador neste ponto. Assim, descreve a Sociedade como uma “soma de interações recíprocas”. (SIMMEL, p.12, *apud* PASTI, 2012, p.46; VANDENBERGHE, p.70, *apud* PASTI, 2012, p.47; SIMMEL, 1999, p.131 *apud* PASTI, 2012, p.49).

Coloca que natureza e cultura são faces de uma mesma moeda, cuja diferença reside na sobreposição de uma “vontade inteligente possuidora de meios”, fazendo a transposição da primeira para a segunda. Por resultado, tem-se o desenvolvimento do objeto de uma maneira que não teria sido alcançada sem a referida intervenção humana. Isto é, um resultado da cultura e não um mero estado da natureza. (SIMMEL, 1998a, p.3; SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42).

Para Simmel, a cultura moderna se desenvolve em dois âmbitos: “espírito objetivo” e “espírito subjetivo”, sendo o primeiro preponderante sobre o segundo. Cultura objetiva pode ser relacionada a objetos, coisas, conhecimento, instituições; ao passo que a cultura subjetiva está ligada a singularidade do indivíduo, segundo seu próprio desenvolvimento. No entanto, não se tratam de culturas distintas, mas de componentes de um conceito geral de cultura, posto que cultura é “síntese”. (SIMMEL, 2005, p.588; SIMMEL, 1998a, p.15).

Na verdade, a cultura objetiva de Simmel se forma com a materialização dos objetos culturais (obras da atividade espiritual), separando o produto da vontade inteligente em uma formação autônoma e atemporal, capaz de existir independente de quem a criou, de ser reabsorvida por este ou por outros e transformada em novos produtos culturais. De modo que tais produtos (objetos, coisas) culturais representam o resultado do conhecimento de gerações, e estão à disposição da cultura subjetiva dos indivíduos para que bebam em suas fontes, a reinventem e multipliquem em novos objetos (coisas materiais ou relações sociais), cujo desenvolvimento já não mais se pode controlar. Num processo de retroalimentação, por meio do qual o homem se cultiva através do cultivo das coisas. (SIMMEL, 1998a, p.3, 16; PASTI, 2012, p.42; SIMMEL, 1992, p.563 *apud* PASTI, 2012, p.57).

Assim, o processo de cultivo seria o mesmo, tanto para coisas materiais (“móveis e plantas cultivadas, obras de arte e máquinas, instrumentos e livros”) quanto para as formações objetivas imateriais advindas de relações sociais (“línguas, costumes, religião, direito”). Todas têm “caráter objetivo; tomadas isoladamente, cada uma delas poderia ser percebida em vários sujeitos, e elas alcançam o caráter de nossa subjetividade somente em seu lado interior, do qual resulta justamente

aquela unidade de nossa essência.” (SIMMEL, 1998a, p.8, 15-17).

Não se deve deixar de mencionar os objetos que não resultam, diretamente, de ações de uma vontade inteligente dotada de meios para atender promover a alteração da realidade natural, mas sim que se revelam como trajetória, tijolos, elementos para o desenvolvido não de um objeto/coisa, mas do próprio homem criador/sujeito na busca da perfeição. É, por exemplo, o caso da arte, do direito, da economia, da estética e da religião, posto que são objetos segundo suas próprias regras, em si, não havendo preocupação com as condições de outras realidades diferentes das suas. (SIMMEL, 1998a, p.8, 12, 13; PASTI, 2012, p.52-53).

Surgem conflitos socioculturais entre o “homem como individualidade acabada e o mero membro do organismo social”. Em termos de cultura subjetiva, observa-se a perspectiva cultural que pretende a elevação das potencialidades do “sujeito do processo de cultivo”. Fala-se de desenvolvimento atrelado aos impulsos e sentimentos do criador posto que tal fato cabe a ele e não ao objeto. (SIMMEL, 1998a, p.18; PASTI, 2012, p.56).

Fatos sociais ocorridos na modernidade, em especial a divisão de trabalho, serviram para desvincular o criador de sua obra. Isto porque um produto fabril deixou de ser associado ao trabalho de uma “vontade inteligente dotada de meios”, como um resultado do esforço de várias pessoas. A divisão de trabalho e o excesso de especialização reduziram o trabalho a “insignificância ou irracionalidade da parcela individual”, além de eliminar e restringir relações das “mais variadas e fortuitas”. (SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42; PASTI, 2012, p57).

Assim, a cultura subjetiva desenvolvida através das relações sociais relativas ao ambiente de trabalho e a partir do orgulho e satisfação pelo produto do trabalho realizado, deixou de ser estimulada, chegando a retroceder, em alguns casos. Por outro lado, a divisão do trabalho aumentou a produtividade e isolou as pessoas em suas ilhas de especialização de modo que a quantidade de formações objetivas autônomas postas no mundo cultural se elevou e continua a crescer em passo acelerado, decorrente de um modelo mecanizado e desumanizado, dissociado do criador. Os indivíduos que trabalharam na linha de produção não são capazes de se verem vinculados aos vários e diversos produtos criados. (SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42; PASTI, 2012, p57).

Desse processo, nada ou muito pouco é produzido e externalizado em termos de cultura subjetiva, ao passo que todas as coisas passam a integrar a cultura objetiva. Por isso Simmel constata um descompasso desproporcional (abismo) no crescimento da objetiva em relação à subjetiva, algo que, historicamente, não ocorria, posto que o modo de produção através de Corporações de ofício e pequenas manufaturas não separavam criador e criatura, desenvolvendo o duplo aspecto da cultura. (SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42; PASTI, 2012, p57, 60).

A divisão do trabalho aparece como vilã do processo de separação entre as facetas objetivas e subjetivas da cultura porque a complexa organização moderna do trabalho, introduzida com a Administração Científica, com suas preocupações de tempos e movimentos, redução de desperdícios e celeridade, transformou o trabalhador em ponto de mera execução. Retirou-lhe a capacidade de

ser pensante no sentido de colaborar no processo criativo do produto final. A Administração pensaria todas as etapas da linha de produção e o trabalhador não deve ter responsabilidade além da parcela de labor que lhe foi designada, conforme padronização imposta. Ao mecanizar o trabalho foi desumanizado, o processo de desenvolvimento cultural subjetivo foi atrofiado. O produto não se vincula mais aos sujeitos criadores, mas à outra alma qualquer que o pensou e definiu. O “objeto cultural” não se vincula a um correspondente “sujeito anímico”. (CHIAVENATO, 2004, p.ix; PASTI, 2012, p.60; SIMMEL, 1998a, p.19).

Assim se dá o que, segundo Simmel, se classifica como “objetificação dos conteúdos da cultura”, ou coisificação. Refere-se ao consequente aparecimento de objetos que se movem e justificam sua existência de modo autônomo, isto é, sem um “portador ou transportador pessoal”, de modo que coisas e homens foram separados. Assim Simmel dá uma série de exemplos tais como o ato de decorar uma casa com objetos feitos pelas próprias pessoas ou com coisas adquiridas, sem vínculo com seu consumidor; pessoas de classes altas que se relacionam e se servem das classes mais pobres por intermédio de objetos postos à venda para suprir necessidades daqueles; a pluralidade de objetos domésticos que não adquirem a personalidade de seus donos e eram desnecessários, até então; e máquinas de autoatendimento, como uma excelente demonstração de impessoalidade. (PASTI, 2012, p.62; SIMMEL, 1992, p.574 *apud* PASTI, 2012, p.63-64).

Analizando a cultura na Administração Pública através de Georg Simmel

Partindo dos pressupostos conceituais desenvolvidos em linhas gerais (referencial teórico), acima, relacionando os modelos mentais à prática, inicia-se a análise crítica da cultura organizacional de ineficiência que, infelizmente, caracteriza a Administração Pública no país, visando à compreensão de sua formação.

Sendo a cultura uma síntese entre suas facetas objetivas (formação objetiva dotada de autonomia) e subjetivas (apropriação individual decorrente do cultivo do sujeito homem), constata-se que a cultura das organizações públicas é, em paralelismo, uma composição de iguais estruturas: objetiva e subjetiva. (SIMMEL, 2005, p.588; SIMMEL, 1998a, p.15).

Na cultura subjetiva da Administração Pública estão todos os produtos individualmente cultivados, pelas pessoas que a constituem, ou seja, os funcionários públicos, independente dos tipos de vínculos empregatícios que tenham com a Administração (estatutários, celetistas, terceirizados, temporários, voluntários, nomeados em cargos de confiança, político, agentes comunitários). Seja sobre o cultivo de coisas (produtos e serviços desenvolvidos), seja com o cultivo do sujeito por meio das relações que estabelece (direito, arte, economia, o administrar, saberes profissionais específicos, o vínculo com os cidadãos que atende e com a Organização que representa). (SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42; PASTI, 2012, p57).

Na cultura objetiva da Gestão Pública é encontrado um mar infinito e em constante renovação

de objetos culturais. São formações objetivas que ganharam independência de seus criadores e acumulam de modo atemporal o conhecimento institucional, que equivale à memória dos saberes produzidos formalmente (escritos em normativos e documentos administrativos) e informalmente (pessoas, lemas, condutas, vestimentas e ideologias), além do aprendizado institucional. O histórico da entidade, sua trajetória, a expertise desenvolvida e aprimorada por gerações de servidores. A integração com outras Administrações Públicas, nacionais e internacionais, e privadas. Toda cultura externalizada e compartilhada, entre os vários subgrupos, está aqui em seus três níveis de profundidade (“artefatos, valores” e “pressupostos básicos”). (SIMMEL, 1998a, p.8, 15-17; CHIAVENATO, 2007, p.287).

Retomando a definição de cultura organizacional trabalhado no item 3.1, e encarando-a como sendo um conceito de cultura geral da Administração, segundo perspectiva sintética ressaltada por Simmel, observam-se as componentes trabalhadas acima: cultura objetiva e culturas subjetivas organizacionais, em constante interação. Deve-se ressaltar que esta cultura única organizacional tem aspectos formais e informais que orientam o agir diário das pessoas e, espera-se que levem, conjuntamente, ao alcance dos interesses organizacionais, posto que a sobrevivência dessa seria garantidora da sobrevivência e satisfação de seus membros, numa relação de reciprocidade. (SIMMEL, 2005, p.588; SIMMEL, 1998a, p.15; CHIAVENATO, 2007, p.286, 289).

Aspectos da cultura que sejam negativos ao alcance de resultados econômicos e sociais devem ser eliminados através de medidas de mudança de cultura organizacional. A dificuldade aqui não ficará somente por conta do fato de ser difícil promover a alteração de qualquer tipo de cultura, haja vista a perenidade de suas formações objetivas e a profundidade íntima de seus aspectos subjetivos, imiscuídos com a própria personalidade e o sentido da vida individual. Reside na dificuldade de identificar os ditos aspectos informais e não-escritos das duas facetas objetivas e subjetivas. (SIMMEL, 2005, p.588; SIMMEL, 1998a, p.15; CHIAVENATO, 2007, p.286, 287).

Os aspectos informais se tornam formações objetivas na medida em que tais mentalidades prevalentes alteram a realidade e ganham autonomia, se desprendendo do sujeito criador. Tais objetos culturais independentes e não-escritos existem e são capazes de inviabilizar resultados organizacionais, logo, não podem ser ignorados posto que informalidade não é sinônimo de ser inofensivo ou inexistente. Será tão mais difícil de identificar e mudar quando maior for sua profundidade nas culturas objetiva e subjetivas das pessoas (artefatos, valores compartilhados ou pressupostos básicos). (SIMMEL, 1998a, p.3, 16; PASTI, 2012, p.42; SIMMEL, 1992, p.563 *apud* PASTI, 2012, p.57; CHIAVENATO, 2007, p.287).

Há de se considerar, também, os impactos dessa informalidade cultural nas culturas subjetivas, pelos mesmos critérios postos acima. Na esfera das várias individualidades de uma Administração Pública, ou seja, cada pessoa que a compõe, independente do tipo de vínculo que com ela estabelece, o que inclui toda forma de interação com os entes públicos (fornecedores, patrocinadores, grupos de pressão, mídia, agentes sociais e políticos de outras esferas de poder, além do corpo

administrativo executivo). São fontes criadoras de cultura subjetiva, posto que o homem está em constante desenvolvimento, segundo Simmel, é o único ser que busca a perfeição. (SIMMEL, 1998a, p.8, 12, 13; PASTI, 2012, p.52-53).

O que se pretende destacar é que as culturas subjetivas geram produtos objetivos e, com isso, influenciam umas nas outras. Como explicitado por Simmel, a cultura objetiva é fonte para a subjetiva, a qual dela bebe, se regozija, e para ela devolve novos construtos culturais que ganham autonomia, podendo ser apropriados novamente, pelo criador ou por qualquer outra alma. O homem se cultiva através do “cultivo das coisas”. (SIMMEL, 1998a, p.3, 16; PASTI, 2012, p.42; SIMMEL, 1992, p.563 *apud* PASTI, 2012, p.57).

Dessarte, um aspecto negativo apropriado em uma cultura subjetiva também vira um objeto autônomo e passa a existir na cultura objetiva comungada e aceita por todos como regra, como um construto resultado de gerações de pessoas, um saber objetivo cultural negativo para os resultados, mas que não é mais possível controlar dada a autonomia que ganhou dos sujeitos que a criaram. Alcançando a objetividade, o aspecto subjetivo, menos abrangente que seu complemento, fica muito mais arraigado e difícil de ser expurgado da cultura organizacional. É o que se deve evitar. É o que parece ter ocorrido na Administração Pública brasileira. (SIMMEL, 1998a, p.3, 16; PASTI, 2012, p.42; SIMMEL, 1992, p.563 *apud* PASTI, 2012, p.57).

Tantos e tantos anos de administração patrimonialista, com todos os seus aspectos culturais negativos, sucedido ou concomitantemente conviventes com as fraquezas e disfunções funcionais dos vários anos de administração burocrática, tal qual foi desenvolvido e formalmente legalizado no Brasil, enrijecendo a Gestão Pública sob o manto da “legalidade e dos devidos processos legais”, tornaram comportamentos indesejáveis para o agir efetivo (eficácia com eficiência) parte de uma cultura objetiva conhecida de todas as pessoas e por elas aceitas como verdade universal. (PASCARELLI, 2011, p.24, 26).

Emergem assim as ideias comuns de que a Administração sempre foi e sempre será ineficiente, acometida por disfuncionalidades administrativas; antidemocrática; criadora de nichos de poder estimulados pela hierarquização e especialização excessivas; como sendo “uma instituição guardadora de privilégios sociais e econômicos de uma elite” dominante; de pessoalismos e imoralidades; dotada de um viés patrimonial profundo; e de se preocupar mais com seus procedimentos internos (estrutura descartável, ineficiente e onerosa) do que com o alcance de resultados efetivos, uma boa prestação estatal a seus cidadãos. (PASCARELLI, 2011, p.24, 26).

O importante deve figurar no fato de que os construtos acima existem como cultura objetiva e subjetiva das culturas organizacionais dos vários entes públicos brasileiros. Devendo ser encarados como aspectos negativos, resultados de um processo histórico de amadurecimento e cultivo em termos de práticas cotidianas administrativas, os quais devem ser combatido através de elaboração e adoção de estratégias de mudança de cultura, que considerem sua objetividade e subjetividade, bem como as ligações entre elas, sob as mais variadas perspectivas da realidade existente. Tal mu-

dança, pelo caráter de perenidade e aprofundamento da cultura em sínteses, dependerá da adoção de resoluções e compromissos com uma real vontade de se superar, evoluir e buscar a perfeição, afinal, este é um traço presente na natureza humana, diferenciando-a dos demais animais pelo próprio processo cultivo que movimenta. (SIMMEL, 1998a, p.8, 15-17; PASTI, 2012, p.56; SIMMEL, p.12, *apud* PASTI, 2012, p.46; VANDENBERGHE, p.70, *apud* PASTI, 2012, p.47; SIMMEL, 1999, p.131 *apud* PASTI, 2012, p.49).

Outro importantíssimo aspecto colocado por Simmel, é o fato de a divisão de trabalho ter sido um divisor de águas da separação das facetas complementares objetiva e subjetiva. Uma vez que contribuiu, como nenhum outro estilo de organização do trabalho, para a perda do vínculo entre sujeito criador e objeto criado, assim também ocorreu na Administração Pública. (CHIAVENATO, 2004, p.ix; PASTI, 2012, p.57, 60; SIMMEL, 1998a, p.19; SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42).

Marcadamente burocrática, quer por formalismo legal, inviabilizando a modernização das Administrações Públicas, quer pela predominância de uma cultura organizacional conservadora, resistente às mudanças e presa aos ditames de modelos administrativos ultrapassados e condutas ineficientes, a Administração Estatal foi e ainda é vítima da divisão de trabalho, da especialização excessiva e da departamentalização de suas estruturas. Principalmente em termos de celeridade, infraestrutura e precisão em procedimentos administrativos, possibilitados pelas atuais tecnologias da informação. (CHIAVENATO, 2004, p.222; PASTI, 2012, p.57, 60; SIMMEL, 1998a, p.19; SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42).

Tal modelo de organização do trabalho, há muito superado na Administração Privada, continua a ser amplamente e tradicionalmente praticado pelo Estado. Notadamente por força de previsões normativas analíticas e não técnicas, como tratado no item 3.2, é dividida em departamentos e setores distribuídos em longas cadeias de comando; e tem seus processos contínuos picotados entre as várias ilhas funcionais e hierárquicas. Consequentemente, os problemas rodam infinitamente entre os protocolos e setores do ente público, o qual não é capaz de dar-lhe uma rápida, eficaz e eficiente solução, completa em todas as suas perspectivas, de modo a representar uma prestação estatal de qualidade. (CHIAVENATO, 2004, p.222).

Para piorar, cada setor ou departamento dessa colcha de retalhos é excessivamente isolado em si mesmo. Cada especialização ou funcionalidade tende a dar valor máximo a parte que lhe cabe na divisão do trabalho e a se desvincular do resultado final do processo do qual faz parte. Chegam a não mais perceber que fazem parte de um processo para o qual contribuem com seu labor. Insulados em si, produzem culturas subjetivas específicas do seu setor e, consequentes, culturas objetivas para cada especialidade dessas, igualmente desconectadas do compromisso final. Geram-se várias culturas objetivas autônomas que passam a se chocarem entre si, incapazes de se compreenderem ou de amoldarem-se, entre si, tal qual partes complementares de um todo que deve ser entregue ao cidadão-cliente. (SIMMEL, 1992, p.560 *apud* PASTI, 2012, p.42; PASTI, 2012, p.57).

Este choque de culturas departamentais é percebido na dificuldade de comunicação entre os

setores, no tratamento que cada setor dá aos processos quando passam por eles, travando-os e criticando-os em nome de princípios específicos do local, desprendidos de prazos, como se tudo pudesse esperar. Há uma supervalorização do que se faz no setor, numa tentativa de valorizar quem nele trabalha, cegando a capacidade crítica de si mesmo e de seus métodos, não reconhecendo retrabalhos, etapas inúteis, excesso de formalismos e impessoalismos extremos, que desagregam mais as pessoas e em nada contribuem para o resultado final do processo. Se tornam resistentes à fluidez e aos desempenhos gerenciais.

A solução é desfazer o rompimento das relações humanas laborais feito pela excessiva divisão do trabalho na Modernidade. Reconectar os que fazem parte de um mesmo processo, em um ambiente único, em canais de comunicação comuns, em valores, missões e visões para interligar as culturas objetivas setorializadas em uma única, cultivada em torno de processos, eliminando os choques internos de culturas. Com todos imbuídos pela entrega de um resultado final ao cidadão e não de partes perfeitas em si, mas incapazes de formar um todo.

Mas, esta não é a consequência mais perversa da divisão do trabalho nas Administrações Públicas. Seu mal maior é de ordem cultural e repousa na “objetificação dos conteúdos da cultura” de Simmel ou coisificação. Parametrizando, o sujeito criador é o servidor público e os objetos criados são os produtos e serviços públicos ofertados aos cidadãos, aquela prestação estatal, cuja má qualidade é tão famosa que o bom atendimento até gera surpresa. (PASTI, 2012, p.62; SIMMEL, 1992, p.574 *apud* PASTI, 2012, p.63-64).

Diz cruel porque a perda de vínculo entre o sujeito e o objeto produzido, faz com que não exista um compromisso com a entrega daquele produto/serviço. O funcionário se vê resumido na significância de sua parcela laboral de tal forma que acredita não ter qualquer responsabilidade com a solução de um problema postado a sua frente; ele ainda crê e age como se fosse responsável apenas pela mera execução mecânica e desumanizada das tarefas que recebeu. (PASTI, 2012, p.62; SIMMEL, 1992, p.574 *apud* PASTI, 2012, p.63-64).

É neste cenário que se identificam as mais cruéis condutas: omissão; prevalência do formalismo exacerbado ante a violação de direitos fundamentais e questões humanitárias. Citam-se a falta de pró-atividade e compaixão para com o sofrimento alheio observado nas filas, na morosidade, no atendimento desleixado e sem compromisso com a promoção da saúde pública, do atendimento aos vulneráveis em risco (idosos, doentes, vítimas de violência, do cidadão com baixa escolaridade, da população de baixa renda); na produção normativa utilizada como um verdadeiro instrumento de procrastinação da prestação pública devida e de imposição de restrição aos direitos dos administrados. Enfim, na construção de uma cultura de desrespeito a direitos fundamentais, disfarçada de legalidade estrita e interpretação literal de leis e normativos estrategicamente redigidos em prol do próprio ente público.

Assim, não há contribuição pessoal em favor do alcance dos objetivos organizacionais, não há reciprocidade. A grande massa das Gestões Públicas ainda pratica políticas salariais desvinculadas

de aferição de desempenho e compatíveis compensações, de modo que os servidores recebem mais benefícios do que os esforços pessoais que realizam. Sabe-se que a reciprocidade somente funciona quando a compensação é igual ou maior do que a contribuição pessoal. Logo, conclui-se que, na Administração Pública, esta balança é inversa, sendo benéfica para os servidores e prejudicial à Organização que não consegue direcionar e motivar seus recursos humanos. (CHIAVENATO, 2007, p.289).

Essas são as mudanças culturais necessárias para criar ambiente propício à eficiência na gestão pública: reconectar as pessoas do processo; combater a coisificação e exigir reciprocidade entre os sujeitos e a Organização Pública.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que a ineficiência da Administração Pública no Brasil é fortemente atacada pelo aspecto cultura da organização, nas facetas objetivas e subjetivas. Isso é observado em todos os aspectos possíveis: na qualidade da prestação estatal (produtos/serviços); no comportamental dos servidores, em termos de comprometimento com a função social e com os resultados das organizações as quais pertencem; na mentalidade dos seus dirigentes e agentes da cúpula político-administrativa, buscando bons resultados para o Estado; nas técnicas e na humanização das relações humanas travadas intra e extra muros.

Reconhecer tais aspectos negativos presentes na cultura da gestão pública, suas vertentes objetivas, subjetivas, seus níveis de profundidade e informalidade, e, principalmente a necessidade de reconexão entre as formas objetivas e subjetivas é basilar para a solução do problema estudado. Mapear a questão é fundamental para traçar as estratégias administrativas e interpretativas legais que promovam a mudança cultural e o cultivo de homens e coisas administrativas rumo à perfeição, o processo de melhoria contínua natural do “ser humano”. (SIMMEL, 1998a, p.8, 12, 13; PASTI, 2012, p.52-53).

Fora isto, restará apenas a resolução compromissada das partes do todo, a ser implementada de cima para baixo na estrutura administrativa, e o controle. Mudando atitudes, em busca de superação e otimização, será possível empurrar a organização para seus objetivos e torná-la, na justa contrapartida, um meio de realização pessoal e felicidade para todos os agentes envolvidos: servidores e cidadãos, ou seja, a sociedade brasileira só tem a ganhar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://twixar.me/0kw3>> Acesso em: 25 Jan. 17.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 22 ed. rev. ampl. atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral Da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3ªEd. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4ªEd. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIACOMONI, James. Orçamento público. 16. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

KELSEN, Hans. Teoria Pura do Direito. Tradução de João Batista Machado. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

PASTI, Henrique Buonani. As teorias da Cultura em Georg Simmel: textos de 1889 – 1911. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Campinas: UNICAMP, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/282074>> Acesso em: 01 Fev. 2018.

PINTO, Luiz Fernando da Silva; ANDRADE, Lilian. Quanto vale o lucro social? Revista Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, v. 56, n. 11, p. 76-79, nov. 2002. ISSN 0010-5945. Disponível em: <<http://twixar.me/Gkw3>>. Acesso em: 18 Fev. 2018.

RODRIGUES, Lucas Pian; LEMOS, Luiz Henrique Odorizzi. CULTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de caso nos três níveis da República Federativa do Brasil. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2017. Disponível em: <<http://twixar.me/1kw3>> Acesso em: 15 Fev. 2017.

SIMMEL, Georg. As grandes cidades e a vida do espírito (1903). Mana [online]. 2005, vol.11, n.2, pp.577-591. ISSN 0104-9313. Disponível em: <<http://twixar.me/mkw3>> Acesso em: 10 Fev 2018.

SIMMEL, Georg; SOUZA, Jessé (Org.) e ÖELZE, Berthold (Org.) In Simmel e a modernidade. O Conceito e a Tragédia da Cultura (1911). Brasília: UnB, 1998a, p. 79 -108.

_____. In Simmel e a modernidade. O Dinheiro na Cultura Moderna (1896). Brasília: UnB, 1998b, p. 23 -40.

SILVA, José Maria Alves da. Administração Pública e Cultura Patrimonialista. Revista Práticas de Administração Pública. Santa Maria - vol. 1, nº 1. Jan./Abr. 2017, p. 25-41. Disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/25590>> Acesso em: 15 Fev. 2018.

WEBER, Maximilian Carl Emil. (1864-1920) A ética protestante e o espírito do capitalismo. Tradução Irene Q. F. Szmrecsanyi e Tamás J. M. K. Szmrecsányi. São Paulo, 13 ed. Pioneira, 1999a.

_____. A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. Tradução Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 2006.

_____. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 2 v. Tradução Regis Barbosa e Karen Elsab Barbosa. Revisão de Gabriel Cohn Brasília: Editora Universidade de Brasília. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999b.

_____. O que é Burocracia? (1940). Brasília: Conselho Federal de Administração (CFA/CRA), 2012. Disponível em: <<http://twixar.me/dkw3>> Acesso em 15 Fev. 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009. Disponível em: <http://200.129.241.123/arquivos/Fasciculo_Metodologia_TC.pdf> Acesso em: 21 Jul. 2017.

“

Nível de conformidade dos portais da transparência dos conselhos regionais de contabilidade a lei de acesso à informação

Ana Paula Ferreira da **Silva**
UNICAP/UNIFBV

Joana de Oliveira **Bastos**
UNICAP

RESUMO

Esta pesquisa trata sobre a Lei de Acesso à Informação, aprovada em 2011, a qual garante ao cidadão comum o acesso à informação por meio do que chamamos de transparências ativa e passiva. A transparência ativa é o conjunto de informações que todo órgão ou entidade que recebe recurso público deve evidenciar. Já a transparência passiva se constitui do ato de o cidadão comum ter o direito de solicitar informações às pessoas jurídicas que utilizam recursos públicos. O objetivo central deste estudo foi verificar o nível de atendimento à Lei de Acesso à Informação pelos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs) no que tange à transparência ativa. Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa nos 27 (vinte e sete) portais da transparência dos Conselhos Regionais de Contabilidade. A fim de padronizar os dados coletados foi elaborado o formulário de coleta, o qual teve como base as orientações das 12 (doze) diretrizes da transparência ativa da Lei de Acesso à Informação. Os achados desta pesquisa comprovaram que os portais da transparência dos Conselhos Regionais de Contabilidade evidenciam de forma ativa os instrumentos organizacionais obrigatórios, porém, não são satisfatórios no quesito das demonstrações contábeis. Por fim, conclui-se que os Conselhos Regionais de Contabilidade têm um alto nível de aderência às 12 (doze) diretrizes expostas na Lei de Acesso à Informação por meio da transparência ativa. Todavia, ainda há necessidade de ajuste em alguns conselhos regionais, tais como os do Maranhão, Mato Grosso, Sergipe, São Paulo, Tocantins e Roraima.

Palavras-chave: Portal da Transparência; Conselho Federal de Contabilidade; Conselho Regional de Contabilidade; Transparência ativa; Transparência passiva.

INTRODUÇÃO

Atualmente, possuir informação útil e em tempo hábil se tornou um dos grandes dilemas, se não o maior, da sociedade moderna. Ou seja, o grande e real poder está mãos daqueles que possuem as melhores e mais atualizadas informações. Dessa forma, é fundamental entender o real significado de cada informação fornecida.

É importante ressaltar que a transformação de dados em informação é um processo, isto é, um conjunto de tarefas que estão ligadas logicamente, sendo relacionadas e executadas para atingir um resultado já preestabelecido, sendo que todo esse processo para a determinação da correlação entre os dados exige um conhecimento. Esse conhecimento é a representação da percepção e compreensão de um conjunto de informações de como estas podem ser úteis e empregadas para uma atividade específica.

Portanto, com a intenção de causar uma revolução no campo da administração pública, principalmente na relação entre os poderes públicos e os administradores, foi criada a Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527. A lei veio para balancear os interesses privados e públicos, trazendo uma nova visão no campo jurídico. Representou um avanço importante para a transparência das ações do poder público, fortalecendo ainda mais a democracia brasileira.

A Lei de Acesso à Informação, segundo o art. 3º do cap. 1, garante o direito fundamental ao acesso à informação por qualquer cidadão ou entidade em território brasileiro. É importante ressaltar que esse direito fundamental tem forte laço com alguns princípios da administração pública. Dentre as diretrizes da LAI que têm forte relação com os princípios da administração pública se destacam as cinco a seguir:

I - Observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011, art. 3).

É importante ressaltar que a própria LAI prevê regras que garantem o não acesso à informação pelo cidadão comum. Esse não acesso se dá para as informações que são consideradas pela LAI como sigilosas. Então, mesmo sendo informações públicas, o acesso a elas precisa ser restrito por meio da aprovação da autoridade responsável, por tratar-se de informações sigilosas ou que comprometem, de alguma forma, o funcionamento da entidade.

Os Conselhos de Contabilidade, por meio do Decreto-lei nº 9.295/46, de 27 de maio de 1946, foram criados tendo como função principal a fiscalização do exercício profissional, juntamente com o intuito de impor normas e princípios a ser seguidos por todos os profissionais da contabilidade.

Portanto, fica estabelecido que só podem exercer a profissão os contabilistas devidamente

registrados, conseqüentemente, a não habilitação é passível de abertura de processo administrativo pelos Conselhos Regionais de Contabilidade. Portanto, o maior benefício concedido pelos Conselhos de Contabilidade é o registro profissional que habilita o contabilista a exercer sua profissão de forma legal. Assim, não é permitido em hipótese alguma o exercício profissional aos leigos e não habilitados.

Baseando-se no art. 10º, e em suas alíneas, do Decreto-lei nº 9.295/46 ficam estabelecidas as atribuições dos Conselhos Regionais de Contabilidade:

- a) expedir e registrar a carteira profissional prevista no artigo 17;
- b) examinar reclamações e representações escritas acerca dos serviços de registro e das infrações dos dispositivos legais vigentes, relativos ao exercício da profissão de contabilista, decidindo a respeito; c) fiscalizar o exercício das profissões de contador e guarda-livros, impedindo e punindo as infrações, e, bem assim, enviando às autoridades competentes minuciosos e documentados relatórios sobre fatos que apurarem, e cuja solução ou repressão não seja de sua alçada; d) publicar relatório anual de seus trabalhos e a relação dos profissionais registrados; e) elaborar a proposta de seu regimento interno, submetendo-o à aprovação do Conselho Federal de Contabilidade; f) representar ao Conselho Federal de Contabilidade acerca de novas medidas necessárias, para regularidade do serviço e para fiscalização do exercício das profissões previstas na alínea b, deste artigo; g) admitir a colaboração das entidades de classe nos casos relativos à matéria das alíneas anteriores (BRASIL, 1946, art. 10º).

Para atender a demanda de informações, os conselhos deverão criar uma estrutura física e virtual com a finalidade de oferecer veículos de atendimento, nas formas física e eletrônica. Por outro lado, eventualmente são noticiados na mídia casos de descumprimento da lei, como, por exemplo, imposição de exigências ao requerente, negativa de pedidos, exigência de justificativas ao solicitante, entre outros.

A LAI regulamenta o direito constitucional de obter informações públicas, criando mecanismos que possibilitam a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades. Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: independente da obrigação legal, os Conselhos Regionais de Contabilidade estão cumprindo as obrigações de evidenciação de informações impostas pela lei de acesso à informação pública, portanto, este estudo visa a saber **qual o nível de cumprimento das principais diretrizes da Lei de Acesso à Informação por parte do sistema Conselho Federal de Contabilidade/ Conselhos Regionais de Contabilidade?**

O objetivo central deste estudo é mensurar o nível de conformidade ou de cumprimento das principais diretrizes da Lei de Acesso à Informação por parte dos Conselhos Regionais de Contabilidade. Nesse panorama, esta pesquisa se justifica por tratar de um tema que, devido à sua complexidade e polêmica, encontra-se em pleno debate. É importante ressaltar também que a aplicação da lei ainda é recente, portanto, há poucos estudos práticos mostrando o uso e os caminhos para o cumprimento dela.

Este estudo sobre a aplicação da Lei de Acesso à Informação pelos Conselhos Regionais de Contabilidade é de fundamental importância pela necessidade da abordagem do tema em nosso país, tratando-se de transparência, algo em voga atualmente na sociedade. Com isso, o estudo justifica-se pela sua grande utilidade para a sociedade, principalmente para o meio contabilista e econômico, ou seja, possibilita averiguar se os conselhos regionais de contabilidade conseguem também adaptar-se e cumprir o prescrito pela LAI, permitindo uma maior transparência em suas próprias atividades.

LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO: CONCEITO, CONTEXTUALIZAÇÃO, ALCANCE E DIRETRIZES

A Lei de Acesso à Informação (nº 12.527) foi publicada em 18 de novembro de 2011, entrando em vigor em 16 de maio de 2012. Tem como princípio mais importante e norteador de aplicação a divulgação máxima de informações. O Estado tem como obrigação fornecer dados à sociedade civil e, de acordo com a legislação brasileira, fornecer acesso imediato ao pedido de informações pelo fato de o acesso à informação ser um direito fundamental que consta na Constituição Federal.

A Lei nº 12.527 tem como objetivo estreitar relações entre a sociedade e a administração pública, tratando as informações captadas pelo Estado como bens públicos, de forma transparente. De acordo com a LAI, especificamente os arts. 8º e 10º, existem dois tipos de transparência: a ativa e a passiva.

A transparência ativa refere-se à obrigação das entidades que recebem recursos públicos em fornecer determinada informação, independentemente da solicitação do cidadão. Essa liberação de dados deve ocorrer em ambiente virtual e ambiente físico, ou seja, a sociedade civil tem direito de obter informações tanto nos sítios eletrônicos como no local da entidade. Já a transparência passiva determina que o Estado atenda ao pedido do cidadão quando forem solicitadas informações, portanto, esse tipo de transparência parte do interesse da sociedade em obter dados sobre a organização. No quadro 1 podem-se ver as 12 (doze) diretrizes da Lei de Acesso à Informação no que tange à transparência ativa.

Quadro 1. Transparências ativas segundo a Lei de Acesso à Informação

DIRETRIZES ATIVAS
1 - Conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permite o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;
2 - Possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;
3 - Possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;
4 - Divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;
5 - Garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;
6 - Manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;

7 - Adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência, nos termos do art. 17 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, e do art. 9º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pelo Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008;

8 - Registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

9 - Registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

10 - Informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

11 - Dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades;

12 - Respostas às perguntas mais frequentes da sociedade.

Fonte: elaboração própria da autora com base na LAI (2011).

Ainda sobre a transparência ativa, a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011) apresenta algumas menções à obrigatoriedade de divulgação de informações de interesse coletivo, começando pelos órgãos e entidades públicas, por vontade própria dos tais. Além das organizações públicas, estão sujeitos à LAI as organizações que recebem recursos públicos.

Essa iniciativa dos órgãos e entidades públicas de divulgar informações de caráter coletivo, mesmo que não tenha sido feita uma solicitação formal por parte do indivíduo civil, pode ser considerado como o princípio da “transparência ativa”, visto que parte desses órgãos e entidades públicos tem a obrigação de avaliar e divulgar toda aquela informação que é de interesse comum e social. A LAI (BRASIL, 2011), em um panorama geral, faz menção à iniciativa de transparência por parte das empresas. Pode-se citar:

Art. 3º. Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

(...)II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; (...) Art. 8º. É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas (BRASIL, 2011, art3 e Art8º).

De acordo com a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), o art. 3º apresenta outras diretrizes, porém, a que consta no inciso II dessa lei vale ressaltar neste exposto, pois faz menção à transparência ativa em uma organização. E o art. 8º, segundo a LAI (BRASIL, 2011) ainda traz uma gama de informações mínimas que deverão servir como iniciativa para a transparência pública, que são:

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo: I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público; II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; III - registros das despesas; IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados; V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.” (Lei nº 12.527/11, art 8º).

O § 2º do art. 8 da LAI obriga essas informações do § 1º do art. 8º da referida lei (BRASIL, 2011) estarem dispostas na internet; ele não faz menção à não utilização de qualquer outro meio (panfletos, impressões, cartazes, etc.) para a divulgação dessas informações e também de outras informações de cunho coletivo ou geral que venham a ser produzidas, no entanto, elas também devem estar disponibilizadas na internet, em sites de fácil acessibilidade criados especialmente para essa finalidade ou em portais de transparência do estado/município.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA: INFORMAÇÕES GERAIS

Basicamente, a definição do que pode vir a ser o portal de transparência é garantir ao cidadão o direito de monitorar (vigiar) a utilização do dinheiro público. Segundo com Hoch, Righi e Silva (2012), a origem do termo “portal da transparência” surgiu quando se deu início à evolução tecnológica, juntamente com o crescimento do fluxo de informação, com a utilização de meios eletrônicos para a divulgação de novas informações, decorrente da utilização das tecnologias da informação e comunicação (TICs), tendo como principal agente a internet.

É preciso deixar claro que “A transparência é um termo mais amplo que a publicidade, afinal, uma informação pode ser pública, mas não ser relevante, confiável, tempestiva e compreensiva” (SALES; MARTINS, 2014, p. 247). A transparência teve surgimento com a necessidade de se tornar efetivo o princípio da publicidade. Ainda assim, a transparência anda em conjunto com o princípio da publicidade e o direito à informação, o qual diz o seguinte:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; Regulamento (BRASIL, 2011, art 5º).

Portanto, o direito à informação assegura ao cidadão o seu direito de receber qualquer informação que lhe for conveniente dos órgãos públicos, o princípio da publicidade garante que esses órgãos irão disponibilizá-los e a transparência lhe assegura que essas informações que são divulgadas serão relevantes ao assunto desejado e fidedignas para que não haja a utilização de informações enganosas sobre um órgão público por meio do cidadão.

De acordo com a Lei Complementar nº 131/2009 (Lei de Transparência), tendo em vista que a sociedade está mudando de acordo com a recorrente evolução da ciência e suas tecnologias e a inovação das políticas de acesso à informação, ela surge com o intuito de determinar a disponibilização das informações do governo que fazem referência a seu orçamento e finanças, ou seja, suas receitas e despesas, aplicações de recursos, origem dos recursos, entre outros, da união, do Dis-

trito Federal (DF) e municípios para que o próprio cidadão possa ter acesso a elas (BRASIL, 2009). Além disso, ainda mais, poder opinar sobre como esse orçamento está sendo gasto, dentre outros aspectos, bem como, em conjunto a toda essa inovação e constante evolução, a tecnologia consegue se manter em páreo a essa evolução e vem criando softwares capazes de divulgar todas essas informações a ser evidenciadas de forma mais rápida e fácil, como os Sistemas de Informações ao Cidadão Eletrônico (e-SICs) e há também a criação de homepages por parte dos governos, como portais de transparência, como sendo um meio mais fácil e de baixo custo para os cidadãos para que essas informações possam ser disponibilizadas nesses locais, além de permitir que possam dispor de uma participação ainda mais efetiva da sociedade na administração pública do governo.

Segundo Resende e Nassif (2015, pp. 2-3) o gestor da informação é o principal mandante de como o portal da transparência será construído e como suas informações estarão dispostas no seu portal. É correto pensar que, sem nenhuma diretriz sobre como construir essa parte da divulgação das informações, os gestores irão construir esses portais do acordo com as especificidades de sua empresa e cada um deles terá uma estrutura diferenciada, visto que a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11) só veio a ser aprovada no ano de 2013, logo, nesse período de dois anos passados, cada ente da federação construiu seu portal de transparência de acordo com a sua interpretação pessoal da lei.

CONSELHOS REGIONAIS DE CONTABILIDADE: INFORMAÇÕES GERAIS

O Conselho Federal de Contabilidade é uma autarquia especial corporativa com personalidade jurídica no âmbito do direito público, possuindo estrutura, organização e funcionamento regulamentados pela Resolução nº 1.370, de 8 de dezembro de 2011, que autoriza o Regulamento Geral dos Conselhos Regionais de Contabilidade. Os Conselhos Regionais de Contabilidade, juntamente com o Conselho Federal de Contabilidade, têm como objetivo a fiscalização do exercício da profissão contábil, por intermédio dos fiscais contratados para tal finalidade, além de pessoas do sistema CFC/CRCs com esta função estabelecida pela presidência dos conselhos.

Os Conselhos de Contabilidade foram criados pelo Decreto-lei nº 9.295/46 e constituem-se pessoas jurídicas de direito privado que, por delegação, prestam serviços públicos, tendo como objetivo orientar e normatizar a profissão contábil, mas sua função principal é a fiscalização do exercício profissional da área. Os Conselhos de Contabilidade, por meio da sua fiscalização, têm como compromisso legal atuar como fator de proteção da sociedade de acordo com os preceitos legais previstos no art. 2º do Decreto-Lei nº 9.295/46: Art. 2º A fiscalização do exercício da profissão contábil, assim entendendo-se os profissionais habilitados como contadores e técnicos em contabilidade, será exercida pelo Conselho Federal de Contabilidade e pelos Conselhos Regionais de Contabilidade a que se refere o Art. 1º (CFC, 2011).

Portanto, cabe à administração dos Conselhos de Contabilidade garantir o cumprimento do estabelecido em lei. Competem aos Conselhos Regionais de Contabilidade, em conformidade com

o art. 10º do Decreto-lei nº 9.295/46 e com o art. 18 da Resolução CFC nº 1.370/11 (Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade), entre outras, as seguintes atribuições:

a) Expedir cédula de identidade para os profissionais e alvará para as organizações contábeis; b) examinar reclamações e decidir acerca dos serviços de registro e das infrações dos dispositivos legais vigentes, com relação ao exercício profissional; c) desenvolver ações necessárias à fiscalização do exercício profissional, impedindo e punindo as infrações e representar as autoridades competentes sobre fatos apurados cuja solução não seja de sua alçada (CFC, 2011, Art. 18).

METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo mensurar o nível de aderência dos portais da transparência do Conselho Federal de Contabilidade e dos Conselhos Regionais de Contabilidade por meio das orientações dadas pela Lei de Acesso à Informação, principalmente o que tange ao art. 8º, o qual foca a transparência e na evidenciação das informações relacionadas com o gasto de recursos públicos. Portanto, o universo desta pesquisa corresponde ao portal da transparência do Conselho Regional de Contabilidade, bem como os dos 27 (vinte e sete) Conselhos Regionais de Contabilidade. A amostra desta pesquisa corresponde a esse universo.

A amostra da pesquisa é conceituada como sendo apenas um indivíduo, ou uma parte, do universo que é estudado, portanto, neste estudo a amostra são os 27 (vinte e sete) Conselhos Regionais de Contabilidade que possuem websites disponíveis para acesso do público (vide quadro 2). Os Conselhos Regionais de Contabilidade distribuídos em todo o Brasil totalizam 27 (vinte e sete) unidades, distribuídas nas quatro regiões brasileiras, geograficamente citadas no quadro a seguir.

Quadro 2. Listagem dos Conselhos Regionais de Contabilidade

REGIÃO NORDESTE	REGIÃO NORTE	REGIÃO CENTRO-OESTE	REGIÃO SUDESTE	REGIÃO SUL
Alagoas	Acre	Distrito Federal	Espírito Santo	Paraná
Bahia	Amapá	Goiás	Minas Gerais	Santa Catarina
Pernambuco	Amazonas	Mato Grosso	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul
Piauí	Pará	Mato Grosso do Sul	São Paulo	
Ceará	Rondônia			
Maranhão	Roraima			
Sergipe	Tocantins			
Rio Grande do Norte				
Paraíba				

Fonte: Elaboração própria das autoras com base na pesquisa de campo.

Esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa de levantamento, uma vez que foram coletadas as informações nos portais da transparência dos CRCs, prevalecendo no total de 27 (vinte e sete) entes que participarão da pesquisa. O método utilizado nesta pesquisa é o indutivo, onde vai partir a verificação do nível de aderência das informações que devem ser evidenciadas por meio da

transparência ativa por parte dos Conselhos Regionais de Contabilidade para, a partir disso, inferir possíveis verdades com relação ao cumprimento do sistemas CFC e CRCs às diretrizes da Lei de Acesso à Informação.

De forma tipológica, utiliza-se a classificação de Vergara (2005) que classifica a pesquisa em três grandes perspectivas: quanto ao objetivo, quanto ao procedimento e quanto à abordagem. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, uma vez teve como objetivo central analisar o nível de aderência das orientações dadas pela Lei de Acesso à Informação em termos práticos, por parte dos Conselhos Regionais de Contabilidade.

Esse é um assunto novo, com abordagem recente, em uma área pouco explorada. A pesquisa também é descritiva porque tem como objetivo descrever os achados, ou seja, indicar as informações encontradas da forma como foram mensuradas.

Tratando-se do procedimento, esta pesquisa é documental, uma vez que a principal fonte de informação dos dados primários, ou seja, dos dados tratados são dos websites dos Conselhos Regionais de Contabilidade. Quanto à abordagem, esta pesquisa é de cunho quantitativo, uma vez que busca mensurar o nível de aderência, de conformidade ou de cumprimento das orientações dadas pela LAI no que tange à transparência ativa, principalmente com foco no art. 8º, que trata da evidenciação e das informações relacionadas ao gasto de recursos públicos.

Para facilitar e padronizar a coleta de dados foi confeccionado um instrumento de coleta de dados, o qual foi elaborado com base nas orientações dadas pela própria Lei de Acesso à Informação, principalmente no que tange às instituições que recebem ou trabalham com recursos públicos, como citado anteriormente, descrito no art. 8º da LAI. Esse instrumento de coleta de dados está estruturado da seguinte forma: ele traz informações gerais que devem ser evidenciadas conforme a transparência ativa da LAI, tais como organograma, endereço, forma de acesso para cumprimento de dados das diretrizes passivas, bem como a questão da acessibilidade; além disso, existe a questão da divulgação e o uso do sistema de informação ao cidadão, bem como existe o sistema de ouvidoria de reclamações para o acesso ou não da população.

Após a coleta de dados nos sites dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs), os dados serão lançados do formulário de coleta do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), o qual possibilitará a mensuração de tabelas de frequência, bem como de tabelas de dados, com a finalidade de responder ao objetivo central deste estudo.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Lei de Acesso à Informação orienta os gestores públicos, bem como toda atividade que recebe recursos públicos que evidenciam um grupo de informações. A tabela de número 1 mostra o nível de evidenciação dos instrumentos organizacionais presentes no Portal da Transparência dos Conselhos Regionais de Contabilidade. Os achados nesta tabela mostram que os 27(vinte e sete)

Conselhos Regionais de Contabilidade analisados fazem uso dos instrumentos organizacionais, bem como evidenciam tais instrumentos, como organograma, planejamento estratégico, estrutura organizacional, endereço físico, telefone e horário de atendimento. Com base nesses achados, chama atenção o fato de o nível de evidenciação dos CRCs ser de 100% com relação à estrutura organizacional citada na LAI por meio do Portal da Transparência.

A Lei de Acesso à Informação orienta que as organizações que recebem recursos públicos utilizem ferramentas de tecnologia de informação a fim de auxiliar na evidenciação de suas informações ao cidadão. Ao analisar os portais de transparência dos 27 conselhos regionais de contabilidade no Brasil, verificou-se que todos fazem uso de ferramenta de tecnologia da informação com o objetivo de atender à LAI. Dentre essas tecnologias de informações, todos utilizam formulário de acesso à informação, utilizado pelos cidadãos quando estes desejam solicitar informação ao determinado conselho. Além disso, todos os Conselhos Regionais de Contabilidade apresentaram uma ferramenta chamada de listagem, na qual apresentam perguntas e respostas sobre a LAI.

O Governo Federal (2016) criou duas ferramentas de suporte para os órgãos que trabalham com recursos públicos atenderem a lei de acesso a informação, são elas o Sistema de Informação ao Cidadão (e-Sic) e o Sistema Eletrônico de Ouvidoria (e-Ouv).

O e-Sic é um sistema que foi criado com o objetivo de ajudar as entidades que recebem recursos públicos a coletarem, pelo formulário, as informações desejadas pelos cidadãos ou por alguma organização por meio do que chamamos de transparência passiva. Já o e-Ouv é uma tecnologia de informação no módulo de sistema que auxilia as organizações que recebem recursos públicos a coletarem as reclamações da população ou de determinada organização (GOVERNO FEDERAL, 2016). A tabela 1 mostra o uso dessas duas tecnologias de suporte à gestão das informações para atender à LAI, bem como trabalhar as reclamações realizadas pela população.

Os achados desta pesquisa, os quais estão evidenciados na tabela 1, mostram que a grande dificuldade dos conselhos foi cumprir a diretriz ligada à ferramenta e-Ouv (Sistema de Ouvidoria para a População), apenas seis CRCs proporcionam informações pertinentes a tal ferramenta. Já se tratando do e-Sic, todos os conselhos estão em cumprimento de tal exigência.

Tabela 1. E-SIC e E-OUV

E-SIC e e-ouv	Ocorrência	%
Possui link ativo para E-SIC?	27	100
Possui link ativo para o E-ouv?	6	22,2
Possui extrato de dados no E-sic?	27	100
Possui extrato de dados no E-ouv?	6	22,2

Fonte: Elaboração própria das autoras com base na pesquisa de campo.

Os conselhos proporcionam as informações pertinentes ao atendimento da LAI com relação

ao caráter da administração pública, à utilização dos recursos públicos, à forma de utilização de tal recurso, como classificam tais despesas, entre outros aspectos. Quanto à divulgação de informações referentes aos demonstrativos de despesas, seja com pessoal ativo ou inativo, ou o detalhamento por categoria econômica, foram essas as diretrizes com menor nível de ocorrência, com apenas 9 (nove) dos 27 (vinte e sete) conselhos seguindo-a (vide tabela 2).

Tabela 2. Divulga informações pertinentes à administração do patrimônio público

Informações à administração pública	Ocorrência	%
Proporciona informações pertinentes à administração do patrimônio público?	27	100
Há informações de como o CRC usa os recursos públicos destinados?	24	88,9
Se há um demonstrativo de despesa por categoria econômica e classificações?	9	33,3
Há Informações a cerca das despesas com pessoal ativo e inativo?	9	33,3

Fonte: Elaboração própria das autoras com base na pesquisa de campo.

Quanto à divulgação de informações referentes a contratos, pode-se tomar como base a tabela 3. No caso do link para acessar tais registros e informações a respeito de contratos, apenas o Conselho Regional de Contabilidade do Mato Grosso não seguiu a diretriz. Já quanto à atualização dos dados, os Conselhos Regionais dos Estados do Rio Grande do Sul, Rondônia, Sergipe e Paraná foram os que estavam com a base de dados com informações, pertinentes à contratos, desatualizadas.

Tabela 3. Proporciona informações pertinentes à contratos

Registro de contratos	Ocorrência	%
Possui Link ?	26	96,3
A Base de Dados está ativa?	26	96,3
A Base de Dados está atualizada?	23	85,2

Fonte: Elaboração própria das autoras com base na pesquisa de campo.

Ao longo da pesquisa, buscou-se também saber como se davam os registros das licitações de cada CRC; nesse caso, todos os conselhos analisados possuem link para munir a população com informações. No caso da atualização dos dados, apenas o Conselho Regional de São Paulo não assumiu o compromisso de mantê-las 'em dia', o que resultou em um cumprimento de apenas 96,3% dos conselhos quanto às informações pertinentes a licitações.

A Lei de Acesso à Informação orienta gestores públicos a divulgar informações independentemente de solicitações, sejam elas sobre andamento de processos ou quanto em média cada organização tem gasto para manter o portal da transparência para o público externo, bem como tal organização gasta com atendimento à solicitação de informação. A tabela 4 divulga tais informações com relação aos Conselhos Regionais de Contabilidade. Evidenciou-se que pouco menos de 26% dos conselhos analisados indicam o número de profissionais envolvidos em atender os cidadãos em relação à solicitação de informações, foram eles: Distrito Federal, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do

Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo. Desses sete conselhos, seis deles evidenciaram as seguintes informações: custo médio de cada solicitação e quanto tal conselho gasta para manter o portal da transparência; foram eles: Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo, o que representa 22,2% do total analisado.

Tabela 4. Divulga informações de interesse público, independentemente de solicitações

Informações de interesse público	Ocorrência	%	Conselhos
Há informações da quantidade de servidores envolvidos para andamento de um processo (média)?	7	25,9	Distrito Federal, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo
Há informações do custo médio da participação processual?	6	22,2	Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo
Há informações do custo médio com transparência ao público externo?	6	22,2	Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo

Fonte: Elaboração própria das autoras com base na pesquisa de campo.

É fundamental que tais conselhos divulguem informações a respeito de suas receitas. Dentre essas informações, o art. 8º da Lei de Acesso à Informação evidencia que as organizações mostrem tanto as origens dos recursos bem como se a organização recebeu recurso transferido de alguma instituição pública ou se ela recebeu recurso oriundo de doação. 26 dos 27 conselhos de contabilidade exibem informações a respeito das fontes de receita distribuída por fonte, ou seja, indicando a origem de suas receitas. O único Conselho Regional de Contabilidade que não atendeu a tal exigência foi o do Estado do Maranhão. Com relação ao recebimento de doações, apenas 17 (dezessete) conselhos fizeram menção a tais recursos, representando 63% do total da amostra.

A Lei de Acesso à Informação orienta a divulgação de informações por meio dos seus relatórios de gestão e contábeis. Nesta pesquisa, buscou-se verificar se os Conselhos Regionais de Contabilidade estão publicando no portal da transparência seus relatórios financeiros, tais como balanço, demonstração do resultado, demonstração de mutação do patrimônio líquido, demonstração do fluxo de caixa, demonstração do valor adicionado, balanço social e balancete de verificação.

Os achados da pesquisa que estão evidenciados na tabela 5 mostram que todos os Conselhos Regionais de Contabilidade divulgaram nos seus portais da transparência o balanço patrimonial e o balancete de verificação. O balanço patrimonial já era esperado que fosse publicado, uma vez que é obrigatório. O segundo relatório obrigatório, denominado demonstração do resultado, só foi publicado por oito conselhos, ou seja, um pouco menos de 30% da amostra analisada; foram eles: Alagoas, Amapá, Paraíba, Piauí, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe. A demonstração de mutação do patrimônio líquido e a demonstração do fluxo de caixa não foram publicados por nenhum Conselho Regional de Contabilidade. O balanço social foi o segundo relatório mais divulgado, com nove conselhos publicando-o.

A tabela 5 mostra a temporariedade de evidenciação das demonstrações contábeis dos Conselhos Regionais de Contabilidade, ou seja, quantos anos em média cada demonstrativo foi publicado. No caso do balanço patrimonial, que é um relatório obrigatório que foi publicado por todos os conselhos, encontraram-se informações de um período médio de dez anos. Com relação à demonstração do resultado, que também é obrigatório, a periodicidade média também foi de dez anos, bem como a demonstração de valor adicionado e o balancete de verificação. O único relatório que teve o período de divulgação médio diferente de dez anos foi o balanço social, com informações de em média 8,2 anos.

Tabela 5. Disponibilização e Temporariedade de evidenciação das Demonstrações Contábeis

Demonstrações Contábeis	Média de anos	Ocorrência	%
Se tem base ativa (Balanço Patrimonial) ?	10	27	100
Se tem base ativa (Demonstração do Resultado) ?	10	8	29,6
Se tem base ativa (DMPL) ?	-	0	0
Se tem base ativa (DFC) ?	-	0	0
Se tem base ativa (DVA) ?	10	2	7,4
Se tem base ativa (BALANÇO SOCIAL) ?	8,2	9	33,3
Se tem base ativa (BALANCETE) ?	10	27	100

Fonte: Elaboração própria das autoras com base na pesquisa de campo.

A Lei de Acesso à Informação orienta as organizações que utilizam verba pública a evidenciar informações sobre seus processos de licitações, tanto de seus editais como de seus contratos. Ao investigar se os Conselhos Regionais de Contabilidade estão atendendo a tais exigências, verificou-se que todos eles possuem links ativos com relação a informações de processos licitatórios. Todavia, apenas 74% dos conselhos estudados possuem a base de dados com tais informações atualizadas (tabela 6).

A tabela 6 demonstra as informações encontradas nos portais da transparência dos Conselhos Regionais de Contabilidade no que tange à evidenciação de informações de cunho financeiro com relação a programas, ações, projetos ou obras de órgãos e entidades da entidade para a população. Todos os conselhos possuem link específico com relação a tais acompanhamentos supracitados. Todavia, apenas 2/3 (66,7%) dos Conselhos Regionais mantêm essas informações atualizadas. É importante deixar claro que as organizações que recebem e aplicam recursos públicos precisam evidenciar informações de cunho financeiro de forma atualizada.

Tabela 6. Disponibilização os editais das licitações e contratos celebrados e dos dados gerais de acompanhamento financeiro

Itens	Editais das licitações e contratos celebrados		Acompanhamento financeiro	
	Ocorrência	%	Ocorrência	%
Possui Link ?	27	100	27	100

A Base de Dados está ativa?	27	100	27	100
A Base de Dados está atualizada?	20	74,1	18	66,7

Fonte: Elaboração própria das autoras com base na pesquisa de campo.

Ao investigar quantos CRCs disponibilizam respostas às perguntas mais frequentes da sociedade com relação aos gastos públicos nos seus portais da transparência foi encontrado que apenas o Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais deixou de cumprir esse item de orientação da LAI; com isso, o nível de cumprimento foi de 96,3%.

Ao longo da pesquisa, procurou-se verificar se os portais da transparência dos Conselhos Regionais de Contabilidade permitem acesso à informação de forma objetiva, clara e em linguagem de fácil compreensão. Os critérios utilizados para considerar que as informações divulgadas seguem tais critérios são: o layout da página e se a linguagem utilizada não é complexa, ou seja, de uso comum, a fim de facilitar a compreensão do leitor. Com base nisso, verificou-se que, dos 27 (vinte e sete) conselhos apurados, 26 (vinte e seis) apresentaram o acesso à informação de forma objetiva, clara e em linguagem de fácil compreensão. Apenas o Conselho Regional de São Paulo apresentou dificuldade com relação à forma de apresentação do website para a maioria dos usuários.

A Lei de Acesso à Informação orienta que as organizações que recebem recursos públicos venham a garantir a acessibilidade às pessoas com deficiência, tanto auditiva como visual. Os achados da pesquisa mostram que 26 (96,3%) dos 27 (vinte e sete) Conselhos Regionais de Contabilidade analisados garantem a questão da acessibilidade do conteúdo disponível em seus portais, com uso de ferramentas tanto para deficientes visuais como auditivos. Vale ressaltar que o único conselho que não garantiu tal medida foi o do Estado de São Paulo.

CONCLUSÃO

Esta seção do artigo apresenta as considerações finais obtidas com a realização do estudo prático, ou seja, a análise dos portais da transparência dos Conselhos Regionais de Contabilidade no Brasil. O desígnio é pautado em responder ao objetivo geral, bem como os objetivos específicos apresentados no capítulo de introdução deste trabalho de pesquisa.

A Lei de Acesso à Informação vem sendo aplicada nos níveis federal, estadual e municipal, bem como pelas organizações que recebem recursos públicos no Brasil, desde 2011. As organizações há aproximadamente 7 (sete) anos vêm se estruturando para atender às exigências fixadas na LAI. Tal lei se baseia em dois tipos de transparências: ativa e passiva. A transparência ativa compreende basicamente 12 (doze) grupos de diretrizes fornecidas pela Lei nº 12.527; tais diretrizes orientam as organizações para que elas evidenciem informações básicas à população. Por outro lado, a transparência passiva parte do pressuposto de que a organização que recebe recursos públicos necessita estar preparada para prestar esclarecimento à população sobre o uso desta verba.

Durante a pesquisa, investigou-se inicialmente se os Conselhos Regionais de Contabilidade possuem portais de transparência, evidenciando que todos possuem tal ferramenta. Foi identificado também que os portais da transparência dos Conselhos de Contabilidade analisados fazem uso da tecnologia denominada sistema eletrônico de informação ao cidadão (e-Sic). Todavia, constatou-se que poucos conselhos fazem uso de outra tecnologia que dá suporte à organização para atender às demandas do cidadão em relação à Lei de Acesso à Informação, denominada e-Ouv (Sistema Eletrônico de Ouvidoria). Tais ferramentas têm funções diferentes, o e-Sic é para que o cidadão solicite informações à entidade, já o e-Ouv é a forma com que a população pode deixar suas reclamações.

Ao analisar os portais da transparência dos 27 (vinte e sete) Conselhos Regionais de Contabilidade brasileiros, verificou-se que, em termos de estrutura organizacional, toda a amostra atende totalmente às exigências da Lei de Acesso à Informação. Aliado a isso, verificou-se também se os conselhos divulgam como eles administram o patrimônio público, constatando que todos os conselhos prestam tal tipo de informação, porém, para onde tal recurso público está destinado apenas 24 (vinte e quatro) dos 27 (vinte e sete) conselhos analisados informaram como os utilizam.

Outra análise bastante curiosa é o fato de apenas 1/3 dos conselhos evidenciarem em seus portais da transparência os gastos com despesas por tipo. Com relação aos funcionários, o portal deveria evidenciar o quantitativo de pessoas envolvidas nas atividades, com uma listagem de nomes.

Com relação à divulgação das demonstrações contábeis, que é uma das diretrizes exigidas pela LAI no que tange à transparência ativa, todos os conselhos apresentam balanço patrimonial e balanço de verificação, todavia, apenas oito desses conselhos divulgam a demonstração do resultado. A DRE, junto com o balanço patrimonial, é a demonstração contábil obrigatória para instituições como as estudadas.

Outro achado importante está relacionado à divulgação das informações com relação a quantos servidores estão envolvidos no processo de geração de informação e quanto custa em média esse atendimento. Apenas 26% dos conselhos informaram esses dados. Além disso, o que chama atenção é o fato de apenas seis conselhos mostrarem quanto custa manter o portal da transparência para atender às exigências da LAI.

Apesar de haver algumas lacunas em termos de informações por parte de alguns conselhos, observou-se que o sistema CFC/CRC vem tendo uma preocupação em atender a todas as exigências da LAI em termos de transparência ativa, ou seja, as 12 diretrizes que a lei prega. Com base nos achados da pesquisa, nota-se que o nível de conformidade dos portais da transparência com relação às diretrizes da LAI é alto.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011: Regula o acesso a informações previsto no Inciso XXXIII do Art. 5º, no Inciso II do § 3º do Art. 37 e no § 2º do Art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio

de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 de novembro 2011.

_____. Decreto-Lei nº 9.295/46, de 27 de maio de 1946: Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de maio de 1946.

_____. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm>. Acesso em: 1 maio, 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Resolução CFC nº 1373/2011 que regulamenta o Exame de Suficiência como requisito para obtenção ou restabelecimento de Registro Profissional em Conselho Regional de Contabilidade (CRC). 2011. Disponível em:< http://www.crcgo.org.br/downloads/resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o_1373_%20ExSuf.pdf>. Acesso em: 30 mar., 2019.

GOVERNO FEDERAL. Acesso A Informação: Mapa da LAI. 2016. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/assuntos/conheca-seu-direito/a-lei-de-acesso-a-informacao/mapa-da-lai>>. Acesso: 20 mar., 2018.

HOCH, P. A.; RIGUI, L. M.; SILVA, R. L. Desafios à concretização da transparência ativa na internet, à luz da lei de acesso à informação pública: análise dos portais dos Tribunais Regionais Federais. Revista Direitos Emergentes na Sociedade Global. v. 1, n. 2, jul.dez/2012. p.257-286.

RESENDE, Walisson da Costa; NASSIF, Mônica Erichsen. Aplicação Da Lei de Acesso à Informação em Portais de Transparência Governamentais Brasileiros. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 20, n. 42, p. 116, jan./abr., 2015.

SALES, Tainah Simões; MARTINS, Ana Laís Pinto. Planejamento, Transparência, Controle Social e Responsabilidade na Administração Pública Após o Advento da Lei de Responsabilidade Fiscal. Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFC, v. 34.1, p. 241-257, jan./jun. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

“

O planejamento orçamentário da área da segurança pública do Estado do Maranhão nos anos de 2014-2018

Benedito Ribeiro de **Matos Júnior**

Maria Carvalho **Oliveira**

RESUMO

O presente estudo tem como escopo-mor compreender a contribuição do planejamento orçamentário na área da segurança pública para o Estado do Maranhão nos de 2014-2018, pois através dele o Governo poderá analisar sob vários ângulos, definindo seus caminhos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas. E antes de qualquer coisa é importante saber o que é planejamento e o que venha ser orçamento. Além disso, serão apresentados os elementos do planejamento orçamentário, bem como a necessidade de identificar a importância dos princípios e leis como ferramenta orçamentária. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica e exploratória sobre o planejamento orçamentário e o seu destaque para a área da segurança pública, além de um questionário aplicado em 2016 pelo autor na área em estudo. Nesse contexto é importante ressaltar que o Estado aos poucos está adotando uma visão mais estratégica, desburocratizando seus processos a fim de prestar um serviço de qualidade e de forma eficiente, com políticas públicas voltadas na área.

Palavras-chave: Planejamento orçamentário; Princípios e Leis; Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo principal expor a contribuição do planejamento orçamentário na área da segurança pública. Através de um estudo orçamentário, o Governo terá a dimensão quantitativa e qualitativa para a distribuição em diversas áreas e as aplicações das políticas públicas. E a área da segurança faz parte do estudo orçamentário, onde tem grande importância e valia em um Estado.

O planejamento orçamentário é uma medida de tomada de decisão onde são obrigatórias desde a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 165, onde estabelece a elaboração de um Plano Plurianual, de Diretrizes Orçamentárias e de um Orçamento Anual. Para o planejamento orçamentário necessita estabelecer premissas e prioridades, ter inteligência organizacional, competitividade entre cidades, facilitar controles e integração de equipes multidisciplinar.

De acordo com Silva (2009), pode ser entendido também como a faculdade adquirida pelo povo, via seus representantes eleitos, de aprovar os gastos que o Estado realizará durante o exercício, por meio de seu Governo.

Com um governo cada vez mais exigente, o gestor e administrador precisam se qualificar e procurar conhecer os princípios orçamentários. Atualmente existem poucos gestores públicos que tenham uma noção ou um conhecimento sobre os princípios, valores e a necessidade da elaboração do plano plurianual e da LDO e LOA.

E em relação à Segurança Pública, que é um conjunto de dispositivos e de medidas de precaução que asseguram a população de estar livre do perigo, de danos e riscos eventuais à vida e ao patrimônio. É também um conjunto de processos políticos e jurídicos destinados a garantir a ordem pública na convivência pacífica dos seres humanos na sociedade.

Ela não se trata apenas com medidas repressivas e de vigilância, mas com um sistema integrado e otimizado envolvendo instrumento de coação, justiça, defesa dos direitos, saúde e social. O processo de segurança pública se inicia pela prevenção e finda na reparação do dano, no tratamento das causas e na reinclusão na sociedade do autor do ilícito.

O objetivo deste estudo é verificar a contribuição que a elaboração e executividade do planejamento orçamentário trazem para a área da segurança pública do estado do maranhão.

A pesquisa foi de caráter bibliográfico e exploratório com a coleta de dados realizada em sites oficiais, questionários, além de livros e periódicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

O orçamento pode ser entendido como um ato planejador e autorizador das despesas que o Estado deva realizar em um determinado lapso de tempo. Antigamente o orçamento era utilizado com a finalidade meramente política, como indicado por Giacomoni (2009) quando cita a elaboração da Magna Carta, em 1215, como o ponto de partida das modernas cartas constitucionais e como

contendo o germe do que seria o primeiro ato autorizador de despesas concedido por um conselho de nobres ao executor dessa despesa, que era o rei. Modernamente, todavia, o orçamento tem finalidade eminentemente administrativa, suportando a crescente complexidade do Estado moderno e suas atribuições.

Hoje em dia é impossível imaginar o funcionamento da máquina administrativa sem um adequado suporte conferido pelo adequado processo de planejamento orçamentário.

Nos tempos monárquicos absolutistas, o rei considerava o tesouro do Estado como o seu patrimônio pessoal, assim como o seu poder tinha origem divina e era inquestionável. Nos dias atuais, os recursos do tesouro do Estado são um bem público e como tal devem ser tratados, de forma a maximizar a efetividade de sua aplicação. Para tal, é fundamental um processo criterioso e minucioso de planejamento e controle, de forma a que se consiga manter as rédeas do luxo de recursos, desde a sua captação no montante necessário até o seu desembolso no volume correto.

O processo de planejamento orçamentário brasileiro compreende todo um arcabouço racional-legal que, apesar de ter seus fundamentos lançados desde os tempos do Império, adquiriu corpo e relevância enquanto planejamento mais fortemente a partir do ano de 1964, com a Lei 4320/64, que estabelece as Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Em seguida, pode-se destacar, o contido na Constituição Federal de 1988, que dispõe sobre a necessidade da elaboração de uma Lei de Diretrizes Orçamentárias a qual, por sua vez, fundamenta a Lei Orçamentária Anual, que é a materialização do planejamento respeitada as receitas e despesas de cada exercício.

Esse processo de planejamento é requerido para as três esferas de poder (Municipal, Estadual e Federal), sendo que na esfera Municipal, para municípios com população superior a 20 mil habitantes, existe a necessidade de elaboração de um Plano Diretor Municipal, que deve conter a visão estratégica do Município, servindo de base para todo o planejamento subsequente.

A Administração direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal, Municípios. Assim, as Autarquias, Fundações Públicas, Agências reguladoras e executivas, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista estão submetidas a princípios previstos no artigo 37º da Constituição Federal, que são os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Há também princípios que não estão previstos no Artigo 37 da Constituição tais como: Isonomia, motivação, autotutela, continuidade da prestação do serviço público, razoabilidade.

Mas atualmente as normas gerais que disciplinam os orçamentos públicos do Brasil são:

Constituição Federal de 1988: A seção II (Artigos 165 a 169), do capítulo de Finanças Públicas Anexo I, ainda na CF/88, é interessante estudar os artigos 70 ao 75 que tratam do controle externo e interno das prestações de contas.

Lei 4.320/64 que trata do Direito Financeiro.

Lei de Responsabilidade Fiscal – LC Nº 101 de 4 de maio de 2000.

A Constituição Federal de 1988 cita em seu artigo 165 que é de iniciativa do Poder Executivo estabelecer o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

Na lei deve estar compreendido e estabelecido metas e prioridades para a Administração Pública e orientação para a elaboração de lei orçamentária anual, dispondo as alterações na legislação tributária e estabelecendo a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

O Poder Executivo publicará, até trinta dias após o encerramento de cada bimestre, relatório resumido da execução orçamentária. Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

Tipos de Orçamento

Segundo Silva, (2004) em seu livro de Contabilidade Governamental, tipo de orçamento é a característica que determina a maneira pela qual o orçamento é elaborado, dependendo do regime político vigente; daí dizer que os orçamentos variam segundo a forma de Governo e podem ser classificados em três tipos:

a) Legislativo:

Que é o orçamento cuja elaboração, votação e aprovação é da competência do Poder Legislativo, cabendo ao Executivo a sua execução. Este tipo é utilizado em países parlamentaristas.

b) Executivo:

É o orçamento cuja elaboração, aprovação é da competência do Poder Executivo. É utilizado em países onde impera o absolutismo do Chefe de Estado.

c) Misto:

É o modelo no qual o orçamento é elaborado e executado pelo Poder Executivo, cabendo ao Legislativo a sua votação e controle. Esse tipo é utilizado pelos países em que as funções legislativas são exercidas pelo Congresso ou Parlamento, sendo sancionado pelo Chefe do Poder Executivo. No Brasil esse é o modelo consagrado pelos textos constitucionais.

Lei de Responsabilidade Fiscal

Em meados do ano 2000, o Presidente da República sancionou a Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal dos gestores públicos, mediante ações em que se previnam riscos e corrijam-se desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas.

Para isso, estipula critérios de fixação e cumprimento de metas de resultados, entre receitas e despesas, e de obediência a limites e condições no que tange à renúncia de receita, geração de despesas (especialmente de pessoal, seguridade social e serviços de terceiros), dívida pública, operações de crédito (inclusive por antecipação de receita orçamentária), concessão de garantias

e inscrição a título de restos a pagar.

Para tanto, a LRF destaca o planejamento como instrumento de uma efetiva gerência, o controle prévio e concomitante, a transparência e democratização das informações e a responsabilização por descumprimento e metas e limites. E, ainda, para garantir a transparência, ressalta a contabilidade na condição de fator fundamental à produção e divulgação das informações para tomadas de decisão e para o conhecimento, por parte da sociedade, conforme destacam os art. 50 a 55, que dispõem, no seu conjunto, sobre a escrituração contábil, consolidação das contas das esferas de governo e da elaboração de relatórios da execução orçamentária e de gestão fiscal.

Pode-se observar que a LRF trouxe avanços significativos no controle dos gastos públicos, havendo necessidade, a partir de sua promulgação, de uma execução orçamentária condizente com a nova realidade, por meio do desenvolvimento de ferramentas gerenciais e tecnológicas que possam viabilizar as novas exigências.

Lei 4.320, de 17/03/1964

Uma lei que estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, de acordo com o dispositivo no artigo 5º, inciso XV, alínea b, da Constituição Federal.

Em sua lei conterà a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos aos princípios de unidade, universalidade e anualidade. Integrarão a lei ainda, o sumário geral da receita por fontes e da despesa por funções do governo, o quadro demonstrativo da receita e despesa, segundo as categorias econômicas, quadro discriminativo da receita por fontes e respectiva legislação, quadro das dotações por órgãos do governo e da administração.

Etapas de Elaboração de Orçamento Programa

A adoção do orçamento-programa foi efetivada pela Lei 4.320/64, onde o instrumento de planejamento e orçamento público se relacionam.

PPA – abrange um período de quatro anos, iniciando a execução no segundo ano do mandato do Chefe do Poder Executivo e encerrando no primeiro ano do mandato do próximo dirigente eleito. O prazo para envio do PPA ao Legislativo vai até 31 de agosto do primeiro ano de governo. O PPA atual diz respeito às metas e prioridades para os exercícios de 2016, 2017, 2018 e 2019 e custo dos programas.

LDO – são as metas e prioridades para exercício anual; é uma ponte entre o PPA e a Lei Orçamentária Anual – LOA. O prazo de envio ao Legislativo é até 15 de abril do próprio ano, mas no primeiro ano de governo se estende até 31 de agosto.

LOA – refere-se ao custo das ações para o exercício anual; o prazo de envio ao Legislativo para discussão do projeto de lei vai até o dia 30 de setembro.

Observação – segundo o princípio orçamentário da universalidade:

- O orçamento deve conter todas as receitas e despesas do município
- Emendas à LDO devem ser compatíveis com o PPA
- Emendas à LOA devem ser compatíveis com a LDO e o PPA

Classificação Orçamentária

Um dos principais objetivos de um sistema de classificação orçamentária é o de possibilitar a análise e a avaliação dos gastos e dos benefícios dos programas de governo, bem como de estudar o impacto dos gastos públicos na economia. Como vimos na evolução conceitual do orçamento, enquanto a estrutura do orçamento tradicional dava ênfase ao aspecto contábil, a classificação orçamentária viabilizou a obtenção de informações gerenciais e administrativas no orçamento programa.

O sistema de classificação gerencial apresenta as seguintes vantagens:

- ❖ Identifica novas relações, descobre traços comuns e diferenciais, identifica duplicidade de esforços;
- ❖ Facilita a uniformização da terminologia;
- ❖ Sistematiza o pensamento;
- ❖ Facilita a formulação dos programas de Governo;
- ❖ Facilita o acompanhamento, controle e mensuração de resultados;
- ❖ Permite a análise do impacto orçamentário na economia.

A segurança pública é uma área ou um órgão estatal, com a finalidade de proteger a cidadania, prevenindo e controlando manifestações de criminalidades e da violência, efetivas ou potenciais, garantindo o exercício pleno da cidadania nos limites da lei.

De acordo com a Constituição de 1988 em seu art. 144, estabelece que “A segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos”.

I – Polícia Federal;

II – Polícia Rodoviária Federal;

III – Polícia Ferroviária Federal;

IV – Polícias Cíveis;

V – Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares.

Na última década, a questão da segurança pública passou a ser considerada problema fundamental e principal desafio ao estado de direito no Brasil. A segurança ganhou enorme visibilidade pública e jamais, em nossa história recente, esteve tão presente nos debates tanto de especialistas como do público em geral.

Os problemas relacionados com o aumento das taxas de criminalidade, o aumento da sensação de insegurança, sobretudo nos grandes centros urbanos, a degradação do espaço público, as dificuldades relacionadas à reforma das instituições da administração da justiça criminal, a violência

policial, a ineficiência preventiva de nossas instituições, a superpopulação nos presídios, rebeliões, fugas, degradação das condições de internação de jovens em conflito com a lei.

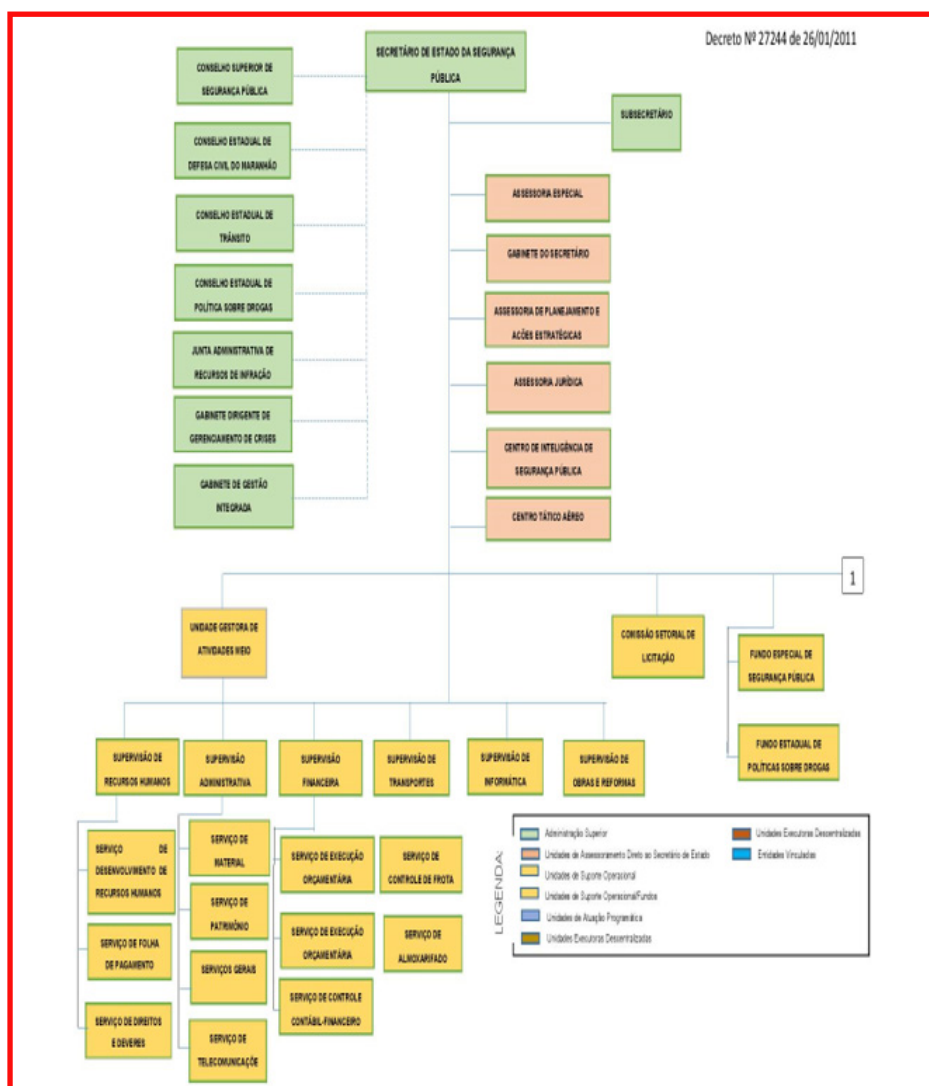
De igual modo, a corrupção, aumento dos custos operacionais do sistema, problema relacionados à eficiência da investigação criminal e das perícias policiais e morosidade judicial, entre tantos outros, representam desafios para o sucesso do processo de consolidação política da democracia no Brasil.

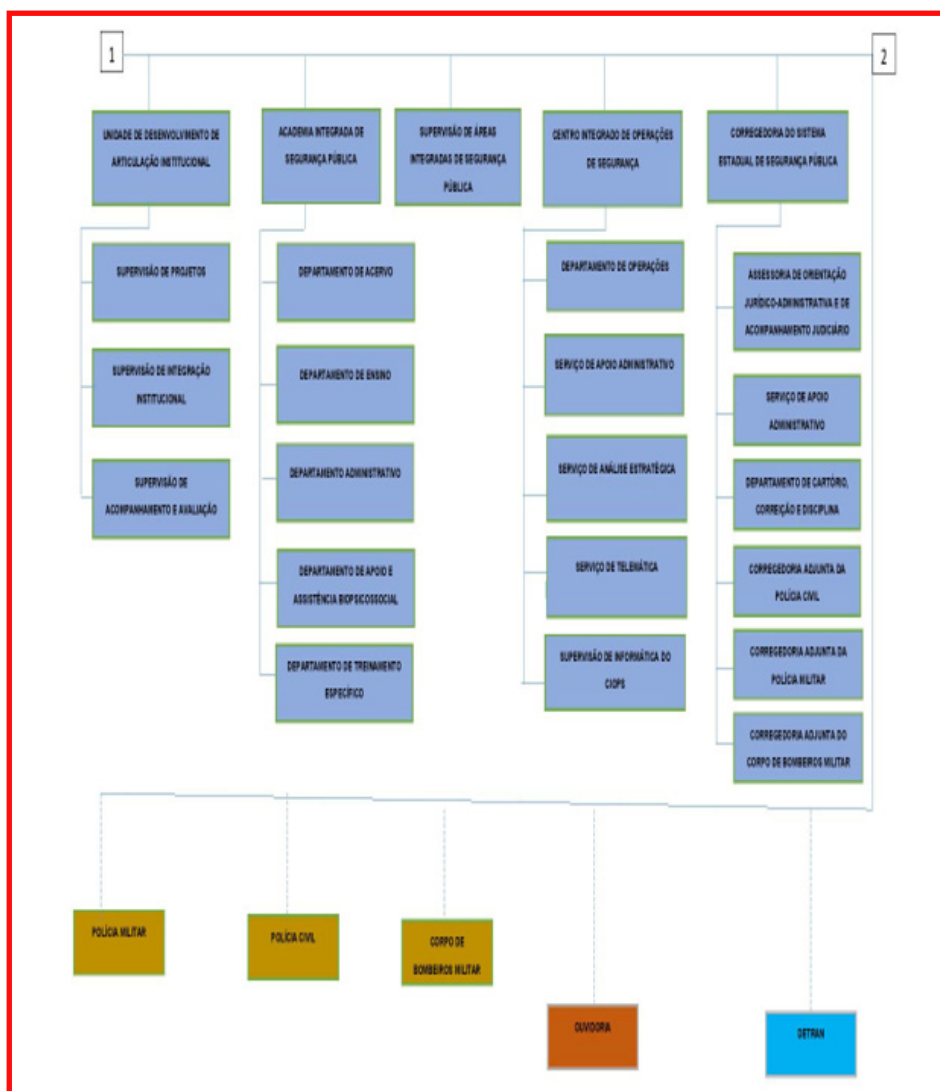
A segurança pública é de suma importância para a execução de políticas públicas, mais precisa estar inserida no planejamento orçamentário, onde constarão orçamentos destinados a área e planos e projetos para sua execução.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Secretaria de Segurança Pública, criada por meio do decreto nº 2.295 de 1º de agosto de 1963, tem por objetivo promover a Segurança do cidadão e do bem público além de um atendimento humanizado, amparar e acompanhar as ações da Polícia Militar, Polícia Civil, DETRAN, Corpo de Bombeiros, ICRIM e IML. Proporcionar apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento de programas e projetos em todas as áreas da Segurança.

Ela é dividida em vários setores, como vemos nas figuras abaixo:





METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa constitui-se em uma análise sobre a contribuição que o planejamento orçamentário traz para a área da Segurança Pública do Estado do Maranhão. Estudo de natureza bibliográfica e exploratória, com análise de dados pelo método qualitativo-quantitativo. Além da obtenção de dados colhidos através de questionário aplicado no ano 2016 pelo autor na Secretaria de Planejamento do Estado do Maranhão.

A pesquisa foi realizada sob as normas da Lei 4.320/64 e da Lei Complementar 101/2000 está sobre a Responsabilidade Fiscal e aquela sobre o Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Sendo garantido aos sujeitos retirar-se da pesquisa a qualquer momento, mediante o termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme determina a resolução. Ao contemplar tal resolução, busca-se assim preservar o aspecto ético deste trabalho.

RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

A segurança pública implica que os cidadãos de uma mesma região possam conviver em harmonia, onde cada um respeita os direitos individuais do outro. O Estado é o garante da segurança pública e o máximo responsável na hora de evitar as alterações da ordem social.

Neste sentido, a segurança pública é um serviço que deve ser universal (tem de abranger todas as pessoas) para proteger a integridade física dos cidadãos e dos seus bens. Para isso, existem as forças de segurança (como a polícia), que trabalham em conjunto com o Poder Judicial.

Descrição da estratégia

A área de segurança é de grande importância em um Estado, com isso deve ter uma atenção em investimentos previstos no orçamento. Pois as forças da segurança pública têm como dever prevenir potenciais delitos e reprimir os mesmos assim que estejam a decorrer. Também é função das forças de segurança perseguir os delinquentes e entregá-los à Justiça, a quem compete estabelecer os castigos correspondentes de acordo com a lei.

Regra geral, as grandes metrópoles sofrem problemas de segurança pública, as quais apresentam elevadas taxas de delitos. Em contrapartida, as pequenas localidades costumam oferecer melhores condições de segurança.

De certa forma, isto prende-se com a população em massa, uma vez que os milhões de habitantes de uma grande cidade acabam por ficar no anonimato (as pessoas não se conhecem). Já, nas aldeias, é menos provável que uma pessoa cometa algum crime ou delito sem que ninguém fique, a saber.

A segurança pública também depende da eficácia da polícia, do funcionamento do Poder Judicial, das políticas estatais e das condições sociais. O debate relativamente à incidência da pobreza na insegurança é sempre polêmico apesar de a maioria dos especialistas acreditar que haja uma relação entre a taxa de pobreza e a quantidade de delitos.

Diante disso, é importante ressaltar que essa pesquisa foi realizada na Secretária do Planejamento do Estado do Maranhão – SEPLAN. Foram entrevistados no total 10 servidores, responsável direto e indiretamente pela elaboração do orçamento do Estado, onde responderam um questionário fechado de 10 questões cada a respeito do assunto aqui abordado.

Através dos questionários, foi diagnosticado que há uma preocupação por parte dos envolvidos nessa elaboração, porém, na prática pode-se observar que ainda há carência de uma política pública mais atuante, mesmo com Resultados exposto por ela, informando queda nos índices de homicídio nos dois primeiros anos do mandato do Governo atual, a população não vê esta queda e espera por resultados satisfatórios.

Análise do caso

De acordo com os dados pesquisados sobre o orçamento, o ano de 2016 o orçamento destinado para a área de segurança foi 1.339.007.050(bilhão), recurso que perde apenas para saúde, educação e previdência social, de acordo com LOA 2016. Números superiores aos Executados nos anos de 2014 e 2015, que foram 1.059.163.628 e 1.046.244.417 bilhão respectivamente.

Grande parte desse investimento será aplicado em programas como, Mais vida no trânsito, que engloba Educação para o trânsito, fiscalização, licenciamento entre outros. E no programa Mais Segurança esse abordando a prevenção a criminalidade, do crime, a repressão do crime e criminalidade, prevenção no uso de drogas. No programa Mais segurança os valores serão destinados a Polícia Civil, Militar, Corpo de Bombeiros, DETRAN, Defesa Civil.

Na Polícia Civil serão destinados mais de 3 milhões para prevenção da criminalidade, e mais de 200 mil na valorização e capacitação no PPA 2016-2019. Neste mesmo período na Policia Militar serão destinados mais de 400 mil e aumentando anualmente na valorização e capacitação, Corpo de Bombeiros mais de 100 mil, terão também em investimentos na estruturação e modernização contemplado no PPA 2016-2019.

Foco maior do Governo está na Prevenção do Crime e da Criminalidade em todos as áreas, fazendo investimentos nas Policias Militares, Civis. Levando a Policia mais perto da sociedade, como a Policia Cidadã trazendo mais segurança para sociedade. Fazendo a convocação de novos policiais aumentando o contingente, e ainda valorizando o salário.

Investimentos que tem como propósito garantir a preservação da vida e a incolumidade das pessoas, por meio de políticas públicas multissetoriais, com ênfase na redução da criminalidade e na redução dos índices de acidentes de trânsito, aprimorando as políticas de educação para o trânsito, a fiscalização e o atendimento ao público.

Segunda Dados do Governo atual -R\$ 235.525.63,99 – este foi o total de investimentos que já foram realizados no Sistema de Segurança Pública, abrangendo os primeiros quatro meses de 2015. O montante representa R\$ 59 milhões a mais que os valores investidos na área durante o mesmo período do ano passado. No ano de 2014, o valor investido foi de R\$ 176,6 milhões.

O balanço do quadrimestre nos investimentos realizado pela Secretaria de Estado do Planejamento demonstra que houve acréscimo de 25,11% nas receitas dedicadas à recuperação estrutural do setor. Os investimentos já realizados dizem respeito ao equipamento do corpo das polícias, preparação de novos policiais para atuação nas ruas e nomeação de novos policiais civis que já estão trabalhando na Segurança do Estado. Além deles, estão contabilizados gastos com folha de pagamento e custeio.

Entre os investimentos iniciais feitos na melhoria da Segurança Pública, estão a formação de novos policiais que já estão em treinamento e a aquisição de novos equipamentos para o trabalho

de investigação. O Governo prevê ainda destinação de recursos para compra de armamento e helicópteros do Grupo Tático Aéreo.

O aumento nas despesas com Segurança Pública faz parte do projeto para priorização do setor, que vem recebendo atenção especial do Governo do Estado desde o primeiro dia da nova administração, quando medidas para recomposição dos recursos humanos e valorização dos agentes de segurança começaram a ser implantadas.

Novos investimentos para recuperar Segurança Pública

Já foram destinados R\$ 8 milhões para a compra de um novo Sistema de Comunicação de Digital da Polícia Militar, Civil e Bombeiros do Maranhão. A iniciativa vai integrar definitivamente as ações das três forças policiais, que hoje se comunicam através de aparelho celular comum ou aparelhagem de rádio analógico, material obsoleto para as operações atuais.

O conjunto conta com duas torres, ambas já instaladas. Uma delas ficará no Outeiro da Cruz, em São Luís, e a segunda ficará em São José de Ribamar. A primeira começou a operar no mês de junho e a segunda, em agosto de 2015. O objetivo do novo equipamento adquirido pela Secretaria de Segurança Pública do Maranhão é dar mais agilidade às operações policiais e integrar todos os sistemas.

Mais policiais para mais segurança

Além do que já foi aplicado, outras ações governamentais de médio prazo já começaram a ser colocadas em prática. A primeira delas, já em 1º de janeiro de 2015, foi a convocação de 1.000 excedentes do concurso para PM para realizar o Teste de Aptidão Física. Destes, 4 outros 1.500 foram convocados em maio, visando ampliar o número de policiais nas cidades maranhenses, e ainda passarão pelo teste físico.

Os 432 concursados que foram aprovados pelo TAF já estão em treinamento na Academia de Polícia do Estado do Maranhão, com investimento de R\$ 7 milhões pelo Governo do Estado para que até o fim do ano eles possam estar preparados para atuar nas ruas.

Invertendo a lógica anterior de investir cada vez menos na Polícia Civil, o Governo aditivou o orçamento da pasta em R\$ 2 milhões além do previsto inicialmente no orçamento estadual. Com os novos investimentos, foi possível colocar mais 66 novos policiais civis no trabalho. Já estão na ativa 20 novos delegados, 30 investigadores, 10 peritos, 4 médicos legistas, 2 odonto legistas e um escrivão, que atuam na elucidação de crimes e desbaratamento de organizações ilícitas.

Valorização dos Policiais

Outra área que foi beneficiada este ano foi o Policiamento, na qual já foram investidos mais de R\$ 13 milhões. Acompanhado disso, o governador Flávio Dino concedeu aumento a todos os servidores da Segurança Pública do Estado, cuja soma ao longo de quatro anos chegará a um in-

vestimento superior a R\$ 500 milhões, além do que já era praticado.

A partir de diálogo das pastas relacionadas à Segurança Pública com representantes dos servidores da área, a Secretaria de Gestão e Previdência do Estado construiu a tabela de realinhamento salarial para a categoria, que contemplam reajustes de 23,8% a 88% no acumulado até 2018, valorizando as carreiras e as condições de trabalho.

Na pesquisa feita, foi constatado que 90% das pessoas responsáveis pela elaboração do planejamento orçamentário são homens, e que a maioria tem especialização em outras áreas que não são do orçamento.

Vimos que neste resultado, há uma grande diferença entre os sexos, onde os principais responsáveis pela elaboração são do sexo masculino. Como foi divulgado pelo Women in Business 2015, que Mais da metade das empresas e órgãos no Brasil não possuem mulheres em cargos de liderança, colocando o país na 3ª posição entre os que menos promovem funcionárias para posições mais altas. Os dados são da pesquisa “Women in Business 2015”, da Grant Thornton.

De acordo com o estudo, 57% das companhias e órgãos brasileiros não têm mulheres em cargos de liderança. O país fica atrás apenas do Japão, com 66%, e da Alemanha, com 59%. A média mundial é de 32%.

O país com mais mulheres em posição de líderes entre os pesquisados é a Rússia. Apenas 11% das empresas no país não têm nenhuma mulher em cargo alto.

Em relação a justificativa por atuar na elaboração do orçamento 80% disseram que escolheram por ser um campo promissor para o crescimento profissional. E todos entrevistados marcaram a opção sociedade, em relação à principal atenção da segurança pública. Nesses dados foram constatado que a grande maioria sabe que é um área de ascensão e de visibilidade profissional, pois está diretamente ligada ao Executivo, e também sabem e conhecem que atenção principal da segurança está na sociedade. Ela que será beneficiada de forma direta e indiretamente por todo investimento na área. Pois sabemos que o verdadeiro sentido e foco da área estão na preservação da vida.

Apenas 50% dos entrevistados participaram de treinamentos oferecidos. Foi observado neste item que todos que foram para o treinamento são membros responsáveis pelo contato direto com o governo. Capacitação está no orçamento do Estado em todas as áreas, tem investimentos mais ainda não está sendo oferecidos para todos. Item que deve ser melhorado, expandindo para todos. No PPA 2016-2019 está destinado mais de 600 mil reais na capacitação na área da segurança para os policiais militares e civis.

No que se refere o grau de satisfação do planejamento com foco na área da segurança, houve diferenças. 30% acham bom, 50% muito bom e 20% ótimo. Mais todos estão satisfeitos em atuar na área, responsável pela elaboração de planos e projetos para o desenvolvimento da sociedade e do Estado.

Nas perguntas sobre o conhecimento dos princípios do orçamento e a estratégia do planejamento, a grande maioria não soube citá-los. Disseram que conhecem, mais não lembrava no momento.

Podendo ser verificado que sabem o que fazem, mais não sabem para que o fazem, segundo os princípios. Princípios esses que estão expostos na Constituição Federal de 1988 nos artigos de 165 a 169, na Lei de Responsabilidade Fiscal- LC 101 de 4 de maio de 2000, e na Lei 4.320 de 1964.

E com relação a avaliação de seus desempenhos na elaboração do planejamento orçamentário, 100% disseram que “bom”. Verificando que estão todos contentes com seus trabalhos.

É senso comum que a segurança pública é uma das maiores preocupações da população brasileira, embora nem sempre o tema receba a atenção que certamente merece, especialmente no que diz respeito aos recursos orçamentários destinados ao setor. Tanto é assim que considerando que Educação, Saúde e Segurança Pública são atividades típicas do Estado, causa perplexidade que esta seja a única que não conta com a vinculação constitucional de recursos para a execução de suas políticas públicas.

O levantamento feito em 2014 traz parte do Diagnóstico dos Homicídios no Brasil, elaborado pelo Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp) do Ministério da Justiça. Mostra que o Maranhão está com uma taxa de 19,7 homicídios por 100 mil habitantes. O Segundo menor índice da Região do Nordeste. Mais segundo um levantamento feito em 2015 pela uma ONG mexicana “Conselho Cidadão pela Seguridade Social Pública”. A capital São Luís está entre as 50 cidades mais violenta do mundo no número de homicídios.

São Luís está em 21º lugar e é a sexta cidade brasileira do ranking com maior taxa de homicídios por 100 mil habitantes em 2015. A taxa média da capital maranhense foi de 53,05 homicídios por 100 mil habitantes. Das 50 cidades presentes na lista, 21 são brasileiras. Há uma grande diferença no Estado e na Capital em relação a segurança pública.

O destaque da segurança pública no orçamento do Estado nessa nova gestão está sendo visível, mais os efeitos desses investimentos precisam melhorar. Tem vários investimentos para a área, mais a sua execução não está trazendo resultados esperados. A importância e o destaque dela no orçamento estão de acordo com as necessidades. Mais para alcançar os resultados, os esforços têm que partir de todos aqueles que fazem parte, pois apenas assim alcançarão o resultado esperado.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, é importante lembrar que a área da Segurança Pública ao longo do tempo vem sofrendo inúmeras mudanças e a passos lentos vem adotando uma visão mais estratégica dos processos, reestruturando-se e adequando-se a grande complexidade que é oferecer uma prestação de serviço pautada na competência, efetividade, ética e eficiência.

Evidentemente, as soluções devem passar pelo fortalecimento da capacidade do Estado em gerir a violência, pela retomada da capacidade gerencial no âmbito das políticas públicas de segurança, mas também devem passar pelo alongamento dos pontos de contato das instituições públicas com a sociedade civil e com a produção acadêmica mais relevante à área.

Em síntese, os novos gestores da segurança pública (não apenas policiais, promotores, juízes e burocratas da administração pública) devem enfrentar estes desafios além de fazer com que o amplo debate nacional sobre o tema se transforme em real controle sobre as políticas de segurança pública e, mais ainda, estimule a parceria entre órgãos do poder público e sociedade civil na luta por segurança e qualidade de vida dos cidadãos brasileiros.

Trata-se na verdade de ampliar a sensibilidade de todo o complexo sistema da segurança aos influxos de novas ideias e energias provenientes da sociedade e de criar um novo referencial que veja na segurança espaço importante para a consolidação democrática e para o exercício de um controle social da segurança.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância do planejamento orçamentário nas organizações, seja ela pública ou privada, pois é através dessa ferramenta que o gestor público irá previamente, traçar os objetivos e metas da administração, buscando sempre uma tomada de decisão eficiente e eficaz, contribuindo na diminuição de custos, riscos e perda de tempo.

Infelizmente, existem pessoas que não entendem o verdadeiro papel da segurança pública e de sua participação no orçamento, que no conceito bem simples, é prezar pela ordem na sociedade.

Além disso, é importante frisar que para haver satisfação é necessário que os gestores, administradores e colaboradores possam realmente agir em concordância com a lei, e estejam preparados para possíveis eventualidades.

Conhecer a contribuição do planejamento orçamentário não é apenas uma curiosidade ou um estudo, mas é conhecer a realidade, a estrutura do governo, conhecer leis e princípios que procuram diminuir a desigualdade e trazer um progresso e desenvolvimento para o governo.

REFERÊNCIAS

BEZERRA FILHO, J. E. Modelo conceitual de decisão e apuração de resultado: uma contribuição para avaliação da eficiência e eficácia na gestão de recursos públicos. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Brasil é o 3º com menos mulheres em cargos de liderança, diz pesquisa. G1 de São Paulo. São Paulo, 7 de Mar. de 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/2015/10/norte-e-nordeste-concentram-52-dos-homicidios-do-pais-diz-pesquisa.html>>. Acesso em 31 de Mar. de 2019.

BRASIL. Congresso Nacional (2000). Lei Complementar, nº 101, 4 de maio 2000. LRF – Lei Complementar de Responsabilidade Fiscal, Brasília, DF, 24 maio 2000a.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei, nº. 4.320, de 17 de março de 1964. Institui Normas Gerais de Direito Financeiro para Elaboração e Controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 mar. 1964.

FORTES, João. Contabilidade pública. Brasília: Franco & Fortes, 1996.

SEPLAN. Secretaria de Planejamento do Maranhão. Disponível em: <<http://www.seplan.ma.gov.br>>. Acesso em 01 de Mar de 2016.

SILVA, S. S. e. Os Princípios Orçamentários. Rio de Janeiro: FGV, 1962.

SILVA, Lino Martins. Contabilidade Governamental: Um Enfoque Administrativo da Nova Contabilidade Pública. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Lino Martins. Contabilidade Governamental. 7. Ed. Atlas: São Paulo, 2004.

MARANHÃO. Decreto nº 2.295, de 1 de agosto de 1963. Estatui a Criação da Secretaria de Segurança Pública. Diário Oficial do Estado do Maranhão, São Luís, MA, 1 de agosto de 1963.

SSP. Secretaria de Segurança Pública do Maranhão. Disponível em: <<https://www.ssp.ma.gov.br>>. Acesso em 14 de Fev de 2016.

GIACOMONI, James. Orçamento Público. São Paulo: Atlas, 2009.

“

PCCR como instrumento de valorização e reconhecimento nas organizações

Rhubens Ewald Moura **Ribeiro**
UNIFSA

Rodrigo Ribeiro Costa **Cavalcante**
FUCAPE

Aluysio Ricardo Nunes **Fonseca**
UFPI

Kaíque Barbosa de **Moura**
UNIFSA

Renildo De Sousa **Maia**
UNIFSA

Carlos Alberto de Sousa **Ribeiro Filho**
UFPI

RESUMO

A gestão de pessoas tem passado por mudanças ao longo dos anos e vem adquirindo um viés cada vez mais estratégico dentro das organizações de tal forma que não mais se admite a visão antiquada de que as pessoas são apenas mais um recurso de igual ou menor relevância que os demais recursos organizacionais. O presente artigo analisa a gestão de pessoas no setor público e descreve o desenvolvimento de um plano de cargos, carreiras e remuneração (PCCR) em uma gestão baseada em valorização e reconhecimento. Para isso é feita uma pesquisa descritiva e analítica, com abordagem qualitativa, fazendo a coleta de dados por meio de pesquisa documental, observação direta e pesquisa bibliográfica, utilizando-se de estudo de caso como estratégia de pesquisa e análise de conteúdo para análise dos dados. O principal resultado revela-se como a valorização e reconhecimento dos empregados com base em um PCCR desenvolvido de forma coletiva e alinhado estrategicamente ao mapa estratégico organizacional e desenvolvimento da autarquia.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; PCCR; Serviço Público.

INTRODUÇÃO

Ampliar horizontes e transformar o servidor em alicerce da nova gestão pública é a forma principal de valorização da carreira no serviço público brasileiro. A promoção de ações para a criação de políticas públicas de preparação que objetivam sempre manter o servidor satisfeito na missão de servir às demandas da sociedade balizar-se-á nos aspectos motivacionais e na satisfação como pressupostos da eficiência, da eficácia, da efetividade dos resultados positivos e da ajuda entre os grupos que buscam a inovação para reduzir o absenteísmo e a rotatividade (DUARTE, 2019).

Alcançar a satisfação do servidor no trabalho é promover a valorização profissional por meio das condições dignas para servir a sociedade. A Administração Pública preocupa-se com a melhoria da satisfação do servidor, pois entende que a desmotivação no serviço público tem conduzido uma prestação de serviço deficiente e, por isso, transformou-se em fator de preocupação por parte dos gestores (SANTOS et. al., 2018).

Caracterizar e reforçar a gestão estratégica de pessoas no serviço público, como elemento que compartilhe ações, envolva a gestão de pessoas desde a base até o alto escalão para que os servidores possam estar alinhados no alcance da efetividade da prestação de serviços públicos para a sociedade (BERGUE, 2010).

Revés na fixação de novas competências bem como na compreensão das mudanças, o crescimento profissional organizado torna os recursos disponíveis de modo a atender as demandas da sociedade onde a gestão de pessoas no setor público introduza na cultura organizacional, as competências individuais e organizacionais que inseridas como fator de agregação possam resultar num serviço público de maior qualidade (VON KRIIGER et. al., 2018).

Caracterizar os fatores motivacionais intrínsecos à natureza do trabalho, tais como políticas de remuneração, benefícios, poder e status que influenciam relativamente pormenores na motivação dos servidores públicos haja vista o entendimento da orientação do indivíduo para agir de forma benéfica para a sociedade (KLEIN; MASCARENHAS, 2014).

Diante disso, a criação de um PCCR norteada na gestão estratégica de pessoas com base em valorização e reconhecimento, é de grande importância, pois a administração pública compreende a importância da gestão por competências e a considera como uma inovação para desenvolver pessoas tendo em vista o seu alcance de resultados, mas não deixando de reconhecer que sua implantação é um desafio diante de várias teorias que a explicam, podendo as mesmas possuírem duas abordagens distintas no tratamento do conteúdo e do processo que relacionem-se com o interior do servidor por meio do seu comportamento e atitude. O trabalho conduz a questão da pesquisa: Como o PCCR pode ser utilizado na gestão estratégica de pessoas como base para a valorização e reconhecimento dos empregados?

Por meio desta pesquisa procura-se estabelecer a importância da gestão estratégica de pessoas com base em valorização e reconhecimento bem como a implantação do PCCR no serviço público,

avaliando seus pontos positivos e negativos, demonstrando a exigência em reter talentos no serviço público norteando a carreira do servidor.

O artigo inicia com uma introdução que contextualiza os assuntos que serão discutidos. Em seguida, é feita uma conceituação de serviço público e, na sequência, são apresentados os conceitos e embasamentos sobre gestão de pessoas, gestão de desempenho, políticas de valorização e desempenho e plano de cargos, carreiras e remunerações (PCCR). Seguidos pela metodologia utilizada e o tópico onde se discute a gestão estratégica de pessoas com base na valorização e reconhecimento, bem como são apresentados os resultados da pesquisa realizada. Por fim, são apresentadas a conclusão e as referências utilizadas.

SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública pode imergir a seu encargo de ser um serviço público inocupado e idôneo para servir e se dispor ao público, melhor dizendo, os clientes e os cidadãos, em resumo, os contribuintes. Servir o público diverge de administrar o público, que esta inclusive acrescenta-se com as demais funções da administração pública, todavia administrar emaranha-se, ocasionalmente, com gerir-se a si mesma, tornar-se emancipada, ao serviço público (CAVAZOTTE; ARAUJO; ABREU, 2017).

Servir o público firma o entendimento de ter-se uma força administrativa disponível para suprir às diversas necessidades dos usufruidores; ser cortês (friendly) no tratar com as pessoas sem acepção alguma e com empatia sincera; ser ágil, logo, ter celeridade frente preocupação existente com a estimativa de espera, com o tempo demandado ao processo bem como o tempo de devolutiva dos processos; ser eficaz com os processos, para que sejam concluídos de forma rápida; ser competente e assertivo com o usuário, ou seja, dominar os dossiês, assim como regulamentos, legislação e os constantes ajustes nos processos de andamento da sociedade; servir o público é posicionar-se frente ao problema e a solução, servir o público, em suma, é depositar apoio e força na lei e na democracia (SILVIA, 2015).

Nessa perspectiva, enfatize-se que o discernimento de serviço público se alicerça em três fundamentos imprescindíveis: continuidade do serviço público, mutabilidade do regime jurídico e o da igualdade dos usuários. Respectivamente entende-se: no primeiro, o próprio nome já elucida conjectura que o serviço público não pode cessar, ou seja, não pode ser descontinuado; o segundo permite alterações no regime de execução do serviço para adequá-lo ao interesse público, que é inconstante no tempo; por fim o terceiro assegura que, em face do serviço público, desde que atenda às exigências legais, todos têm direito à sua prestação, sem qualquer distinção de cunho pessoal (DI PIETRO, 2011).

Hodiernamente as administrações públicas estão focadas num âmbito de maleabilidade social. As diversas ponderações e análises das administrações públicas expuseram, rotineiramente,

distúrbios no seu desempenho e uma alusiva incompatibilidade às funções de um serviço público. Compreende-se que a avaliação dos ajustes modeladores da administração pública, no âmbito da avaliação formada dos modelos de Estado e da sua aplicabilidade – desempenho de procedimentos de trabalho e de execução – do serviço público, fomenta o foco da reflexão acerca do desafio de atualizar as funções da administração pública associado a sua necessidade de resposta (BANDEIRA DE MELLO, 2014).

Constantemente ao decorrer da história, a Administração Pública já teve recorrentes ajustes em seu modo de efetuar Gestão, tendo como espelho alguns “modelos”, na quais menciona-se patrimonialista, burocrático e em especial gerencial, na qual será explanado em maior profundidade frente sua afinidade e sobretudo relevância para este referido artigo. A Administração Gerencial manifesta-se com a finalidade de sanar as anomalias funcionais da burocracia. Possui como princípio privilegiar a inovação, rivalizando com a Administração Burocrática que fomenta o contrário, com ferramentas de gestão que enobrecem o cidadão, visando assegurar serviços de qualidade. Veemente um modelo de Administração lapidado “em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (GROTTI, 2011).

Esse referido modelo gerencial fez-se idôneo no mundo desenvolvido como apto e eficaz em promover a evolução da qualidade e a otimização na eficiência dos serviços sociais disponibilizados pelo setor público. Nessa perspectiva, a Administração Pública Gerencial “é concebida como uma nova diretriz de administração, em que se prioriza qualidade do serviço público, capacitando e, sobretudo, desenvolvendo continuamente com afinco e de forma holística seus servidores” (BARBOSA, 2012).

Ao fim entende-se que serviço público permuta por várias nuances em que todas vão de encontro ao servir com excelência os usuários, estabelecendo perspectivas assertivas de administração públicas nas quais estas fazem o processo de urdir e conceber a ponte para que haja alicerces para uma execução de uma gestão de pessoas exitosa no âmbito público de uma autarquia. (BRESSER-PEREIRA, 2015).

GESTÃO DE PESSOAS

As noções sobre gestão de pessoas bem como a área em si vêm ajustando-se em meio um processo de remodelação e assim novas formas de planejar e executar estão ocasionando transformações não apenas no setor privado, todavia também no setor público. As organizações públicas estão retificando suas diretrizes e requerendo dos seus servidores mais valores firmados em comprometimento, tenuidade, incumbência, e confiança. A exigência e busca por servidores mais qualificados e motivados fez-se um anseio também na gestão pública (MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017).

Observando a gestão de pessoas, nota-se que setor público tem princípios distintos aos do setor privado. No setor público é defendida uma importância imprescindível e relevância crucial referente ao desenvolvimento dos servidores juntamente aos objetivos estratégicos da organização

(SARAVIA, 2010).

O processo de atrair pessoas baseia-se na introdução de novos colaboradores na organização através de recrutamento e seleção de pessoas. O processo de aplicar pessoas é aplicado visando esclarecer e definir as atividades que as pessoas desempenharão na organização. O processo de desenvolver pessoas é o encarregado por instruir, habilitar e ampliar o desenvolvimento profissional assim como pessoal dos indivíduos. O quarto processo, aferir pessoas assegura que seja identificado, acompanhado e estimado o valor constituído pelas pessoas na organização. O processo final, recompensar pessoas, é aquele em que se estimulam as pessoas e esforçam-se para sanar as necessidades de cada um por meio dos benefícios, incentivos e obviamente salários (FARIA; FARIA, 2017).

Opilar central da gestão de pessoas na área pública é formado por três ações fundamentais que podem ser vinculados a noção de processos: Instigar o suprimento (processo de atrair pessoas), a manutenção (processo de aplicar e recompensar pessoas) e o desenvolvimento (desenvolver e avaliar pessoas). Logo, as práticas em gestão de pessoas referem-se à atribuição dos colaboradores no ambiente de trabalho e o estabelecer de cenários de trabalho benéficos, mantendo e aprimorando a performance dos colaboradores (BERGUE, 2010).

A gestão com pessoas deve dispor de foco inclusivo, assertivo e integrador, frente estar intimamente vinculada às outras atividades da organização, e uma visão estratégica por estar presente no processo de decisão organizacional. Aliás, está inserida na missão da autarquia, no seu planejamento estratégico, nos objetivos alinhados e nos resultados a serem atingidos. A parte pensante e estratégica da gestão de pessoas na área pública deve buscar estabelecer um planejamento de ferramentas de capacitação e aprimoramento do servidor público, viabilizando uma melhor qualidade no âmbito de trabalho e no atendimento à população (DEMO; ROZZETT, 2012).

Os servidores públicos necessitam estar capacitados para captarem e renovarem-se junto às novas competências humanas, conceituais e técnicas coordenadas em um novo perfil, na qual sejam eficientes e eficazes em atender os usuários internos assim como os externos à organização (MACHADO; FISCHER, 2017).

O setor de recursos humanos precisa estabelecer estratégias que assegurem o extinguir de adversidades como a desmotivação no servidor público, fazendo uso de ações competentes e assertivas no direcionar das pessoas, executando uma determinante identificação da capacitação dos colaboradores, possibilitando constantes aprimoramentos e treinamentos dos seus servidores. Havendo no exercer da gestão de pessoas um posicionamento embasado tanto teórico como prático, seja um PCCR ou qualquer outra estratégia para desenvolvimento de funcionários em uma autarquia o resultado será exitoso e com forte expressividade ao tornar os colaboradores aptos e motivados em seus cargos bem como inspirados em galgarem avanços na carreira (MASCARENHAS; BARBOSA, 2013).

GESTÃO DE DESEMPENHO

Avaliando às práticas de gestão de pessoas, elucida-se um maior enfoque em volta da gestão do desempenho na área pública. O acreditar, efetuar e fomentar avaliação de desempenho é uma política que exerce um papel ímpar e imprescindível para o desenvolvimento de uma cultura pautada em resultados, em vista, que os objetivos intrínsecos dos colaboradores e das equipes às metas da organização ocasionam uma robusta interação e conexão dos funcionários nos diversos níveis, na quais estes se sentem diretamente responsáveis pelo êxito da organização (SCHIKMANN, 2010).

A meritocracia e o avaliar desta é algo que incide em controvérsias por toda a teoria da administração moderna, e a polêmica está ligada ao modo com que a situação é tratada, habitualmente com o criar de decretos, ou outras ferramentas jurídicas e formais. Somada ao fato do desempenho, integra-se a gestão da compensação. A gratificação junto ao desempenho ainda é uma estratégia recorrente utilizada para recompor salários, ao invés de recompensar o atingimento ou o superar dos resultados esperados; profissionais que exercem cargos de direção ou comissionados permanecem a receber gratificação sem ao menos seu desempenho individual ter sido mensurado ou examinado (AKIM; MERGULHÃO, 2015).

A gratificação é usada nas organizações públicas, como uma contingência recorrente de reparação à impossibilidade de adição salarial. Tal situação institui uma anomalia da essencial função da gratificação, que é alcançar e reconhecer funções efetuadas que possuam riscos ou maiores esforços aos já previstos no executar da maioria das tarefas da organização (AGUIAR, 2015).

No que tange à capacitação, entende-se que esta deva ocorrer de forma ininterrupta. É imprescindível para que um quadro com as capacidades almejadas pela organização seja desenvolvido. Todavia, a área pública, ainda que intensiva em conhecimento tem como atípica uma cultura e um cenário direcionados para a aprendizagem organizacional e/ou para a aperfeiçoamentos atrelados em inovação e, com esporádicas exceções, assim como não estimula a educação contínua de seus servidores (PINTO; BEHR, 2015).

A gestão de pessoas frente muitas das práticas que ocorrem no setor público que são arbitrárias ao empreender desenvolvimento deve ajustar-se, adotando assim um modelo de gestão estratégica no qual os resultados e aprendizagem passem a ser o foco substancial de furor profissional dos colaboradores bem como alcançar os objetivos organizacionais; Nessa perspectiva será obtida forte vantagem competitiva gerando assim rupturas em paradigmas limitantes que impedem os colaboradores de se posicionarem como ativos valiosos que são (BANDEIRA; ARRUDA; CABRAL; SANTOS, 2017).

POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO

Em uma organização é possível constatar que todo colaborador que se sente valorizado quando

na execução de suas tarefas possui uma produtividade elevada. Para toda e qualquer organização isso é bastante benéfico, visto que a atual situação do país impõe as empresas de um modo geral a reduzir os custos, aproveitar a matéria-prima o máximo possível e reduzir o quadro de colaboradores. Um funcionário valorizado e comprometido contribui diretamente nos itens mencionados diretamente, devido o sentimento de valorização, comprometimento e uma maior sensibilidade em relação ao negócio.

Essa valorização pode vir através de premiações, que podem ser interpretadas como um atendimento as expectativas do funcionário, visto que o mesmo espera ser reconhecido pelo seu trabalho diferenciado que contribui para os resultados da organização, pois as pessoas trabalham nas organizações a fim de atender certas perspectivas e resultados. Dessa forma, entende-se que colaborar irá dedicar todo seu esforço e trabalho afim de que no futuro toda a sua dedicação seja reconhecida, buscando uma espécie de reciprocidade com a organização (CHIAVENATO, 2010; DUTRA, 2016).

Torna-se uma árdua tarefa diferenciar quais parâmetros devem ser levados em consideração para entregar essas premiações de forma merecida e para as pessoas certas. Os parâmetros podem ser baseados no mercado de trabalho ou padrões internos de equidade, onde a empresa busca entender de fato qual o grau de contribuição de entrega do colaborador à empresa. Esse assunto requer muita atenção, visto que gerir pessoas não é uma tarefa simples e mais complicado ainda entender quando se deve recompensar o colaborador, quais os itens deve-se levar em consideração para recompensá-lo e se realmente recompensar o colaborador será uma garantia de que ele se manterá motivado e entregando os melhores resultados (DUTRA, 2016).

PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO – PCCR

O plano de cargos, carreiras e remuneração (PCCR) é um eficaz mecanismo adotado para estabelecer e assegurar as bases estruturais de cargos e salários de forma coesa e justa, dentro da organização. Esse plano tem como alvo atingir uma paridade harmônica interna e externa, por meio da definição das competências, deveres e atribuições de cada cargo e igualmente seus respectivos níveis salariais (BRANCO; RIBEIRO, 2016).

Desse modo, compreende-se que esta ferramenta quando concebido assertivamente é pactuado um equilíbrio entre as atribuições contidas organização, logo, de forma coletiva todos contemplados por possibilidades de crescimento em igualitária forma, pois se sabe que apenas remunerar as pessoas pelo tempo disposto à organização não basta, é necessário incentivá-las de forma contínua a entregarem o melhor que conseguem, a ultrapassar os feitos atuais e envolver-se com metas e resultados desafiantes (CHIAVENATO, 2015; MACEDO, 2012).

O PCCR pode ser compreendido como um instrumento formado por atribuições e funções, indo assim ao encontro das ações elaboradas pela área de gestão de pessoas. Essa composição é

discernida por três aspectos elementares: cargos, carreiras e remuneração. É concernido que cargo é o aglomerado de funções consideravelmente semelhantes quanto à finalidade das obrigações executadas e especificações demandadas, o que torna cabível deduzir que numa empresa existe um ínfimo número de cargos, comparado ao de funções (PONTES, 2010).

Frente às concepções que determinam cargo e função, sabe-se que cargo é um composto de funções de mesmo cunho e especificidades, já função é um complexo de incumbências atribuídas a cada colaborador na organização. Para que um PCCR seja eficiente e eficaz é primordial integrá-lo as diversas outras ações de recursos humanos, unindo de forma integradora e holística o desempenho, o potencial, treinamento, desenvolvimento, os planos de sucessão e ascensão, amadurecimento (senioridade) entre outros (AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016).

As retribuições que as organizações concedem aos seus colaboradores podem ser financeiras (direta ou indireta) e não financeiras. A recompensa financeira direta são os pagamentos, no caso a retribuição em dinheiro pela realização de seus serviços; quanto à indireta, entende-se como acordos coletivos de trabalho e dos programas de benefícios, privilégios e proventos da empresa (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013).

À vista disso, é assertivo confirmar que o peso e relevância do salário devem ser avaliados e aferidos com base em duas óticas: o do empregado e da organização. Para o empregado representa retribuição, padrão de vida, sustento, liberdade, dignidade e reconhecimento. Para a organização significa custo e fator determinante do clima organizacional e da produtividade (PASCHOAL, 2007).

Neste sentido, compreende-se que gestão de pessoas é uma robusta vertente consolidada de política, atos e ações que cooperam para proporcionar a compatibilização de expectativas, interesses e objetivos entre colaboradores e organização, para que de forma mútua seja possível realizá-los ao longo do tempo. Conclui-se que o PCCR tem como escopo criar oportunidades assim como estabelecer trajetórias de crescimento e avanço contínuo aos servidores da autarquia, tencionando a valorização, reconhecimento e incentivo, além da acentuação da celeridade dos serviços públicos, atendendo, o grau de responsabilidade, a natureza e a complexidade dos cargos integrantes de cada carreira, as exigências para o movimento e as peculiaridades dos cargos (DUTRA, 2016).

METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, utilizando-se de coleta e análise aprofundada dos dados de forma a ter embasamento consistente e robusto para elaboração do produto final. Para isso, foi feito uso de pesquisa do tipo descritiva e analítica onde são apresentadas a estrutura organizacional, seus cargos e funcionamento geral.

Como técnica de coleta de dados foi feito uso de pesquisa documental dos documentos atuais da autarquia como o regimento e outros que revelassem informações sobre os cargos e atribuições dos empregados.

Além disso, foi feito uso de pesquisa bibliográfica onde foram coletadas outras bibliografias sobre PCCR, planos de carreira de outras autarquias e órgãos públicos em geral, normativas e documentos que revelassem como era feita a política remuneratória dos órgãos públicos. De forma complementar, foi feita observação direta do local de trabalho e funcionamento geral da autarquia para compreensão mais aprofundada, bem como a percepção de nuances existentes.

O estudo de caso único foi a estratégia de pesquisa que norteou a investigação, pois a autarquia objeto de estudo foi investigada em profundidade, observando-se os detalhes referentes à gestão de pessoas, à política remuneratória, composição das carreiras e cargos e política de desenvolvimento e valorização de pessoas em vigor.

Todos os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, o que permitiu a categorização e organização de maneira a gerar inferências relativas às atribuições e responsabilidades dos cargos existentes, à gestão do desempenho, à gestão remuneratória e à gestão de carreiras.

ANÁLISE E DISCUSSÃO – PCCR COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DE PESSOAS

Neste tópico são abordadas as análises e discussões dos resultados encontrados, bem como relatado o desenvolver do plano, suas peculiaridades, dificuldades, desafios, oportunidades, envolvimento da equipe, dinâmica de construção, etc. Apresentam-se as inferências alcançadas com base nos dados e informações coletadas.

A elaboração do plano perdurou por oito meses e foi proposta sua implantação e entrada em vigor para trinta dias após a aprovação pela gestão do órgão em questão.

É oportuno registrar que o PCCR é um objetivo constante no Mapa Estratégico do órgão referente à dimensão de aprendizado e crescimento, tendo sido sugerido pelos empregados em consonância com a gestão da época, demonstrando um alinhamento estratégico importante do ponto de vista da continuidade das ações organizacionais e crescimento do órgão, já que foi algo construído coletivamente desde sua concepção de ideia.

Tendo sido elaborado coletivamente com a participação de todos os funcionários, apresentou-se ao final como um instrumento valioso e completo. Para isso, foi montada uma comissão tríptica composta por representantes dos empregados, do órgão e por profissional sem relação com a autarquia até então, tornando o processo de construção mais transparente e rico.

Como dinâmica para o desenvolvimento dos trabalhos ocorriam reuniões presenciais conforme o presidente da comissão julgava necessário, mas no intervalo entre as diversas reuniões presenciais sempre haviam demandas definidas e realizadas, pois a comissão mantinha um grupo de trabalho virtual em aplicativo para esse fim.

Como balizador foi feito uso de benchmarking, pois foram buscados planos de carreiras de outros órgãos públicos a fim de se conhecer as práticas que vinham tendo êxito, tal estudo detalha-

do de outros órgãos trouxe informações complementares que enriqueceram a elaboração do novo documento.

Em relação às remunerações foi realizada uma pesquisa salarial para obter uma base das remunerações em outros órgãos similares tanto em relação aos cargos e carreiras quanto ao porte da instituição.

Os cargos foram reestruturados no que diz respeito às descrições de todos os cargos existentes, bem como foram criados novos cargos a serem implantados ao longo do tempo, impactando também na atualização do organograma da organização que recebeu novos cargos e níveis. Além disso, foram estabelecidos formalmente os critérios mínimos para investidura em todos os cargos, comissionados e efetivos.

Como estratégia de valorização dos empregados concursados, a remuneração dos efetivos foi desvinculada do salário dos comissionados, inclusive tendo sido aceita pelos empregados comissionados em exercício por entenderem o caráter estratégico da medida. Mas, como garantia e respeito aos atuais, foi proposta a inserção de cláusula que mantinha a remuneração dos atuais comissionados inalterada, ou seja, foi garantida a irredutibilidade salarial para os comissionados já em exercício.

Outra estratégia de valorização da remuneração e equilíbrio remuneratório dos empregados foi a proposta de criação de um Salário Inicial Base (SIB) dentro do PCCR, criando, assim, um parâmetro em forma de “pisso” que serviria como sistemática de recomposição e atualização salarial de todas as carreiras sempre que o SIB fosse atualizado pela gestão do órgão.

Para que fosse possível vislumbrar a carreira como um todo, foi desenvolvido um simulador de carreira com macros, baseado em planilha eletrônica do Excel. Tal planilha permitia a simulação de carreira para nível médio e superior com horizonte temporal de 35 anos permitindo que os empregados pudessem vislumbrar suas carreiras e perspectivas na organização. Desde que atendessem aos critérios e demandas organizacionais, gerando assim uma relação simbiótica alicerçada.

O simulador previa progressão por mérito e por capacitação, bem como incentivo à qualificação (titulação). De maneira complementar e sistêmica criou-se a avaliação de desempenho para resguardar o empregado (do ponto de vista de se ter critérios claros e públicos sobre o que se espera dele no exercício do seu trabalho). Também para resguardar o órgão de maneira que seus gestores possam ser mais imparciais e justos nos processos de reconhecimento e valorização dos empregados.

A avaliação de desempenho proposta a ser implantada é sistêmica considerando a avaliação por pares, pela chefia e pelo próprio empregado tornando-se 360 graus. Composta por fatores diversos, mas claros e objetivos, conforme exposto no quadro 1 a seguir:

Quadro 1. Quadro de Fatores

FATORES	QUESITOS PARA AVALIAÇÃO
Conhecimento Técnico / Institucional	• Efetua as atividades com exatidão, ocorrência ínfima de erros e inexistência de retrabalhos, garantindo assim nível de qualidade; • Possui domínio sobre os conhecimentos técnicos aplicados à sua função; • Trabalhar com planejamento, ordem e métodos adequados; • Detém conhecimentos sobre Legislação bem como das normas e políticas da Instituição; • Agregar eficiência ao desenvolvimento das atividades, otimizando o uso dos recursos disponíveis, evitando/minimizando desperdícios.
Pró-atividade / Iniciativa / Resiliência	• Adapta-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, respondendo às demandas; • Tenta antecipar os fatos e não reage de forma negativa; • Age sem hesitação, frente as mais diferentes adversidades diárias, tendo assertividade em suas ações; • Demonstra equilíbrio emocional em situações de tensão; • Cumprimento dos horários de chegada e de saída ao trabalho.
Comunicação / Relacionamento Interpessoal	• Demonstra facilidade no relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho; • Sua comunicação é transparente bem como estabelece relação de confiança e contribui para o desenvolvimento de outras pessoas; • Busca e fomenta iniciativas e ações para o desenvolvimento técnico e comportamental de seus pares, gestores e dos usuários ligados a organização; • Usa a capacidade de influenciar para instigar positivamente as pessoas no ambiente de trabalho; • Assertividade ao expor ideias bem como expressa de forma clara, direta e respeitosa, a sua percepção sobre a atuação do outro.
Desenvolvimento / Dimensão Funcional	• Lida de forma positiva junto aos retornos recebidos; • Tem domínio da rotina operacional no que tange seu cargo e atribuições; • Comprometimento com programas organizacionais (treinamentos, reuniões periódicas, palestras); • Evidencia fiabilidade, segurança e respeito aos fundamentos estabelecidos, arcando decisões e agregando confiança à equipe como um todo; • Desempenha as atividades de modo eficiente e eficaz, sendo circunspeto frente aos objetivos nos padrões esperados.

Fonte: Autoria própria (2019)

Como mencionado, estabeleceu-se a progressão por capacitação (cursos, melhoria de capacidade técnica) e a progressão por mérito profissional (reconhecimento da experiência e competências, desempenho das tarefas, perfil, postura, colaboração, envolvimento, etc). E, ainda, o incentivo à qualificação referente aos cursos regulares acima do padrão mínimo exigido para ingresso no cargo (graduação, especialização, mestrado e doutorado).

Como forma de garantir e tranquilizar a continuidade remuneratória e benefícios concedidos por gestões anteriores foram formalizados alguns adicionais já existentes (transporte, alimentação, primeira parcela do 13º paga no mês de aniversário), bem como proposta a criação de novos benefícios (auxílio saúde, auxílio creche). Para algumas funções críticas foram estabelecidas gratificações para retribuir a responsabilidade extra pelas atividades a serem executadas e atestadas como as atividades de participação em comissão de licitação entre outras comissões.

Dessa forma, pretendeu-se construir um plano rico, completo, justo e exequível de maneira que todos os envolvidos pudessem se sentir contemplados, além de trazer ao empregado do órgão

todos os benefícios e como alcançar os mesmos ao longo de sua trajetória no órgão, permitindo assim uma transparência de como poderia acessar o plano e ser valorizado, além de como seria avaliado e o que a organização espera de cada empregado.

CONCLUSÃO

Em sua essência holística o presente artigo alicerçado por meio de estudo de caso, trouxe pensamentos abordando diversas nuances, perspectivas, conceitos e entendimentos sobre PCCR analisando com um olhar científico o urdir e conceber em temas como administração pública, o serviço público, o gerir pessoas e desempenho, assim como política de valorização e reconhecimento. Todos estes pontos citados em harmonia firmam um movimento estratégico de desenvolvimento, capacitação, motivação e avanços para os empregados envolvidos em um âmbito organizacional de uma autarquia.

O presente artigo alcançou o objetivo proposto na medida em que concluiu as análises sobre a valorização e reconhecimento do corpo funcional, foi elabora o PCCR proposto e presente no Mapa Estratégico do órgão público em questão, mantendo um alinhamento estratégico ao passo em que foi concebido em harmonia gerencial contemplando as demandas que se mostraram exequíveis tanto da gestão quando dos empregados.

O principal resultado alcançado concreto foi o instrumento criado (PCCR) que contemplava de maneira técnica e robusta um plano com segurança, variáveis, cargos e funções atualizadas, matriz de avaliação de desempenho, benefícios formalizados, critérios pré-estabelecidos e um plano de carreira alinhado aos objetivos organizacionais.

Pioneirismo tem seus obstáculos naturais que passam pela inércia natural de um órgão desassistido historicamente pelos gestores, funcionários autogeridos, estagnação gerencial e viés político presente no órgão em questão. Tudo isso somado ao desafio de uma nova gestão em início, bem como as desconfianças naturais apresentadas pelos empregados que de início mostraram-se relutantes e pouco envolvidos até o momento em que foram demandados por participação plena na construção do instrumento matriz de sua política de carreira e remuneratória.

A pesquisa tem limitação de não poder ser replicada igualmente em todas as organizações, mas tem a oportunidade de servir de base para construção de ações próprias para cada órgão ou empresa que desejasse utilizar o PCCR construído como *benchmarking*.

Para dar continuidade à política de valorização e reconhecimento representada materialmente pelo PCCR entregue, faz-se necessário que o mesmo seja implementado e passe por revisões periódicas a fim de se manter contemporâneo e venha a satisfazer os interesses organizacionais ganhando o envolvimento dos empregados na medida em que os valoriza e mantém uma política de pessoal justa e alinhada aos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AKIM, É. K.; MERGULHÃO, R. C. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 2, p. 337–366, 2015.
- AVELINO, G. I.B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Economia e Gestão*, 16(44), 24-50, 2016.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de direito administrativo*. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.
- BANDEIRA, E. L., Arruda, H. R., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86- 103, 2017.
- BARBOSA, Renata Trasse de Oliveira. As nuances da reestruturação produtiva na administração pública. VIII Seminário do Trabalhador e VI Seminário “O trabalhador em debate”. UNESP/USP/STICF/CNTI/UFSC. UNESP – Franca, SP: 2012.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p.31-47.
- BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas. 302 p, 2014.
- BRANCO, R. A.; RIBEIRO, P. E. A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público. *Rev. Caribeña de Ciencias Sociales*, p. 1-14, 2016.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.
- BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 74, n. 1, p. 1-34, 2013.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAUJO, F. F.; ABREU, A. L. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2015.
- DEMO, G.; ROZZETT, K. Humanresource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, v. 12, n. 3, p. 41-66, 2012.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridélmo; DE SOUSA, Lindonjonson Gonçalves. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* ISSN-e: 2237-1427, v. 9, n. 3, 2019.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas - 2ª Ed. 2016.

FARIA, J. R. V.; FARIA, J. H. Concepção de Estado e a administração pública no Brasil no âmbito do plano diretor de reforma do Estado. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 3, p. 140-147, 2017.

GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. A configuração jurídica clássica do serviço público e suas mutações. *Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo*. vol. 28. p. 81-118. São Paulo: Ed. RT, jul. 2011.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação no serviço público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais. In: *Anais. ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2014.

MACEDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 1, p. 132-151, 2017.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.

MISOCZKY, M. C.; ABDALA, P. R. Z.; DAMBORIARENA, L. A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 3, p. 184-193, 2017.

PASCHOAL, L. Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários: carreira e remuneração. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2010. 407 p

SANTOS, Natália Menegat et al. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA DE TAQUARUÇU DO SUL/RS. *Revista Uniabeu*, v. 11, n. 27, 2018.

SARAVIA, E. J. Administração pública e administração de empresas: quem inspira a quem? *Revista ADM.MADE*, v. 14, n. 3, p. 1-8, 2010.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. ENAP. Brasília, 2010.

SILVA, Adival do Carmo. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. Cuiabá, 2015.

VON KRIIGER, Célia Cristina Pecini et al. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

“

Processos de mudança nos sistemas gerenciais

Heloisa Siqueira **Lordello**
UFRRJ

Lygia Nathália Pereira da **Silva**

RESUMO

As ideias de Lewin (1964) ainda influenciam a maioria dos estudos sobre mudança baseados na racionalidade e na premissa de gerenciamento, controle e busca pelo equilíbrio organizacional. No presente estudo foi analisada a mudança organizacional, destacando o Modelo de Lewin (1964) e particularizando as organizações de saúde. Silva (2001) apresenta classificação da mudança de acordo com a intencionalidade, o controle sobre o processo, a amplitude das dimensões organizacionais afetadas pela mudança, a frequência da ocorrência, a profundidade das alterações provocadas nas organizações e o principal tipo de conteúdo afetado. A mudança organizacional desempenha papel primordial no ambiente institucional; no entanto, os erros/falhas são comuns nesse processo. Esses erros/falhas são discutidos por vários autores, por isso métodos para o sucesso são analisados, além de um Modelo de Reações a Mudança. Beer e Nohria (2000) ressaltam que a taxa de insucesso em processo de mudança é de 70%. A resistência à mudança é muito comum, podendo até inviabilizar a mudança no ambiente das organizações de saúde, uma vez que nesse segmento os atores são peças-chave. Também foi destacada a mudança nas organizações de saúde públicas por serem um ambiente bastante complexo e peculiar. O ambiente institucional nas organizações de saúde, com seus atores internos e externos, não é o típico de outras organizações.

Palavras-chave: Processo de Mudança; Organizações de Saúde; Resistência.

INTRODUÇÃO

A mudança é essencial nas nossas vidas e nas organizações. Falar de inovação é falar de mudança, tão presente em nossas vidas. Este estudo tem como objetivo analisar a literatura internacional de processo de mudança nas organizações, em especial das organizações de saúde, trazendo uma compilação das pesquisas relevantes do tema. Na literatura, as falhas e a resistência ao processo de mudança, bem como os fatores para o sucesso, são bastante discutidas sendo de extrema relevância, pois a taxa de insucesso em processos de mudança é muita alta (Beer e Nohria, 2000). Este estudo se mostra importante para os estudantes de graduação, pós-graduação que se dedicarem a esse tema em seus trabalhos acadêmicos. O artigo está estruturado em 7 seções :1. Introdução; 2. Origem e Conceitos; 3. Classificação da Mudança; 4. Erros fatais e chave para o sucesso;5. Falhas e resistências aos processos de mudança; 6. Mudanças nas Organizações de Saúde e 7.Conclusão.

ORIGEM E CONCEITOS

Van de Ven e Poole (1995, p. 512) conceituam *processo* como “a progressão (ou seja, a ordem e sequência) de eventos na existência de uma entidade organizacional ao longo do tempo” e acrescentam que:

Mudança organizacional é um processo pelo qual uma entidade organizacional altera sua forma, estado ou função no tempo. Esse processo, subjacente a uma mudança organizacional, pode ser descrito como uma sequência de eventos inerentes, durante a existência de uma entidade organizacional e que se relaciona a um tipo específico de mudanças.

Os estudos sobre mudança organizacional têm sua origem no precursor modelo de três fases de Lewin (1964). Neste modelo clássico de mudança as três etapas definidas são: descongelamento do *status quo* (estado de equilíbrio); movimento para uma nova condição; e recongelamento da mudança para torná-la permanente. A primeira etapa, que é o descongelamento do *status quo*, pode ser conseguida de três maneiras:

- i. As forças propulsoras que dirigem o comportamento no sentido contrário do status quo podem ser estimuladas;
- ii. As forças restritivas que impedem o movimento para fora do equilíbrio podem ser desestimuladas;
- iii. Pode haver a combinação das duas primeiras abordagens.

Após a conclusão da primeira etapa, a mudança poderá ser implementada, no entanto, necessitará ser recongelada para que possa continuar. Mediante o exposto, o objetivo do recongelamento consiste em estabilizar uma mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas.

A mudança é tratada por Lewin (1964) como uma quebra do equilíbrio da organização; no entanto, segundo o autor, atualmente as mudanças ocorrem de forma tão caótica que este entendimento não poderá ser aplicado. A seguir, relacionam-se alguns dos muitos conceitos sobre mudança organizacional que são discutidos na literatura.

De acordo com Jones (1998 citado em Chen, Yu, & Chang, 2006, pp.1303), a mudança organizacional pode ser definida como “o processo pelo qual as organizações se movem de seu estado atual para um estado futuro desejado para aumentar a sua eficácia”. Trata-se de um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem (Ford & Ford, 1995). Em outras palavras, é uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais – trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura (Nadler, Shaw, & Walton, 1994), qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (Wood, 2000).

A análise das definições apresentadas anteriormente revela certa heterogeneidade. No entanto, o que pode ser encontrado como mais comum entre algumas delas é a necessidade de planejamento da mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional e a sua abrangência a vários componentes organizacionais.

Bridges e Mitchell (2000) defendem que a transição é o estado em que a mudança coloca as pessoas. A mudança é externa (política, prática), enquanto que a transição é interna (uma reorientação psicológica que as pessoas têm de passar antes que a mudança possa funcionar) e não é automática. A transição leva mais tempo, porque exige que as pessoas sofram três processos: o primeiro se despedindo da etapa anterior; a segunda fase que é chamada de zona neutra (estado intermediário); e a terceira fase é o novo início.

CLASSIFICAÇÃO DA MUDANÇA

Como observa Stickland (1998, p.14) “o problema com o estudo da mudança é que ele desfila em muitos domínios sob vários aspectos, tais como transformação, desenvolvimento, metamorfose, transmutação, evolução, regeneração, inovação, revolução e transição para nomear apenas alguns”. Com base nos diferentes critérios apresentados na literatura sobre mudança, Silva (2001) propõe uma síntese de classificação: a) atendendo à intencionalidade; b) atendendo ao controle sobre o processo; c) atendendo à amplitude das dimensões organizacionais afetadas pela mudança; d) atendendo à frequência de ocorrência; e) atendendo à profundidade das alterações provocadas na organização; f) atendendo ao principal tipo de conteúdo afetado. O quadro 1 sistematiza a classificação de Silva (2001).

Quadro 1. Classificação da Mudança

Quanto a	Classificação	Conceito
a) A intencionalidade	Intencional ou deliberada	Aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.
	Não intencional ou emergente	Aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.
b) O controle sobre o processo	Programada ou planejada	Aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.
	Dirigida	Aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.
	Espontânea	Aquela que acontece sem que a direção da organização tenha o controle sobre o processo.
c) A amplitude das dimensões organizacionais afetadas pela mudança	Macro	Aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
	Micro	Aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
d) A frequência de ocorrência	Evolutiva ou incremental	Aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.
	Episódica ou intermitente	Aquela cujo processo é marcado por início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
e) A profundidade das alterações provocadas na organização	Normal, marginal ou contínua	Aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.
	Radical, severa ou descontínua	Aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
f) O principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica/econômica	Aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.
	De natureza predominantemente humana/social	Aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.

Fonte: Silva (2001).

Para o setor público de saúde, a abordagem *top down* (de cima para baixo) é uma estratégia arriscada para uma mudança radical, conforme conceitua o quadro 1, apesar de haver necessidade de aceleração na mudança no contexto organizacional contemporâneo (Choi, Holmberg, Löwstedt, & Brommels, 2011), em função da resistência incorporada em “estruturas profundas” dos profissionais de hospitais.

As mudanças emergentes e planejadas, classificadas acima, são discutidas na pesquisa de Burnes (2004), que apresenta um estudo de caso longitudinal de uma organização que, entre 1996 e 2000, transformou a sua cultura, as práticas de gestão e a estrutura através de uma combinação de mudanças emergentes e planejadas. No entanto, a mudança na estrutura da organização era uma situação diferente, por isso o gestor teve que superar as restrições culturais e estruturais significativas

dentro da empresa, adotando uma abordagem planejada em vez de emergente. O reconhecimento de que a emergência era inadequada para alcançar uma mudança na estrutura da organização demonstrou uma das competências-chave necessárias para que ela fosse bem-sucedida: a compreensão do contexto organizacional. As duas mudanças não são concorrentes nem exclusivas; pelo contrário, elas são aliadas, cada uma adequada para situações específicas, mas não para qualquer situação.

ERROS FATAIS E CHAVE PARA O SUCESSO

Quer se goste ou não, a mudança organizacional desempenha um papel significativo em todos os segmentos. Nas organizações, isso afeta a natureza dos empregos, ou mesmo de um trabalho; na vida cotidiana, isso afeta o custo, a qualidade de serviços e bens da confiança (Burnes, 2011). No atual cenário das organizações, as condições comerciais, pressupostos e práticas mudam a todo momento e deixam de atender às expectativas, por isso deve haver inovação, e inovação significa mudança (Bridges & Mitchell, 2000). A mudança não é opcional, mas sim essencial nas organizações. Porém, os erros são comuns nesse processo.

Diversos autores (e.g. Chen et.al., 2006; Robinson, 2003) destacam os métodos de Katz e Kahn (1978) para obter sucesso na mudança organizacional, que incluem o uso direto da informação, treinamento de habilidades, aconselhamento e terapia individuais, influência do grupo de pares, treinamento de sensibilidade, terapia de grupo, *feedback* sobre o funcionamento organizacional e alteração estrutural direta ou sistêmica. No entanto, este trabalho destaca o modelo de Lapsley e Pettigrew (1994), destinado às organizações de saúde. Esse modelo consiste em um conjunto de oito fatores que devem ser considerados em um esforço de mudança, pois representam um padrão de associação, e não uma simples lista de fatores sem nexo de causalidade. Os oito fatores são:

- i. Identificação de uma política coerente e de alta qualidade;
- ii. Disponibilidade de pessoas-chave para liderar a mudança;
- iii. Existência de pressões ambientais a longo prazo;
- iv. Presença de uma cultura organizacional de apoio;
- v. Desenvolvimento de relações gerenciais e clínicas eficazes;
- vi. Existência de redes de cooperação interorganizacionais;
- vii. Articulação de metas claras e simples; e
- viii. Determinação de uma agenda de mudança e sua localização.

Lovis (2011) enfatiza que os fatores-chave para o sucesso são: liderança clínica; forte envolvimento dos profissionais de níveis mais altos da organização; investimentos de longo prazo com sustentação financeira e humana; infraestrutura confiável; e retorno para todos os participantes de apoio à decisão atualizado. Os principais fatores identificados por afetar o sucesso na implantação foram: entendimento da estrutura institucional, coordenação do projeto nacional e regional, feedback aos hospitais de forma dinâmica, recursos para o gerenciamento dos projetos e coleta de dados

(Groene, Klazinga, Kazandjian, Lombrail, & Bartels, 2008).

O estudo de Kash, Spaulding, Johnson e Gamm (2013) apresenta uma avaliação das diversas estratégias de iniciativas de mudança em dois hospitais. Foram analisados os 10 fatores de sucesso, a saber: cultura e valores, processos de negócios, engajamento das pessoas, qualidade do serviço e satisfação do cliente, planejamento coerente, recursos financeiros e accountability, liderança, forças de mercado e demandas externas, acesso à informação e comunicação. A análise demonstra a importância e a relevância da cultura e valores dos processos de negócios, o engajamento das pessoas, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente como os quatro principais fatores críticos de sucesso para a implementação de iniciativas estratégicas de mudança. Os autores concluíram que, no ambiente de saúde, a cultura e valores, o engajamento das pessoas e a qualidade de serviço são fatores de sucesso mais relevantes do que a liderança e a comunicação, frequentemente comentadas na literatura. Dois dos fatores de sucesso identificados são exclusivos para o setor de saúde e não encontrados na literatura sobre modelos de mudança: qualidade do serviço e satisfação do cliente (classificado em quarto de 10 fatores) e acesso à informação (classificado em nono).

O estudo de Kuipers et.al. (2014) analisou 133 artigos sobre gestão no período de 2000- 2010 e concluiu que parte da literatura é focada especificamente nos fatores que influenciam o processo de mudança e determinam o seu sucesso ou fracasso; e que a maioria dos artigos, particularmente, não aborda os resultados da mudança organizacional ou do seu nível de sucesso. Dentro dessa discussão, não se pode esquecer da importância da resistência ao processo de mudança. As pesquisas de comportamento organizacional e individual relatam que seus membros resistem à mudança, o que pode ser uma fonte de conflitos funcionais e dificultar a adaptação e o progresso (Robbins, 2003).

FALHAS E RESISTÊNCIAS AOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Uma afirmação bastante conhecida de Beer e Nohria (2000) sobre a taxa de falha nos processos de mudanças é a de que cerca de 70% (setenta por cento) de todas as iniciativas de mudança falham, o que passou a ser referência para a literatura de mudança organizacional. No entanto, no final do estudo, Beer e Nohria (2000) admitiram a sua incapacidade para quebrar o código de mudança e, olhando para o futuro, afirmaram que acreditavam que o inquérito longitudinal profundo iria revelar detalhes cruciais sobre o processo de mudança e seu sucesso. Barends, Janssen, Ten Have, e Ten Have (2014) realizaram uma revisão sistemática da qualidade do corpo de evidências sobre a eficácia das intervenções de mudança organizacional, concluindo que este é escasso e de baixa qualidade, o que tem ajudado a incentivar a discussão entre os estudiosos de liderança em gestão de mudança organizacional. Os autores corroboram com Beer e Nohria (2000) que a prova precisa não só provém de estudos científicos, mas também de outros resultados.

Beer e Nohria (2000) fazem uma breve referência a um consenso inconsciente entre acadêmicos, consultores e gestores como uma explicação para a escassez de conhecimento sobre os

processos, valores, habilidades e contexto que fundamentam o sucesso e o fracasso. De acordo com os autores, promover a existência de uma taxa de insucesso nas mudanças de 70% fornece uma base racional para mais teorização acadêmica e de pesquisa, e uma justificação para serviços de consultoria, enfatizando a natureza problemática da mudança, além de legitimar o trabalho dos gestores de mudança.

Entretanto, muitos autores questionam a taxa proposta por Beer e Nohria (2000), com o objetivo de confrontar essa afirmação. É igualmente difícil estabelecer por que o conceito da taxa de insucesso de 70%, apesar da ausência de evidências empíricas, tem sofrido por tanto tempo. Hughes (2011), assim, pesquisou cinco casos em que se destaca uma taxa de insucesso de 70% na mudança organizacional, pois sua expectativa era de que a avaliação dos estudos pudesse ser feita com a análise da metodologia, epistemologia e ontologia, o que não foi possível por falta de evidência empírica.

Burnes (2011) também questiona a confiabilidade e a representatividade dos números de Beer e Nohria (2000) e enfatiza que as alegações de elevadas taxas de insucesso tendem a se dividir em três categorias. A primeira categoria envolve autores que citam uma elevada taxa de insucesso, mas não oferecem nenhuma evidência empírica para tal; na segunda categoria estão autores que apoiam as altas taxas de falha na revisão da literatura de mudança; a última categoria é daqueles que se baseiam em evidências empíricas coletadas pelos próprios autores. Uma pesquisa global da Cia McKinsey e Company (2008), citada em Burnes (2011), concluiu que as organizações somente podem sobreviver com mudanças constantes. Entretanto, essa pesquisa também alegou que dois terços de todas as iniciativas de mudança falham, o que pode explicar por que as pessoas parecem ter uma percepção negativa da mudança. Tal não é novidade, uma vez que a maior parte dos autores vem repetindo isso nas duas últimas décadas. Parece, portanto, que, pelo menos para os últimos 40 anos, muitas mais iniciativas de mudança falharam do que tiveram êxito (Burnes, 2011).

O estudo de Kuipers et al. (2014), conforme já citado, apresenta uma revisão no período de 2000 a 2010 sobre gestão da mudança em organizações públicas. O estudo conclui que as reformas e as mudanças do setor são de cima para baixo. Foi percebido um maior interesse em saber se a política em si é eficaz, em vez de como tais mudanças são implementadas, a fim de se tornarem eficazes; a atenção aos micro-processos é praticamente ausente. A maioria dos autores teve dificuldade em demonstrar especificamente se e como esses fatores realmente afetam os processos de mudança em organizações públicas.

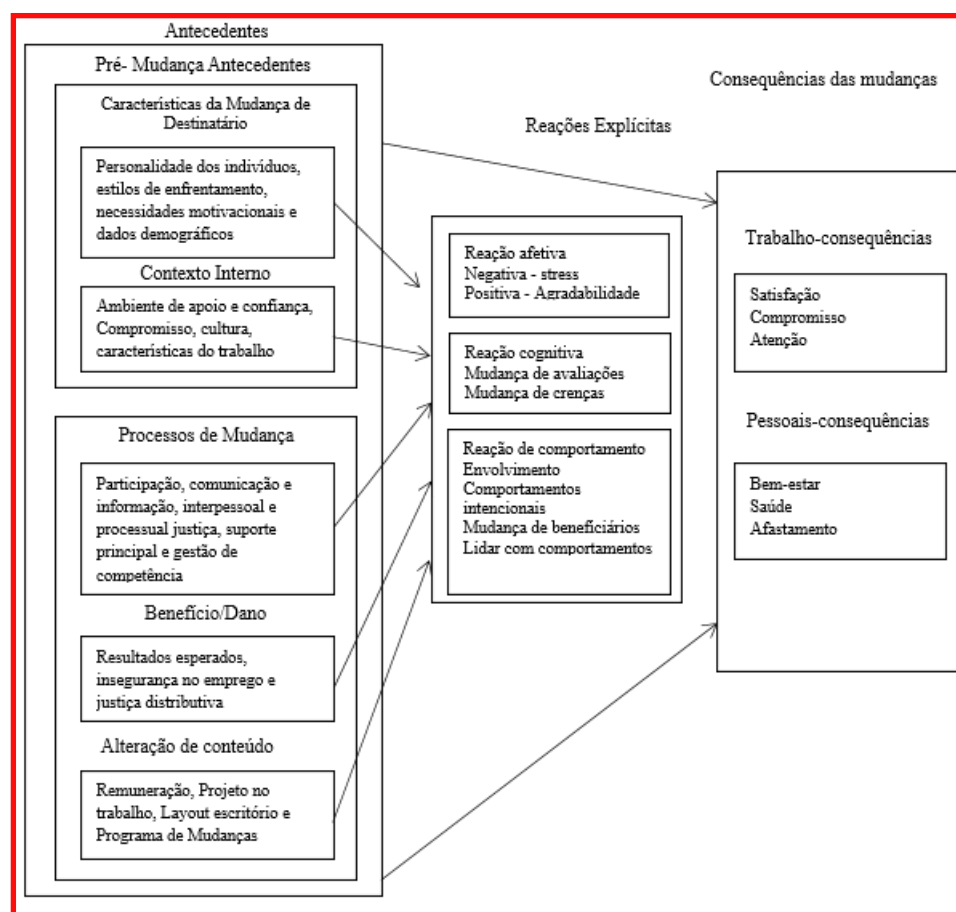
Burnes (2011) ressalta que o conhecimento das causas das falhas da mudança permitiria oferecer abordagens que contemplassem os problemas corretos, a não ser que se fornecesse uma gama de abordagens adequadas à mudança e se identificasse seus pontos fortes e fracos. No entanto, na situação atual, as organizações não são capazes de enfrentar a mudança com sucesso.

Muitos recursos são dispendidos em processos de mudança, sem ocorrer os benefícios esperados pelos implantadores dos sistemas. Na pesquisa de Littlejohns, Wyatt e Garvican (2003), os problemas descritos são os relacionados à infraestrutura, à aplicação com funcionalidade e confia-

bilidade do sistema e à má organização do processo de implementação. Os problemas ocorrem em diversos países, do Reino Unido à África do Sul, e continuarão a ser replicados até que os sistemas de informação dos hospitais sejam avaliados e planejados no início dos contratos. Embora a magnitude da mudança dos sistemas de saúde em outros países seja diferente, os problemas são comuns.

Littlejohns et al. (2003) relatam algumas causas para o fato de os sistemas de informação gerenciais de saúde serem propensos a falhas, tais como: não consideração da cultura do serviço de saúde; subestimação da complexidade dos processos do serviço de saúde; diferentes expectativas do gerente de implantação, desenvolvedor dos sistemas e usuários; período de longa implementação no contexto de mudança gerencial com rotatividade de equipe; e relutância em admitir que o processo não terá êxito, despendendo recursos adicionais. O fracasso da implementação resulta nas aspirações fracassadas de muitos funcionários dedicados da equipe de tecnologia da informação, gestores de saúde e outros profissionais. Foi desenvolvido um modelo de reações à mudança dos destinatários (apresentado no quadro 2) com base no estudo de Oreg, Vakola e Armenakis (2011), que analisou 79 artigos sobre reações dos destinatários à mudança organizacional, no período de 1948 a 2007.

Quadro 2. Modelo de Reações à Mudança



Fonte: Oreg et al. (2011).

Os destinatários da mudança sempre se preocupam com seus impactos sobre eles. Caso percebam custos que superem os benefícios, a tendência é resistir à mudança (Oreg et al., 2011).

As fontes de resistência à mudança podem ser individuais e organizacionais (Robbins, 2003). Promover e incentivar a inovação no local de trabalho representa um meio valioso para lidar com as intensas demandas, reforçando, portanto, a participação individual e organizacional nas iniciativas de mudança, como sugerem os resultados da pesquisa de Battistelli, Montani, Odoardi, Vandenberghe e Picci (2014). As fontes de resistência individual podem ocorrer por cinco motivos, a saber: hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações. Já a resistência organizacional pode ocorrer em função de cinco principais motivos: inércia estrutural; foco limitado de mudança; inércia do grupo; ameaça à especialização e ameaça a relações de poder estabelecidas.

No setor de saúde, a resistência dos médicos pode ser tão grande a ponto de inviabilizar a própria implementação, sendo um impedimento maior do que o próprio custo do sistema (Poon et al., 2004). Esses resultados são confirmados na pesquisa de Angonese e Lavarda (2014), em que foi percebido que os fatores de resistência começam a contrapor o processo de mudança no mesmo momento em que se inicia o processo, podendo abortá-lo se tiverem força suficiente para tal. Os autores realizaram um estudo de caso com duas empresas: em uma delas, a resistência manifestada durante o processo de implementação do sistema integrado de gestão reuniu força suficiente para interromper o processo de mudança; na outra, não, apesar de a resistência existir, mas sem força suficiente para impedi-lo.

Kurunmaki, Lapsley e Melia (2003), em um estudo sobre práticas contábeis para produzir novos insights sobre a gestão de contabilidade em cuidados de saúde, comprovaram que, no Reino Unido, os profissionais de saúde, principalmente médicos, continuam a ter domínio na gestão do hospital; esse domínio é impulsionado pelas informações contábeis. Na Finlândia, em função da ausência da profissão de contadores gerenciais, surgiu a figura dos “clínicos-contadores-gerentes”, pois estes tinham responsabilidades administrativas e influenciavam a gestão por meio de ideias e práticas contábeis. O estudo foi realizado em quatro hospitais, dois no Reino Unido e dois na Finlândia. O foco de interesse é a forma como os profissionais de saúde e os gestores financeiros administram os orçamentos e os custos desse segmento, uma vez que eles são vistos como contabilistas de gestão e podem impedir os processos de mudança gerenciais.

Consoante Piderit (2000), as causas da resistência ao processo de mudança são tipicamente conceituadas em termos de deficiências em atitudes, emoções e/ou comportamentos de um indivíduo. Os agentes que resistem à mudança podem ter ações para minimizar seus efeitos, tais como: comunicação, participação, facilitação e apoio, recompensa pela aceitação da mudança e criação de uma organização que aprende (Robbins, 2003). No estudo de Choi et al. (2011), houve clara evidência de que os profissionais assumem um papel relativamente significativo no início do processo e que alteram o ritmo da integração através de obstrução, contribuindo para atrasos na implementação do processo de mudança.

Kotter e Schliesinger (1979) resumem os métodos para lidar com a resistência à mudança em:

a) educação e comunicação; b) participação e envolvimento; c) facilitação e suporte; d) negociação e acordo; e) manipulação e cooperação; e f) coerção explícita e/ou implícita.

O quadro 3 expõe o modelo de Kotter e Schlesinger (1979) que apresenta cinco abordagens, destacando as situações em que normalmente são utilizadas, bem como as vantagens e as desvantagens.

Quadro 3. Modelo de Kotter e Schlesinger (1979)

Abordagem	Situações comumente utilizadas	Vantagens	Desvantagens
Educação + Comunicação	Sempre que há uma falta de informação ou informações imprecisas e análise.	Uma vez convencidas, as pessoas, muitas vezes, ajudarão na implementação da mudança	Pode ser muito demorado se muitas pessoas estão envolvidas.
Participação + Envolvimento	Quando os implantadores não têm toda a informação de que necessitam para planejar a mudança, e onde outros têm poder para resistir.	As pessoas que participam serão obrigadas à implementação de mudanças, e quaisquer informações relevantes que tenham serão incorporadas ao plano de mudança.	Pode ser muito demorada a participação no projeto sobre a mudança adequada.
Facilitação e Apoio	Onde as pessoas estão resistindo devido a problemas de ajustamento	Nenhuma outra abordagem funciona bem com problemas de ajustamento	Pode ser demorado, caro e ainda pode falhar
Manipulação e Cooptação (associação)	Onde outras táticas não vão funcionar ou são muito caras	Pode se ter uma solução relativamente rápida e barata para os problemas de resistência	Pode causar problemas no futuro se as pessoas se sentirem manipuladas
Explícita + Implícita Coerção	Quando a velocidade é essencial e os implantadores da mudança possuem um poder considerável	É rápido e pode superar qualquer tipo de resistência	Pode ser arriscado se ele deixa as pessoas e os implantadores

Fonte: Kotter e Schlesinger (1979).

Se pensada de forma ampla e geral, Burnes (2011) ressalta outra implicação que a capacidade das organizações para gerir a mudança com sucesso pode ter: a influência sobre o aquecimento global, bem como a disponibilidade e custo da energia, o abastecimento de alimentos e outras matérias-primas vitais. Portanto, a resistência à mudança é uma realidade que deve ser considerada por seus agentes, pois ela ocorre, na maior parte dos casos, bloqueando o processo no início e privando a organização de seus benefícios. Nas organizações de saúde, a situação não é diferente: pelo contrário, sua complexidade e diversidade de atores faz com que a resistência às mudanças persista, conforme desenvolvido adiante.

MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

O setor da saúde tem experimentado desafios significativos decorrentes das exigências de mercado, concorrência e regulação, que fazem com que os hospitais mudem as suas operações e a tomada de decisões. As decisões para mudar os sistemas ocorrem em um ambiente institucional complexo com múltiplas partes interessadas, das quais a eficiência tem se tornado uma busca incessante.

De acordo com o Relatório de Saúde da OCDE (OCDE, 2013), os países deveriam investir no desenvolvimento dos seus fluxos de informação, ou prestar apoio à reorganização sustentável e mais eficaz dos sistemas e serviços de saúde. O Relatório *Health at a Glance: Europe* (OCDE, 2018) traz informações sobre o aumento da utilização de registros de saúde eletrônicos e de receitas eletrônicas em todos os países da UE e de um número crescente de residentes que utilizam a internet para obter informações sobre a saúde e o acesso aos serviços de saúde, provavelmente resultado da orientação da OCDE (2013). As novas tecnologias digitais são aliadas no processo de mudança dos sistemas de saúde e oferecem grandes oportunidades para promover o envelhecimento saudável e alcançar cuidados mais eficientes e centrados nas pessoas (OCDE, 2018)

Em hospitais, muitos profissionais (clínicos) de saúde ainda se sentem proprietários das informações e, por isso, relutam em compartilhar as mesmas em um sistema integrado de gestão. A informação ainda é usada para legitimar as estruturas de poder existentes nesse ambiente, inviabilizando, assim, a plena utilização dos sistemas (Escobar-Rodriguez, Escobar- Pérez, & Monge-Lozano, 2014).

Cline e Luiz (2013) investigaram como o acesso aos cuidados de saúde por uma população grande pode ser melhorada através de uma gestão mais eficiente de recursos de saúde com a automação dos sistemas de saúde de dois hospitais do setor público na África do Sul. Os respondentes, no total de 94, indicaram uma influência positiva da automação em termos de custo e valor estratégico em relação à experiência do paciente, melhorias de fluxo de trabalho do pessoal e moral geral no local de trabalho. Os resultados da pesquisa sugerem que os benefícios da implantação de sistemas só são totalmente compreendidos e apreciados pelos usuários se o sistema for instaurado integralmente e tiver um suporte de gerenciamento de mudança holística.

Nos hospitais, o objetivo é o tratamento dos pacientes, e a satisfação destes é um fator-chave de sucesso muito mais relevante que, por exemplo, o engajamento médico. Os líderes eficazes envolvidos na implementação bem-sucedida de iniciativas de mudança estão mais preocupados com a construção e comunicação da cultura e com os valores e o envolvimento das pessoas na prestação de serviço de qualidade, resultando em níveis altos de satisfação do cliente (Kash et al., 2013). Assim, faz-se importante salientar a respeito do ambiente institucional de um hospital com tais requisitos.

O papel dos gestores é muito importante nesse processo, porém, muitas vezes, eles estão alheios à forma como os destinatários irão responder à mudança e não dão atenção necessária às suas perspectivas. É imprescindível que se esclareçam todas as influências que poderão ocorrer para cada um dos destinatários, além dos benefícios pessoais para estes e para a organização. A informação sobre a mudança e o controle dos resultados que os destinatários têm sobre o processo de mudança podem impossibilitar a resistência (Oreg et al., 2011). Os profissionais assumem um papel relativamente significativo no início do processo, mas podem alterar o ritmo com impedimentos de toda ordem, ocasionando atrasos à implementação do processo de mudança (Choi et al., 2011). Quanto mais alto é o cargo de um líder na organização, mais rapidamente ele irá se mover no processo de mudança. Diferente dos outros agentes, eles podem ver o objetivo pretendido, e, por esse

motivo, todo o processo será mais rápido para eles (Bridges & Mitchell, 2000).

Raelin e Cataldo (2011) discutem o papel dos gerentes de nível médio no processo de mudança. Eles argumentam que, embora os gerentes já tenham sido vistos como obstáculos à mudança, atualmente são vistos mais como facilitadores. Muitas vezes, os gerentes são ineficazes em função da limitação de poder por parte dos executivos: um estudo de caso de uma iniciativa de mudança em uma grande empresa de serviços financeiros falhou, mostrando a importância do papel dos gerentes em função da limitação do poder por parte dos executivos.

O estudo de Choi et al. (2011) relata os resultados em um processo de fusão de dois hospitais na Suécia, mostrando que a complexa interação entre atores internos e externos afeta a dinâmica do trabalho do grupo de gestão, bem como o seu papel. Esses resultados contrastam com a pesquisa geral sobre processos de fusão, que ignora os aspectos contextuais e constata que os fatores externos não influenciam esses processos. Philippidou, Karageorgiou, Soderquist, Prastacos e Tarantilis (2008) analisaram como e por que a mudança se desdobra, e a forma como ela ocorre em um contexto institucional, analisando, em particular, o envolvimento e a interação de diferentes atores-chave do processo. O modelo de mudança implementado fomenta a experimentação repetitiva e contínua do aprendizado em um contexto institucional.

Muitos estudos de entidades com fins lucrativos argumentam que o apoio dos diretores da equipe de gestão é fundamental para se ter uma contabilidade de gestão bem-sucedida. Contudo, é importante ressaltar que o apoio de grupos profissionais internos também é crucial para a adoção de novos sistemas em hospitais (Cardinaels & Soderstrom, 2013). O componente humano é muito importante em hospitais, já que exerce influência nas funcionalidades do sistema integrado. Dentro do ambiente institucional hospitalar, que é complexo, vários grupos profissionais, como médicos, administradores, enfermeiros e o conselho de administração podem ter diferentes pontos de vista sobre a gestão de recursos (Cardinaels & Soderstrom, 2013), por isso, um maior entendimento dessas forças institucionais e seus impactos sobre os sistemas de contabilidade e as estruturas de governança podem determinar esforços para melhorar a eficiência do setor. Os atores internos, tais como médicos, gestores e conselhos de administração e fiscalização, e as partes interessadas externas influenciam as respostas dos hospitais. No entanto, Cardinaels e Soderstrom (2013) garantem que os sistemas hospitalares variam consideravelmente no que diz respeito à utilização de técnicas avançadas de contabilidade e suas estruturas de governança. Os pacientes e outros grupos de partes interessadas vêm exigindo cada vez mais qualidade.

Lordello (2019) fez uma pesquisa com abordagem qualitativa com análise documental e entrevistas semiestruturadas junto a 4 Hospitais Universitários Federais Brasileiros e a EBSERH. O objetivo geral foi analisar as dinâmicas institucionais desses hospitais brasileiros e as implicações na contabilidade, decorrentes do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) e da criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), com vistas a explorar os motivos, atores e processos que condicionaram e condicionam a atuação

dessas entidades públicas. Os resultados da investigação mostram que o processo de mudança foi implementado de cima para baixo, com pouca transparência e muitas informações contraditórias, pressões da empresa e do Governo, resistência antes e durante o processo por parte dos servidores e outros atores sociais, o que gerou atrasos na implementação. A resistência, entretanto, não foi suficiente para sustar o processo. Os resultados revelam que os avanços na contabilidade dos hospitais aderentes foram bastante relevantes, e a informação contábil dessas unidades, embora incompleta, é utilizada como uma forma de legitimação. Por fim, a investigação mostrou que algumas regras e normas foram instituídas no âmbito da contabilidade e institucionalizadas nos hospitais aderentes.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, em um cenário onde na maioria das vezes ocorre resistência às mudanças, devido aos atores envolvidos que relutam, em por exemplo, compartilhar informações, podemos inferir que transformações acontecem. Citamos a reestruturação das rotinas, a partir da implantação de um sistema ERP como uma das mudanças verificadas.

Muito embora as resistências tenham ocorrido, não foram suficientes para obstar o processo, apesar dos atrasos que aconteceram. Importa ressaltar que os citados atrasos geram custos adicionais, levando a um considerável aumento na totalidade dos gastos.

Mudança e resistência fazem parte do percurso das organizações, que deveriam lidar de forma a caminhar rumo à eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

- Angonese, R., & Lavarda, C. E. F. (2014). Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. *Revista Contabilidade e Finanças USP*, 25(66), 214-227.
- Barends, E., Janssen, B., Ten Have, W., & Ten Have, S. (2014). Difficult but doable: Increasing the internal validity of organizational change management studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 50-54.
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). Leading transition: A new model for change. *Leader to leader*, 16(3), 30-36.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it?. *Journal of*

Change Management, 11(4), 445-50.

Cardinaels, E., & Soderstrom, N. (2013). Managing in a complex world: Accounting and governance choices in hospitals. *European Accounting Review*, 22(4), 647-84.

Chen, C. K., Yu C. H., & Chang, H. C. (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1301-22.

Choi, S., Holmberg, I., Löwstedt, J., & Brommels, M. (2011). Executive management in radical change – The case of the Karolinska University Hospital merger. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 11-23.

Escobar-Rodriguez, T., Escobar-Pérez, B., & Monge-Lozano, P. (2014). Technical and organisational aspects in enterprise resource planning systems implementation: lessons from a Spanish public hospital. *Enterprise Information Systems*, 8(5), 533-562.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-70.

Groene, O., Klazinga, N., Kazandjian, V., Lombrail, P., & Bartels, P. (2008). The World Health Organization Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (PATH): an analysis of the pilot implementation in 37 hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 20(3), 155-61.

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail?. *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.

Kash, B. A., Spaulding, A., Johnson, C. E., & Gamm, L. (2013). Success factors for strategic change initiatives: a qualitative study of healthcare administrators' perspectives. *Journal of healthcare management/American College of Healthcare Executives*, 59(1), 65-81.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations. A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.

Kurunmaki, L., Lapsley, I., & Melia, K. (2003). Accountingization v. legitimation: a comparative study of the use of accounting information in intensive care. *Management Accounting Research*, 14(2), 112-39.

Lapsley, I., & Pettigrew, A. (1994). Meeting the challenge: accounting for change. *Financial Accountability & Management*, 10(2), 79-92.

Lewin, K. (1964). *Field Theory in social science: selected theoretical papers*. Nova York, EUA: Harper & Row.

Littlejohns, P., Wyatt, J. C., & Garvican, L. (2003). Evaluating computerised health information systems: hard lessons still to be learnt. *Bmj*, 326(7394), 860-863.

Lordello, H.S (2019). *Os Processos de Mudança na Gestão dos Hospitais Universitários Brasileiros*. (Tese de Doutorado) Universidade do Minho. Braga. Portugal.

Lovis, C. (2011). Clinical information systems: cornerstone for an efficient hospital management. *Studies in health technology and informatics*, 169, 992-995.

Nadler, D., Shaw, R., & Walton, A. (1994). *Discontinuous change: leading or organizational transformation*. Management Series, 2. São Francisco, EUA: The JosseyBass.

OCDE. Portal da Organização para cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em <http://www.ocde.org/>

OECD/EU (2018), *Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/health_glance_eur-2018-en

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Philippidou, S, Karageorgiou, M, Soderquist, E, Prastacos, G., & Tarantilis, C. (2008). Meeting the challenge of technology-driven change within an institutional context: The Greek Case. *Public Administration*, 86(2), 429-442.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-94.

Poon, E. G., Blumenthal, D., Jaggi, T., Honour, M. M., Bates, D. W., & Kaushal, R. (2004). Overcoming barriers to adopting and implementing computerized physician order entry systems in US hospitals. *Health Affairs*, 23(4), 184-90.

Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.

Robbins, S. P. (2003). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Ed. Pearson. Robinson, P. (2003). Government Accountability and Performance Measurement. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(1), 171-186.

Silva, J. R. (2001). *Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades*. (Tese doutorado) Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio.

Stickland, F. (1998). *The Dynamics of Change: Insights into Organizational Transition from the Natural World*. Londres, Inglaterra: Routledge

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-40.

Wood, J. R. (2000). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

“

Rede global de empreendedores
sacoleiros alavancando
exportações no Ceará

| Lineu Francisco de **Oliveira**
| UNINOVE

| Sonia Regina Valério do **Sacramento**
| UNINOVE

RESUMO

Este artigo analisa ações dos Governos, Federal bem como Estadual do Ceará em prol da abertura de mercado internacional desbravada pela categoria ‘empresário-sacoleiro’. Ao estudar ações governamentais, identificamos políticas públicas que contribuem para que empresas do estado do Ceará obtenham vantagens competitivas. Ações de empresas públicas, e privadas de fomento, beneficiadas pelo pioneirismo dos sacoleiros, abriram espaço para rede global em Cabo Verde, arquipélago de colonização portuguesa que fica na África. Procedeu-se pesquisa exploratória, análise de documentos das políticas e depoimento de agente público. Concluiu-se pela necessidade de avaliação e realização de pesquisas para proporcionar maiores conhecimentos da realidade dos ‘empresários-sacoleiros’.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Sacoleiro; Internacionalização.

INTRODUÇÃO

A edição da Medida Provisória nº 380, em 28 de junho de 2007, a qual institui o Regime de Tributação Unificada (RTU) na importação, por via terrestre, de mercadorias procedentes do Paraguai, trouxe à baila a questão dos sacoleiros. A referida medida permite a importação, por via terrestre, de mercadorias procedentes do Paraguai, mediante o pagamento unificado de impostos e contribuições federais incidentes na importação, por meio de débito em conta-corrente bancária do habilitado no RTU. Assim os sacoleiros que atuam na fronteira do Brasil com o Paraguai terão que abrir microempresas e passar a pagar uma alíquota de 25% sobre suas compras, caso queiram legalizar suas atividades no país (BRASIL, 2007).

Trata-se de medida polêmica a qual foi elaborada com a finalidade de oferecer uma alternativa segura para legalizar o comércio na região, visando principalmente à inibição dos comboios de ônibus de sacoleiros que saem de Ciudad Del Este (Paraguai) para diferentes partes do Brasil.. Mas muitos empresários temem que tal legislação venha a prejudicar os esforços atuais de combate ao contrabando, além de estimular a concorrência desleal. Temem principalmente que a medida possa contribuir para abrir as portas do MERCOSUL para a comercialização de produtos asiáticos.

A edição da medida, portanto, conduz a indagações que transcendem o campo do comércio e da tributação. E que não pode ser ignorado pelo Poder Público nem pela sociedade mais ampla, pois é elevado o número de pessoas que se dedicam a essa atividade. Além disso, o sacoleiro constitui elemento fundamental no processo de distribuição de muitos pólos industriais do interior do Brasil. Sobretudo do setor confeccionista, em que parte importante da distribuição está associada com as feiras semanais ou pontos centrais de venda na cidade, que normalmente atraem caravanas de compradores (CASTRO e BRITO, 2006).

A rigor, essa categoria já existe e embora sem reconhecimento oficial, o termo sacoleiro é amplamente citado. O Dicionário Houaiss (2001, p. 2493) o define como “a pessoa que se dedica à venda domiciliar ou em locais de trabalho de mercadorias geralmente populares, como roupas, bijuterias e produtos eletrônicos”. Definir seu perfil profissiográfico mediante o estabelecimento das competências requeridas para o exercício das atividades pertinentes não constitui certamente tarefa complexa.

Também não constitui tarefa das mais complexas definir o sacoleiro como empreendedor, pois requer múltiplas competências. Competências essas que se identificam com aquelas requeridas dos empreendedores no sentido clássico, tais como: criatividade, persistência, liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações e habilidade em utilização de recursos (FILION, 1991).

Esses empreendedores sacoleiros representam um setor que movimenta grandes recursos financeiros. Por essa razão é que se constata a alteração de posturas de dirigentes públicos no papel de gestores, que de repressores vem buscando alternativas de incentivo, com ações que de alguma forma visam à regulamentação dessa atividade.

Essa nova postura dos dirigentes requer a realização de estudos e pesquisas com o propósito de verificar as intenções e as ações do Estado em relação aos empreendedores sacoleiros. Assim, realizou-se a presente pesquisa, que tem como objetivo a análise das políticas e ações do Estado, que estejam voltadas para a abertura de mercado iniciada por essa importante categoria social. Trata-se, pois, de pesquisa exploratória que abrange o estudo de políticas públicas definidas em prol dessa categoria e das repercussões que a mesma representa para a economia local. Em nível local, o estudo centra-se na atuação do Governo do Estado do Ceará.

Assim, esse trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar ações públicas desenvolvidas pelo Governo Federal, pelo Governo local e SEBRAE do Ceará, dirigidas para a ampliação das exportações ao mercado africano. As ações tomadas por essas entidades são novos desafios enfrentados pelo setor público demandando excelência na prestação dos serviços oferecidos, que requerem da gestão pública a utilização de ferramentas consagradas sobre o prisma da economia moderna.

METODOLOGIA

Como a globalização esta presente no nosso cotidiano, bem como a comercialização de produtos característicos de uma região, este estudo pretende apresentar como a expansão do mercado consumidor regional, com o uso de estratégias de internacionalização, pode obter resultados que melhorem os negócios dos atores regionais.

Para tanto foi realizado um estudo exploratório por não ter como finalidade, fornecer respostas definitivas ao problema. Como as políticas públicas para esse setor encontram-se ainda em fase incipiente, o que interessa é proporcionar uma melhor compreensão do problema, bem como a eventual construção de hipóteses.

Com vistas à fundamentação conceitual e teórica do trabalho, procedeu-se à análise da literatura referente ao tópico, privilegiando documentos oficiais relativos à ação dos poderes públicos no fomento do empreendedorismo popular, tais como a Medida Provisória nº 380 do Governo Federal e o Programa “Exportação do Ceará para o Mundo” do Governo do Estado do Ceará.

Para proporcionar o contraste entre as políticas e a realidade empírica, foram obtidos depoimentos de atores sociais envolvidos no projeto. Assim, foi utilizado no presente trabalho depoimento de agente público que participou diretamente de ações voltadas à implantação do projeto: um Assessor Técnico do Governo do Ceará responsável pelo projeto e hoje integrante do SEBRAE do Ceará.

A opção por entrevistas pessoais, ao invés de técnicas padronizadas de coleta de dados, deveu-se ao interesse em analisar o fenômeno do ponto de vista de seus atores, oferecendo ampla opção de manifestação, o que constitui uma das principais vantagens dessa estratégia. Segundo Queiroz (1988) e Haguette (1987), os mesmos argumentam que a entrevista constitui procedimento adequado, por possibilitar que o assunto seja estudado do ponto de vista de quem os vivencia, com suas suposições, percepções, pressões e constrangimentos.

Camargo (1984) complementa enfatizando que ela possibilita aprender a cultura “do lado de dentro”, já que se coloca no ponto de intersecção das relações entre o que é exterior e o que é interior ao indivíduo.

RESULTADOS / REFERENCIAL TEÓRICO

A imagem, confiança e reputação são fatores imensuráveis que atraem clientes para os mercados consumidores. Com técnicas de marketing através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços, algumas empresas conseguem gerar atrativos, maiores que os aspectos tangíveis dos produtos e serviços. Utilizar técnicas empresarias nas operações do governo, são novidades para estudiosos e gestores públicos, preocupados com esse fenômeno que melhora a qualidade de vida do cidadão.

Marketing tradicionalmente é uma plataforma de planejamento e sua preocupação central é a produção de resultados que o mercado-alvo valoriza. No setor privado todo esforço de marketing tem como foco a satisfação do cliente, já no setor público o alvo é a satisfação do cidadão. (KOTLER, 2007)

Além da novidade de adequar estratégias de marketing, aplicar estratégias de internacionalização, bem como fomentar a criação ou participação em redes globais, pode soar estranho quando dirigidas pela esfera pública. Por serem termos tradicionais da iniciativa privada e pouco utilizados por gestores públicos, as teorias consagradas de internacionalização, freqüentemente utilizadas para ampliar o mercado empreendedor, estão sendo aplicadas por administradores públicos. Teorias de internacionalização e marketing conjugadas com operações globais podem conduzir políticas públicas a promoverem oportunidades, o bem estar e desafios para a população que governa.

Teorias de Internacionalização

Escola de Uppsala

Pesquisadores da Escola de Uppsala, na década de 70 (Hornell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973, Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974, Johanson e Vahlne, 1977, 1990), demonstraram interesse em estudar o processo que estava levando à internacionalização de empresas suecas. Esses pesquisadores com seu estudo desenvolveram um modelo de como essas empresas escolhiam os mercados e os fatores que influenciavam na decisão em se internacionalizar.

Nos estudos os pesquisadores observaram que o processo de internacionalização ocorre através de um movimento evolutivo e constante de comprometimento da empresa com o mercado em estudo. Observaram que empresas exportadoras apresentam comportamentos semelhantes no momento da expansão de novos mercados. Observaram ainda que o processo de internacionalização é algo incremental e gradual devido à dificuldade de se obter conhecimento e informações sobre determinado mercado externo e o resultado disso é a elevação do nível de incerteza quando da tomada de decisão em internacionalizar.

O gradualismo que ocorre naturalmente durante o processo de internacionalização de uma empresa, surge a partir do aprendizado resultante das experiências e conhecimentos adquiridos. Ser gradual no processo de internacionalização é aplicar a próxima etapa utilizando os conhecimentos da anterior, redefinindo as estratégias. A alocação de recursos e processos de ajustes estruturados em um plano estratégico programado e controlado, não se aplica nesse processo.

Essa questão foi observada considerando que a empresa investe mais recursos à medida que avança nos conhecimentos sobre o mercado internacional. Ao perceber as diferenças entre valores, a distância psicológica mostrou-se relacionada com a ordem de escolha dos países aos quais era dirigida a exportação e onde se estabeleceram as filiais e empresas parceiras. O conceito de cadeia de estabelecimento e distância psíquica foi tratado por pesquisadores, como sendo uma das principais diferenças percebida dentre valores, estratégias gerenciais, educação, cultura e língua semelhante entre os países. (HEMAIS; HILAL, 2002).

As dificuldades provenientes do idioma demonstraram problemas na troca de informações. Idiomas e termos de negócios tratados em línguas específicas, faz com que as barreiras sejam minimizadas. Entretanto se existir uma vontade de entrada no mercado, conhecer o idioma e informações sobre o mercado local como hábitos culturais, tem caráter fundamental na queda das dificuldades a serem encontradas durante o processo de internacionalização.

Tais características foram definidas pelos pesquisadores, como cadeia de estabelecimento e distância psíquica, onde quanto maior o grau de conhecimento sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado. O modelo reformulado pelos pesquisadores apresentou o aspecto incremental como sendo a internacionalização proveniente de variáveis como conhecimento e comprometimento com o mercado foco. Ainda segundo os autores, toda a experiência, o potencial do mercado e a estrutura industrial necessária, promovem influência simultânea no processo de internacionalização.

A Escola Nórdica de negócios internacionais

Evoluindo o pensamento dentro do critério comportamental, nos estudos da Escola de Uppsala os pesquisadores Johanson e Vahlne apresentaram em 1990, outro trabalho revisando a teoria anterior e incorporando novas abordagens ao processo de internacionalização de uma empresa. Para os pesquisadores além do conhecimento e da proximidade psíquica entre os mercados, relações com entidades e empresas também contribuem para aproximar e facilitar o processo de internacionalização, através das redes de relacionamento, as *networks*.

As *networks* são redes compostas por integrantes autônomos unidos por valores e interesses, além de serem compartilhadas por pessoas autoconfiantes ou por grupos independentes. Uma pessoa com uma necessidade faz contato com outra pessoa detentora de um determinado recurso e estabelece o início de uma rede. Redes são formadas em todas as combinações de níveis sociais

seja a motivação global, nacional, regional, estadual, local, comunitária, ou familiar. (LIPNACK, 1992)

Ainda segundo a Escola Nórdica, o processo de internacionalização iniciado por uma rede de comunicação *networks*, deixa de ser algo interno da organização e avança para campos externos à empresa. A questão de relacionamento das *networks* pessoais, em negócios, em ações pessoais e em ações organizacionais, promove a influência de atores sociais e políticos da rede. Essas ações atreladas ao papel do empreendedor alteram o paradigma da distância psíquica (ANDERSSON, 2000)

A Escola Nórdica distingue ainda, três tipos de empreendedores no processo de internacionalização, os técnicos, os de marketing e os estruturais. O empreendedor de marketing é aquele que trabalha para a abertura de novos mercados, é o tipo do empreendedor proativo, ou seja, aquele que tende a abrir processos de entrada no novo mercado. Andersson questiona as teorias clássicas sobre internacionalização por não apresentarem respostas para o entendimento do fenômeno composto por vários fatores que inclui análise do empreendedor dentro do processo de internacionalização. (ANDERSSON, 2000).

Novo papel do estado

Promover a distribuição de renda de forma racional com melhora na qualidade de vida da população tem sido o principal item do discurso acerca do papel do estado nas últimas décadas. O modelo keynesiano, que defendeu a aplicação de obras públicas para acelerar a recuperação da crise que se abateu nas grandes capitais após a Primeira Guerra Mundial, e que também defendeu o papel do estado como determinador e executor de políticas, vêm sendo muito questionado nos tempos atuais.

Keynes, que trabalhou no tesouro Britânico e cujos trabalhos influenciaram as políticas econômicas de muitos governos, fez com que a Inglaterra fosse o espelho para outras sociedades, que adaptaram suas idéias ou simplesmente as copiaram até a última década do século XX. Mas paradoxalmente, na própria pátria de Keynes, essa situação alterou-se profundamente na virada do século. Entre o ano fiscal de 1996-97 (o primeiro ano do governo Blair) e o de 1999-2000, a participação dos impostos líquidos saltou de 33 para 37 por cento do PIB e os gastos do governo caíram de 41% para 37% no mesmo período de análise. O resultado dessa política foi que o endividamento do setor público passou de um déficit de 3,6% do PIB em 1997 para superávit de 1,3% do PIB em 1999-2000 (TREVISAN, 2001).

Nota-se alguma semelhança com os resultados da economia brasileira nesse início de século. No caso inglês, o governo Blair afirmou que para o crescimento dos gastos sociais se manterem sem gerar inflação, seria preciso um crescimento da economia. Com a distribuição de renda procurou-se atenuar as condições expostas pela conhecida Lei de Pareto. Essa lei, quando aplicada à distribuição de riquezas, afirma que 20 % das pessoas controlam os outros 80 % e quanto mais produtiva a economia, maior a igualdade de renda e quanto menos produtiva maior a desigualdade de renda, e

somente os impostos não podem alterar essa relação (DRUCKER, 1993).

Quando o Estado adota o modelo empreendedor torna-se menos arrecadador e busca usar seus escassos recursos aumentando sua eficiência. Um governo empreendedor promove a competição entre os prestadores de serviços públicos, e transfere o controle das atividades burocráticas para a comunidade, medindo os resultados e orientando-se pelos objetivos e metas (OSBORNE, 1994).

No novo papel do estado, o governo deve ter como prioridade o cidadão, garantindo altos padrões educacionais na área científica, mas sem a incumbência de fornecer os recursos materiais. Muitas das mudanças devem ser realizadas por um estado-região, visando suprir as necessidades de uma sociedade que sofre rápidas mudanças. O estado deve ser um membro do time que busca a valorização da região que atua. Em um mundo global, o governo central forte e poderoso será coisa do passado. Quanto mais exercer pressão sobre os pedais do poder, mais impotente se mostrara. (OHMAE, 2006)

Redes de Operações Globais

O então professor da *Harvard Business School* popularizou o termo globalização com a publicação do artigo *The Globalization of Markets*. No citado artigo o professor defendeu a idéia de que o mundo é uma aldeia global homogênea e por isso as organizações deveriam transacionar com produtos padronizados (LEVITT, 1983). Desde essa época as idéias de Levitt geram polêmicas, mas o fato é que o termo globalização não apenas entrou no vocabulário dos empreendedores como também se tornou um conceito fundamental na elaboração de suas estratégias. A posse desse conhecimento aliada às características dos empreendedores faz com que os mesmos busquem oportunidades de negócios fora do ambiente doméstico.

Agir individualmente em um mundo globalizado é uma ação que exige criatividade e esforço pessoal nem sempre recompensado com os resultados esperados. Uma rede formada por integrantes autônomos unidos por valores e interesses comuns, unifica e compartilha ações estratégicas, adotadas por pessoas autoconfiantes ou por grupos independentes criando uma rede de comunicação (PORTER, 1992).

A força constituída por esses grupos apresenta-se como uma nova realidade social e uma nova relação entre as empresas e o conjunto do sistema. A rede criada, mostra a sua força quando promove, produz e cria influências, além de refletir diretamente no poder constituído. A sociedade formada pela afinidade, interesses comuns e aglomerados concentrados geograficamente de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas se caracteriza pela formação dos clusters ou aglomerados. (PORTER, 1999).

DISCUSSÃO

O microempreendedor como produto das mudanças na economia

As mudanças na economia, as altas taxas de impostos e a forte concorrência internacional têm contribuído para a elevação dos custos das empresas. Essa elevação, por sua vez, vem fazendo com que essas empresas busquem alternativas para o aumento da lucratividade com reduções de pessoal, empurrando grandes contingentes de pessoas para o mercado informal. Por outro lado, o processo de globalização, que tem facilitado a importação de produtos até então desconhecidos, fez despertar uma forte atração de consumo para uns e um combustível para complementação de renda para outros.

A vontade de ter o seu próprio negócio é o sonho de muitos brasileiros. Como a principal característica de um empreendedor é ser um sonhador, daí a afirmação de que o povo brasileiro é um povo empreendedor. Prova disso é que 83 % das principais fortunas do país se concentram nas mãos de pessoas que começaram do zero. São pessoas que transformaram os seus sonhos em metas, elaboraram um plano de negócios, monitoraram os avanços e, com muito jeito, buscaram convencer outras pessoas a sonhar o seu próprio sonho (SOHSTEN, 2005).

Esse crescimento na vontade de empreender cria expectativas e pressões por políticas públicas que possam ser percebidas ao analisar os resultados de pesquisas que pretendem mapear essas tendências. Uma parceria do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa com o IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, promoveu pesquisa cujos resultados apontam que dentre 37 países pesquisados, o Brasil ocupa pelo segundo ano consecutivo a sétima colocação entre os mais empreendedores. Quando se trata de empreendedores estabelecidos, o Brasil está em quinto lugar, e desde 2005 demonstra um crescimento das empresas estabelecidas de uma forma consolidada. Em 2003 o índice foi de 7,6 % e passou para 12,9 % em 2006, traduzindo uma melhora nas condições de sobrevivência dos empreendimentos no país (SEBRAE, 2007).

Essa tendência de crescimento do empreendedorismo remete a um questionamento sobre o que vem motivando mais e mais pessoas a se aventurarem no mundo empreendedor. Uma das explicações mais plausíveis é a que atribui o aumento do trabalho informal ao longo período de altas taxas inflacionárias e aos descompassos das economias dos países em desenvolvimento. Devido às dificuldades de sobrevivência, à necessidade de busca de alternativas de rendimento e às pressões políticas e econômicas do final do século XX, tornar-se empreendedor apresentava-se como uma tendência social (JAKOBSEN, MARTINS e DOMBROWSKI, 2000).

O sacoleiro como empreendedor

Ao observar a fundação das empresas, nota-se que este fenômeno é motivado por pessoas perspicazes. Nessa etapa o marketing pode ser classificado como o primeiro estágio, o estágio do crescimento compreendido pelo marketing de caráter intuitivo e informal, marcante no início de uma

atividade comercial. A maioria das empresas nesse estágio percebe uma oportunidade de negócio e sob o comando de seus fundadores, saem batendo de porta em porta a fim de chamar a atenção para seu produto. (KOTLER, 2000).

Os sacoleiros não constituem uma categoria facilmente identificada com o empreendedorismo. Trata-se de uma categoria bastante incomum de empreendedores que alia oportunidade e necessidade. Com efeito, sua origem pode ser identificada primeiramente com a massa de desempregados constituída ao fim da construção da usina de Itaipu. Depois com a constituição do centro comercial de *Ciudad Del Este* (Paraguai), que graças ao sistema tributário paraguaio possibilita a compra de mercadorias com valor muito abaixo do mercado brasileiro. Assim, estima-se que apenas em Foz do Iguaçu haja aproximadamente 40 mil pessoas vivendo direta ou indiretamente do “ciclo da muamba”, sendo que entre estas estão vendedores ambulantes, *motoboys*, “laranjas”, catadores de papel e latinhas e outros tantos brasileiros que atuam no comércio paraguaio. A esta população acrescenta-se outra quantidade de trabalhadores oriundos do próprio Paraguai, que labutam tanto nas lojas e barracas de *Ciudad Del*. Este quanto no transporte das mercadorias adquiridas pelos sacoleiros (CARDIN, 2001).

O sacoleiro é um integrante da economia informal e pode ser considerado um contrabandista. Mas o crescimento da economia informal também precisa ser encarado como uma realidade e como solução, ainda que indesejada, para o desemprego que é bastante elevado em nosso país. Tornar-se sacoleiro transformou-se numa opção para homens e mulheres que não conseguem ocupações estáveis na conjuntura atual. A ocupação, que não pode ser controlada, adquiriu importância por possibilitar a sobrevivência de muitas famílias.

Embora seja comum identificar os sacoleiros como comerciantes de produtos importados, constata-se que muitos comercializam produtos de pequenos centros industriais, representando muitas vezes o mais importante canal de distribuição de seus produtos. Como o setor se caracterizou e cresceu pela informalidade, o esforço dos gestores públicos em reconquistar a confiança desse grupo é um dos desafios do novo papel do Estado.

Programa “Exportação do Ceará para o Mundo”

Mudanças significativas estão ocorrendo na África, no que tange ao aspecto segurança e integração. A diminuição dos conflitos armados é o resultado da capacidade de mediação de atores locais e da troca de experiência com atores externos das Nações Unidas e da União Européia. A União Africana criou o Conselho de Paz e Segurança que vem atuando na intervenção de alguns processos de pacificação. A criação de brigadas em conjunto com a ONU, prontas para intervir visa garantir o processo de pacificação, prevendo a capacidade total de intervenção militar até 2010. Esse crescimento e cooperação internacional decorrem da consciência de líderes africanos de que sem segurança não há desenvolvimento. (ALTEMANI & LESSA, 2006).

Apesar dessas dificuldades internas, a perspectiva de mudança vem promovendo o aprimoramento das relações comerciais do Brasil com países africanos. Uma política de aproximação vem ocorrendo desde a década de 1990. Em 1991 o líder africano Nelson Mandela, visitou Brasília e Fernando Henrique Cardoso foi à África do Sul em 1996. Especificamente com Cabo Verde, que importa anualmente cerca de US\$ 364 milhões, além de uma linha de navegação comercial, a intensificação da linha aérea Sul-Fortaleza, vem sendo injetado cerca de US\$ 150 mil, por semana no Ceará. Prevê-se ainda a criação de um pólo marítimo e aéreo no Recife, visando o comércio de peças de vestuário, óleos, açúcar, medicamentos, além de serviços, principalmente no ramo das comunicações com esse país Africano. (ALTEMANI & LESSA, 2006).

Apesar do mercado Africano se apresentar como promissor dado à complexidade cada vez maior das inter-relações econômicas em um contexto de mercado hipercompetitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor. As atividades na cadeia de valor incluem atividade de apoio, como gerenciamento de recursos humanos e finanças, bem como atividades primárias, como produção e marketing. (BESANKO, DRANOVE, SHANLEY e SCHAEFER, 2006).

Recentes estudos demonstram ainda, que o produtor nacional deseja realizar operações comerciais por entender que esse seria um dos caminhos para sobreviver na guerra da globalização. Apesar da vontade o produtor nacional enfrenta dificuldades em todos os níveis que vai de aspectos legais e estruturais, até incentivos que facilitem aumentar o coeficiente de internacionalização da economia do Brasil (GRISI, 2003).

Empresários do estado do Ceará que perceberam estarem perdendo espaço comercial no fenômeno da globalização, encontraram no Governo do Ceará apoio na busca de alternativas estruturais, alternativas de incentivos e ações coordenadas junto da cadeia de valor dos produtos locais. O governo do Ceará, através da Secretaria de Desenvolvimento SDE no início de 2003, começou a fazer estudos do mercado interno e externo visando adotar políticas públicas de incentivo ao comércio internacional. Com objetivo de melhorar a economia local e ajudar as empresas cearenses a buscarem caminhos de sobrevivência na guerra da globalização, essa secretaria descobriu um canal comercial com Cabo Verde na África desbravado por sacoleiros do estado.

Ao estudar uma estratégia para fomentar a exportação de produtos locais, o governo do Ceará, descobriu que sacoleiros movimentavam em média 15 toneladas de produtos de confecção, sapatos e artesanato, com Cabo Verde na África. Diante do volume movido e pela proximidade geográfica, encurtada em três horas e meia de viagem em um vôo semanal direto para Cabo Verde, condições básicas conspiravam a favor de estreitar relacionamento.

Em 2003 a análise mais aprofundada do mercado de Cabo Verde, começou com uma pesquisa de potencial mercadológico identificando que 90 % de todo o consumo de Cabo Verde é proveniente de outros países. Com o estreitamento das negociações as exportações aumentaram de US\$ 20 mil em 1990, para US\$ 568 mil em 2003. (GOVERNO CEARÁ, 2010).

Se comparado com as teorias de internacionalização de uma empresa, mais especificamente a definição da escola de Upsalla, os sacoleiros do Ceará são o resultado de um fenômeno de internacionalização. Eles garantiram a aproximação pela distância psíquica, com a cidade de Cabo Verde na África. Segundo a Escola de Upsalla, a distância psíquica é uma estratégia de internacionalização, pela aproximação com outros países pelo encurtamento de fronteiras, pela facilidade de acesso, pela cultura e pela língua semelhante, fazendo com que as barreiras sejam minimizadas. (HEMAIS; HILAL, 2002).

Nesse sentido, a facilidade de locomoção e a língua, se apresentaram como condições iniciais que os sacoleiros descobriram e colocaram em prática. Novamente sem saber, eles aplicaram outro conceito de internacionalização apresentado pela Escola Nórdica. Essa escola definiu a importância das redes networks e o papel do empreendedor de marketing responsável por desbravar um novo mercado, como um fator de internacionalização (ANDERSSON, 2000).

Em entrevista fornecida por uma executiva do Governo do Ceará, ela afirma:

“Os sacoleiros começaram a montar redes de conhecimento exportando e importando mercadorias com outros sacoleiros de Cabo Verde conhecidos lá como “habidandes”. O país se tornou a porta de entrada das exportações de diversas empresas junto ao mercado africano” (Francisca Marta, Coordenadora de Negócios- SDE-CE).

Essa forma de dominação que se estabelece na sociedade em rede, não é puramente estrutural, mas criada, decidida e implementada por atores sociais (CASTELLS, 2002).

O fenômeno desbravado pelos sacoleiros do estado proporcionou o sentimento de união por parte dos governantes cearenses. Um estado apoiador e não repressor, que busca o bem estar do cidadão que governa, encontrou nas técnicas de pesquisas de marketing, respostas para a tomada de decisão e ações conjuntas do estado e iniciativa privada, refletindo em melhorias para a economia local.

Quando dados primários necessários não existem ou estão desatualizados e incompletos, um projeto de pesquisa primário com o uso de diferentes técnicas induz ao uso de ferramentas disponíveis e podem servir como ponto de referência para explorações adicionais. Pesquisa com um grupo em foco que oferece informações úteis sobre pensamentos, sentimentos, idéias e esforços futuros, é uma técnica útil para entender mais a respeito do cidadão pertencente ao grupo. Porém, entrevistas individuais realizadas pessoalmente, além de oferecer a vantagem da técnica de grupo em foco, possibilitam eliminar as influências do grupo e oferece uma grande oportunidade para aprofundar as questões comuns. (KOTLER, 2007).

A Secretaria de Desenvolvimento do Ceará promoveu diversos eventos com grupos de empresários, bem como com agentes sociais e promotores do desenvolvimento local. Esses eventos foram importantes para a SDE-CE identificar as ações que iria tomar para melhorar a economia local, ação essa que podemos destacar como o fenômeno do novo papel do estado.

Identificamos ainda na política de desenvolvimento econômico do Ceará, a missão de “Promover

o Desenvolvimento Econômico do estado, articulando os setores produtivos para melhoria de vida da população cearense”. (IPECE, 2009).

CONCLUSÃO

As mudanças sócio-econômicas verificadas de forma mais intensa desde o final do século XX vêm determinando profundas alterações no papel atribuído às cidades. Sobretudo naquelas conhecidas como cidades-região, que detêm população de um a mais de dez milhões, e que se caracterizam pela adoção de políticas de competitividade e inclusão no processo de globalização. Essas cidades, como o caso de Fortaleza, apresentam muitas vantagens competitivas de inserção na economia mundial, já que exercem funções estratégicas para o desenvolvimento econômico, investem na modernização de processos, em novas tecnologias e dispõem de oferta de infra-estrutura de serviços básicos compatíveis com as demandas da globalização. Mas geralmente são constituídas por áreas já portadoras de graves problemas sociais, como falta de moradia, desemprego, violência, problemas ambientais e que por consequência apresentam forte demanda por políticas públicas para melhorar a qualidade de vida de seus habitantes.

A Medida Provisória nº 380 é até o presente momento a mais expressiva manifestação do Poder Público Federal em prol da institucionalização das atividades dos empreendedores sacoleiros. O Programa “Exportação do Ceará para o Mundo”, embora não se volte especificamente para a proteção desse grupo, representa importante ação do Poder Público do Estado do Ceará com reflexos significativos para a categoria e empresas exportadoras locais.

Mas o Poder Público não pode deixar de cumprir o seu papel de promotor de políticas públicas compensatórias. Daí a necessidade de obtenção de maiores conhecimentos acerca da realidade vivenciada pelos sacoleiros e as empresas exportadoras locais, de suas crenças, valores, expectativas e temores. O que passa a requerer a realização de estudos e pesquisas com vistas não apenas à sua caracterização sócio-econômica, mas acerca de seu espaço vivido e de suas representações sociais. Assim, poderá ser de muita utilidade a realização não apenas de levantamentos por amostragem, mas também de pesquisas de caráter interpretativista, com o uso intensivo de estratégias como histórias de vida, depoimentos pessoais e observação participante.

Também é necessário que o Poder Público Estadual crie mecanismos de avaliação das medidas aplicadas e ao mesmo tempo formalize ações em prol do aumento da eficácia dessas medidas. O que significa que deverão ser comparados os resultados das diferentes medidas com vistas à escolha das melhores alternativas, além do descarte de propostas inadequadas. É necessário também que se consolide o aceite da categoria na sociedade, uma vez que um dos principais propósitos do poder público continua sendo o de contribuir para a inserção do sacoleiro no âmbito da formalidade, bem como para caracterizá-lo como o principal empreendedor no contexto do Programa “Exportação do Ceará para o Mundo”.

O Quadro 1 exibe um comparativo entre os tópicos vistos no referencial teórico e as principais ações e práticas desenvolvidas pelos empreendedores sacoleiros, bem como pelos agentes públicos do Governo do Estado do Ceará.

Quadro 1. Ações práticas de internacionalização e Redes de Operações Globais

Teorias de Internacionalização, Operações Globais.	Ações / Práticas adotadas (Oportunidades/desafios)
Escola de Uppsala (JOHANSSON e VAHLNE, 1977): • Distância Psíquica	• Sacoleiros do Ceará e Cabo Verde se aproximam devido à proximidade geográfica e comunicação pelo idioma português.
Escola Nórdica (ANDERSSON, 2000): • <i>Network</i>	• Sacoleiros do Ceará e Cabo Verde trocam informações sobre mercado local se ajudando mutuamente.
• Empreendedorismo	• Empreendedor sacoleiro do Ceará trabalhou no marketing dos produtos do estado, possibilitando abertura de novos produtos.
Novo papel do estado-região (OHMAE, 2006): • Estado Empreendedor, menos arrecadador e mais articulador.	• Governo do Ceará promovendo reuniões e encontros setoriais.
Redes de Operações Globais (PORTER, 1992): • Uma rede formada por integrantes autônomos unidos por valores e interesses comuns, unifica e compartilha ações estratégicas.	• A missão da SDE-CE "Promover o Desenvolvimento Econômico do estado, articulando os setores produtivos para melhoria de vida da população cearense".

Fonte: Autores (2010)

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, S. International Studies of Management and organization. New York, v. 30, n.1, p.65-94, Spring 2000, In: O desafio dos mercados externos Teoria e prática de internacionalização da firma, Rio de Janeiro: COOPPEAD/UFRJ, Mauad, 2004, v. II.
- BESANKO, David; DRANOVE David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scoty. A economia da estratégia, 3 ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BNDES. Infra-estrutura aeroportuária: fator de competitividade econômica (Modal Aéreo III). Brasília: Informe Infra-estrutura, n. 46, ago. 2001.
- BRASIL. Medida provisória nº 380. São Paulo: 07 set. 2007. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia.aspx?cod=41367>. Acesso em: 03 jan. 2010.
- CAMARGO, Aspásia. Os usos da história oral e da história de vida: trabalhando com elites políticas. Dados - Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 5-28, 1984.
- CARDIN, Eric. A formação do ser social e a informalidade na tríplice fronteira (Brasil, Paraguai e Argentina). In: CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO, 7. Buenos Aires: Asociación Argentina de Estudios Del Trabajo. Anais... Buenos Aires, 2001.
- CASTRO, Sérgio Duarte de.; BRITO, Leila. Dinâmica produtiva da indústria de confecções de vestuário em Goiás. Conjuntura Econômica Goiana. Goiânia, n. 7, fev. 2006. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj7/05.htm>>, Acesso em: 17 jan. 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas da FGV, São Paulo, n. 31, v. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

GRISI, Celso C. H.; MISSINI, Nildo.;BRITO, Ricardo P. Trading – Presença Brasileira no cenário econômico mundial, São Paulo, Saraiva, 2003.

GOVERNO CEARÁ, 13/09/2004 – Encontro ceará-cabo verde promove bons negócios. São Paulo: 2010. Disponível em: <http://www25.ceara.gov.br/noticias/noticias_detalhes.asp?nCodi-goNoticia=13209>. Acesso em: 19 fev. 2010.

HAGUETTE, Teresa Maria F. Metodologia qualitativa na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1987

HEMAIS, C.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Ângela. A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOUAISS, Antonio. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. São Paulo: Objetiva, 2001.

IPECE, Instituto de pesquisa e estratégia econômica do ceará. Ceará: 2009, Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br/Ceara%20Vida%20Melhor/apresentacoes/Apresenta%E7%E3o%20margaret.pdf>> . Acesso em: 02 dez 2009.

JAKOBSEN, Kjeld.; MARTINS, Renato.; DOMBROWSKI, Osmir. (orgs.). Mapa do trabalho informal: perfil socioeconômico dos trabalhadores informais na cidade de São Paulo. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo, Pentice Hall, 2000.

_____. Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance. Pennsylvania, Person Education Wharton School Publishing, 2007.

LIPNACK, Jéssica. Networks: redes de conexões. Tradução Merle Scoss, São Paulo: Aquariana, 1992.

OHMAE, Kenichi. O novo palco da economia global: desafios e oportunidades em um mundo sem fronteiras, Porto Alegre: Bookman, 2006.

OSBORNE, David. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 2 ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PORTER, Michael E. Competição – estratégias competitivas essenciais. São Paulo; Harvard Business School, 1999

_____. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, 5 ed. Campus, Rio de Janeiro, 1992.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON (org.). Experimentos com História de Vida: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice, 1988.

SANTOS, Flávia Cristina Guerra dos. Empreendedorismo utópico: políticas públicas de fomento ao empreendedorismo como uma alternativa para o desenvolvimento econômico local. In: ENCON-

TRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., Brasília. Anais... Brasília, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Crescimento do empreendedorismo será apoiado com Lei Geral. Jornal Sebrae, Brasília, v. 79, abr. 2007. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=3968>. Acesso em: 12 set. 2010.

SOHSTEN, Carlos Von. Inteligência empreendedora. São Paulo, QualityMark, 2005.

LEVITT, Theodore, The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 1983, Disponível em : <<http://www.vuw.ac.nz/~caplabtb/m302w07/Levitt.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

TREVISAN, Leonardo, Educação e trabalho: as receitas inglesas na era da instabilidade. São Paulo: SENAC, 2001.

“

Satisfação do consumidor no comércio varejista: o caso da empresa beta

Edivaldo Rabelo de **Menezes**
UERN

Antonia Rafaela Pamola Mota
Fernandes
UERN

Francisco Souza **Rego Filho**
UERN

Silvia Manoela Santos de **Jesus**
UFS

RESUMO

Esta pesquisa de caráter exploratório-descritivo tem por objetivo analisar o nível de satisfação dos consumidores da empresa Beta. Para a execução deste estudo foram entrevistados aleatoriamente quatrocentos clientes, abordados diretamente pelo pesquisador no interior da loja, no período de 1 a 30/10/2018, utilizando-se um questionário com perguntas objetivas e estruturadas. Diante dos resultados de todos os aspectos inerentes à satisfação do consumidor com relação aos serviços prestados pela loja, pode-se dizer que são pontos fortes a imagem geral que os clientes têm da loja em estudo que é a imagem institucional da empresa – Beta, afirmando ainda que a empresa é bem localizada, ambiente acolhedor, preços baixos, grande quantidade de ofertas divulgadas pela TV e pelo encarte e com uma equipe de operadores de caixa capacitados e muito simpáticos para atender e encantar aos seus anseios de consumo.

Palavras-chave: Varejo; Marketing; Atendimento; Satisfação do Consumidor.

INTRODUÇÃO

Nos países desenvolvidos, o setor de serviços é o mais dinâmico dos três grandes setores econômicos. No Brasil, segundo Silva, Filho e Komatsu (2016), apenas a partir da década de 90 é que se observa o crescimento substancial do setor.

De acordo com Cândido e Simonassi (2017), no setor de serviços destaca-se o comércio e, neste, o varejo. Apesar da importância do comércio no contexto da economia brasileira, o setor vem sofrendo forte retração em face das mudanças estruturais por que passou o setor comercial no Brasil a partir da década de 1990.

A abertura da economia mundial, em decorrência da qual as fronteiras geográficas não representam mais proteção contra os ataques dos concorrentes externos, propiciou uma concorrência global, forçando as empresas a desenvolver produtos e serviços cada vez mais competitivos. Nesse contexto, uma das funções da empresa que tem maior peso estratégico passa a ser o *marketing*, encarregado de fazer a adaptação dos produtos, preços e canais de distribuição e composto promocional às necessidades dos clientes, melhorando a condição de competitividade perante a concorrência.

Dentro desse contexto, a satisfação de clientes vem sendo considerada como um dos principais conceitos mercadológicos nesses últimos anos, uma vez que está conectada à retenção do cliente e, conseqüentemente, à rentabilidade. As pesquisas de satisfação são os instrumentos comumente utilizados para mapear e mensurar a opinião dos clientes sobre os serviços ou produtos adquiridos.

Santos, Lima, Brunetta, Fabris e Seleme (2009) ao descreverem sobre o processo histórico do *marketing*, destaca que nos anos de 1950 e 1960 surgiu a necessidade de descobrir quem era esse consumidor, onde ele está, como ele consumia e a partir dessas informações criar formas de influencia-lo, surgindo então a ideia de satisfação do consumidor e a relação dos esforços de *marketing* com os resultados de vendas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Gil (2010, p. 78), a revisão da literatura “trata-se da definição clara e precisa dos conceitos contidos no problema”. Assim, neste estudo abordam-se alguns aspectos inerentes ao *marketing*, prosseguindo com algumas reflexões relacionadas com a satisfação do consumidor quanto aos serviços prestados pelo comércio varejista, além de discutir as características indispensáveis para melhoria do atendimento.

Marketing

Marketing é um termo que gera muitas controvérsias e costuma-se confundi-lo com propaganda ou promoção de vendas. *Marketing* é algo muito mais amplo, pois envolve diversos aspectos: clientes, mercado, demandas e atividades como análise, planejamento, execução e controle.

Kotler e Armstrong (2014, p. 3) definem como "o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros".

Por sua vez, Cobra e Urdan (2017, p. 34) adotando a definição da América *Marketing Association*, diz que "*Marketing* é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais".

Segundo Las Casas (2012), o *marketing* pode ser definido como área do conhecimento das atividades relativas às trocas, sempre orientando esses esforços para a satisfação dos desejos e das necessidades dos clientes, com o objetivo de alcançar o bem-estar da sociedade, considerando a empresa, os indivíduos e o meio de atuação, bem como o impacto que essas relações causam.

Percebe-se então que esses conceitos objetivam explicitar o que é *marketing*, mas isso é muito difícil devido à sua enorme dimensão; entretanto um fato comum é que o *marketing* enfatiza as relações das organizações com os clientes.

Kotler e Armstrong (2014) dizem que o processo de *marketing* consiste em analisar as oportunidades, selecionar consumidores-alvo, desenvolver o *mix de marketing* e administrar esforço de *marketing*.

Já Rocha, Ferreira e Silva (2013) sinalizam para a importância do conceito de *marketing mix*, também chamado composto de *marketing* como sendo o conjunto de instrumentos através dos quais se pode obter o melhor ajuste entre a oferta que a empresa faz ao mercado e a demanda existente.

O *marketing mix* é composto por quatro subconjuntos de variáveis ou, como afirma Gracioso (2007), quatro grupos de atividades em torno do consumidor, identificado como os "Quatro Ps", que são:

- *Product* (Produto): Características, qualidades, design, embalagens.
- *Place* (Lugar ou Praça): canais de distribuição, distribuição física, transporte, armazenagem, etc.
- *Price* (Preço): preço básico, descontos, prazo de pagamento etc.
- *Promotion* (Promoção): venda pessoal, propaganda, promoções de venda, relações públicas etc.

É fundamental estar pesquisando o mercado e “ouvindo” o consumidor, descobrindo seus anseios e expectativas. O bom planejamento do *mix* de produtos é determinante para potencializar a força de vendas. O *mix* de produtos deve, em todas as circunstâncias, estar inteiramente voltado para o atendimento a determinado público-alvo. É o que se chama de estar focado em satisfazer as necessidades e expectativas do cliente (KOTLER, 2000).

Conceitos de satisfação de consumidores

O conceito de satisfação do cliente ocupa uma posição central no pensamento e na prática do *marketing*. A satisfação é o resultado principal da atividade de *marketing* e serve para ligar os processos da compra e do consumo do produto com os fenômenos pós-compra, como a sensação de prazer ou descontentamento em relação ao desempenho do produto ou serviço em comparação com as expectativas do consumidor. (KOTLER, 2000).

Kotler e Klen (2006, p. 50) define satisfação como: “o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”.

A satisfação do consumidor pode ainda ser definida como “a atitude geral sobre um produto ou serviço posterior a sua aquisição e uso. É o julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica”. (MINIARD, 2000, p. 229).

Cobra (2009) sinaliza que todos os indivíduos que iniciam um processo de compra apresentam certas expectativas quanto ao desempenho do produto ou serviço, e a satisfação é esperada como resultado desse processo. Para Engel et al. (2000, p. 178), “a satisfação é uma variação pós-consumo em que a alternativa escolhida, no mínimo, alcance ou mesmo exceda às expectativas”.

De acordo com Giese e Cote (2000) a literatura de satisfação apresenta diferenças significativas, mas com elementos chaves comuns, são eles:

- a) A satisfação como resposta emocional e cognitiva;
- b) Tem um foco determinado (produto, serviço, experiência de compra, expectativa);
- c) A resposta ocorre em um determinado momento após a escolha, durante a experiência de compra.

Ou seja, a satisfação do cliente abrange todo o processo de compra, pois é resultado de uma experiência que se inicia no desejo e vai até o consumo propriamente dito.

Como, porém, as empresas podem continuar conquistando consumidores e superando concorrentes? Para Blackwell, Engel e Miniard (2008), a resposta está em fazer melhor trabalho de atender e satisfazer às necessidades dos clientes. A questão seguinte é: como os consumidores fazem suas escolhas? Os consumidores devem estimar qual oferta oferecerá maior valor. Eles são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela; depois, avaliam se a oferta atendeu a sua expectativa de valor. Essa avaliação afeta sua satisfação e probabilidade de recompra.

Satisfação do consumidor versus serviços prestados

A grande diferenciação, diante de um consumidor cada vez mais exigente e consciente do seu poder, é ir além do óbvio, que é satisfazê-lo. Toda a equipe de uma organização de vendas deve ter o compromisso de exceder as expectativas de seus clientes, tornando-os fiéis, através da oferta de produtos de qualidade aliado à prestação de um excelente atendimento.

De acordo com Hayes (2001) conhecer as percepções dos clientes sobre os produtos/ serviços ofertados pelo negócio, fará com que a empresa seja capaz de identificar se estão de fato satisfazendo ou não os seus clientes. Pois, quando um cliente vai avaliar um serviço, durante ou após o seu processo de fornecimento, levará em conta suas expectativas, as quais podem ser diferentes, uma vez que podem ser mais ou menos exigentes que as suas reais necessidades. Vale a pena ressaltar a necessidade de avaliar os fatores sociais, já que, direta ou indiretamente, influenciam o comportamento e as atitudes dos clientes.

Segundo Blackwell, Engel e Miniard (2008), a experimentação de um serviço acompanhado da satisfação com resultados deduz os riscos percebidos pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor. Outro efeito positivo da satisfação do consumidor é a possibilidade de recomendação do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco percebido por consumidores potenciais.

Diante da insatisfação do consumidor, cabe ao fornecedor do produto/serviço tomar uma ação corretiva. Contudo essa ação está diretamente ligada ao tipo de ação tomada pelo consumidor, ou seja, só poderá agir quando identificada a insatisfação do consumidor.

Ações privadas são muito indesejáveis, uma vez que destroem o elemento fundamental do *marketing* de serviços, a propaganda boca-a-boca. O resultado dessa ação é o impacto negativo de um consumidor insatisfeito que dá depoimentos negativos a outros consumidores potenciais. Como afirma Giancesi e Correia (2018, p. 72), "Só a excelência na tarefa de atender às expectativas dos consumidores pode minimizar os efeitos de um cliente insatisfeito".

Las Casas (2012) apresenta sinteticamente os princípios básicos relativos à prestação de serviços varejistas:

- O melhor serviço que qualquer varejista pode prestar é o desempenho de suas funções básicas com a melhor eficiência;
- A preferência dos consumidores é influenciada mais pelos serviços prestados do que pela mercadoria oferecida para a venda, geralmente encontrada em outros concorrentes;
- Funcionários eficientes, educados, constituem-se a maior oportunidade para os varejistas obterem vantagens em relação à concorrência;
- Serviços de consumidores devem ser selecionados cuidadosamente, revistos frequentemente e aperfeiçoados constantemente.

Quando uma empresa vai ao mercado para ofertar um produto ou serviço, é preciso que esse produto ou serviço tenha equivocadamente qualidade. É necessário também, e principalmente num país como o Brasil que essa qualidade esteja ancorada em um preço justo. Esses são os principais atributos que devem ser ofertados, pois são absolutamente básicos.

A partir daí, atinge-se o ponto na qual se inicia a discussão de como fazer para ofertar esse

produto ou serviço ao consumidor. Então, deve-se pensar no “como” ser melhor. E quem melhor que o próprio cliente para orientar essa estratégia? O desafio da empresa passa a ser reorganizar sua estrutura de gestão interna para que seja realmente ágil e competente para servir a seu cliente, responder a suas necessidades e os seus anseios.

O varejo

Segundo Kotler e Armstrong (2014), varejo são todas as atividades de vendas de bens e/ou serviços diretamente para os consumidores finais, destinadas a uso pessoal e não para negócios. Fabricantes e atacadistas também podem fazer varejo, mas a maior parte é feita por varejistas.

O varejo também pode ser feito sem a existência de uma loja como é no caso de venda por catálogos, venda eletrônica, vendedor porta-em-porta, e-commerce. No entanto, neste estudo foca-se apenas o varejo de loja.

De acordo com Cobra e Urdan (2017, p. 34), no varejo existem quatro características importantes:

- Início da compra parte geralmente do consumidor, e já as vendas a começam dos vendedores dos fabricantes e atacadistas;
- Varejo significa urgência, as pessoas compram para o uso imediato;
- Venda normalmente é realizada em pequenas quantidades;
- Varejo normalmente tem localização fixa.

Desse modo, conclui-se que o varejo tem como principal característica o foco no consumidor, que é o elemento final dentro do canal de distribuição.

Segundo Kotler e Armstrong (2014), as lojas de varejo podem ser classificadas segundo o volume de serviços, linhas de produtos, preços relativos, controle dos pontos de venda e pelo tipo de agrupamento de lojas. Cada loja de varejo pode possuir suas características em cada classificação, e o conjunto destas dará o perfil da loja.

Satisfação do consumidor e varejo

Sathler (2000) destaca que prestar o serviço é a principal função do *marketing* varejista. A essência do varejo é a comercialização a consumidores finais, considerando-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas diretas ao consumidor final.

Os aspectos que determinarão o sucesso do administrador no varejo, segundo Las Casas (2005, p. 26), "são, ao invés de mercadorias, habilidades em *marketing*, organização, logística, sistema de informação, contabilidade e recursos humanos".

Para uma boa venda, segundo Las Casas (2013), é necessário a mercadoria certa com o melhor preço possível, na quantidade certa e qualidade adequada, fornecida por vendedores idôneos e que prestem bons serviços. Nesse sentido, para determinar o que vender é necessária a avaliação das necessidades dos consumidores, pois estes consideram como elementos para sua decisão de compra: variedade, qualidade, modernização, conveniência e preço. Contudo, as exigências de mercado são diferenciadas, destaca o autor.

Day (2001) divide a satisfação do consumidor no varejo em três principais aspectos do sistema de *marketing*:

- a) Sistema de compra global, referente à disponibilidade de produtos e tipos de instituições varejistas em uma determinada área;
- b) Sistema de compra específico da loja, referente aos sentimentos do consumidor em relação à seleção, compra e recepção dos produtos na loja, e
- c) Sistema de consumo, referente à avaliação da utilização de produtos e serviços propriamente ditos. Consequentemente, expectativas são criadas e níveis de satisfação são formados; esses últimos agem sobre a atitude do consumidor em relação à loja.

Conforme Réveillon et al. (1995), a escolha de qualquer loja envolve a comparação entre as alternativas que fazem parte dos critérios de avaliação do consumidor, conforme Quadro 1. Esses critérios variam em função do segmento ou setor analisado, porém os mais usuais seriam:

Quadro 1. Critérios de avaliação do consumidor na escolha de uma loja.

CRITÉRIOS	COMPONENTES
Mercadorias	Qualidade, sortimento e preço
Serviços	Atendimento, crédito e entrega
Aspectos físicos	Limpeza, <i>layout</i> , ambientação e atratividade da loja
Conveniência	Localização e estacionamento
Promoção	Divulgação, propaganda
Atmosfera da loja	Divertida, confortável, moderna, simpática
Institucional	Reputação da marca
Pós-venda	Satisfação do consumidor

Fonte: Harwrens apud Revéllion (1995, p. 47).

Segundo Westbrook apud Prado (2000), a satisfação do consumidor no varejo envolve tantas experiências relacionadas com o estar na loja em si - *in store* (passear pela loja, olhar as mercadorias, interagir com o pessoal da loja, sentir a atmosfera, observar outros consumidores, efetuar pagamentos, trocas e devoluções etc.), como experiências relacionadas com o consumo de bens

e serviços dessa loja (desempenho, aparência e durabilidade dos produtos, preço, propagandas e promoções etc.).

Em artigo sobre as tendências do varejo, Barrizzelli (1998, p. 23) "defende que os varejistas devem mudar o foco de seus negócios das mercadorias vendidas para seus clientes", uma vez que, hodiernamente, as pessoas estariam comprando menos produtos materiais e cada vez mais satisfação, pelo que os administradores de *marketing* deveriam procurar montar um *mix* de serviços que atingissem o consumidor por seu estilo de vida. De acordo com o autor, as novas tendências do varejo apontam que muitos consumidores procuram em sua experiência de compra entretenimento, prazer estético ou relaxamento.

MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa que se caracteriza como sendo exploratória, em função de ser a primeira a ser realizada na loja de varejo em estudo e, ainda pode ser considerado como descritiva, pois fará a descrição das diversas variáveis identificadas como relevantes, além de estabelecer relação entre elas. Quanto ao procedimento adotado para a coleta de dados utilizou-se o levantamento, de acordo com, Gil (2010, p. 70-71):

Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, possibilitando abranger um grande número de pessoas e de informações em um espaço de tempo curto e econômico, através de técnicas estatísticas, facilitando a tabulação dos dados e projetando as conclusões obtidas da amostra para o universo da pesquisa.

A coleta de dados nesta pesquisa foi feita utilizando-se um questionário com dezenove questões fechadas e uma aberta, analisadas qualitativa e quantitativamente. Os consumidores foram abordados diretamente pelo autor deste estudo, que, após apresentar-se, fazia as perguntas. Quanto à técnica de coleta de dados utilizou-se entrevistas pessoais estruturadas, que, segundo Gil (2010, p. 121), “desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados”. A entrevista, como técnica de coleta de dados, é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, assim como suas explicações ou razões a respeito de determinado assunto ou problema, afirma Prodanov e Freitas (2013). Antes, porém, dessa coleta de informações, foi pré-testado o instrumento de coleta de dados junto aos consumidores, visando o aprimoramento do instrumento de coleta de dados.

Para a seleção da amostra deste estudo foi adotado o critério de amostragem probabilística aleatória simples. Foram feitas quatrocentas entrevistas com clientes abordados aleatoriamente que estivessem dentro da loja em processo de compras, no período de 1 a 30/10/2018. Nesse período o universo foi de 73.259 consumidores que efetivamente compraram na loja, com base nas informações do relatório de registro de transações de vendas. Porém, a amostra foi calculada em função

da média mensal no último semestre, 60.000 consumidores.

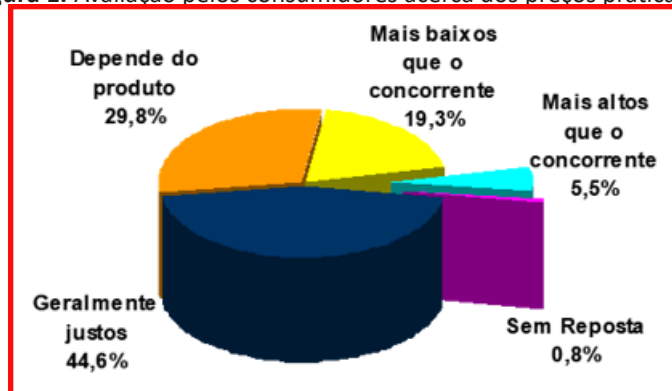
Para facilitar a tabulação geral utilizou-se o Programa *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS ou Pacote Estatístico para Ciências Sociais. Este programa forneceu todas as frequências possíveis, facilitando a análise dos dados. Para as respostas qualitativas foi feita uma análise dos conteúdos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguinte análise de dados compreende as variáveis relativas ao nível de satisfação dos clientes em relação aos indicadores operacionais do estudo: preços praticados, atendimento nos caixas, variedade de mercadorias, ambiente da loja, promoções, mídias, processo de trocas, tempo de espera nas filas, formas de pagamento, *timing* temático e imagem da loja.

De acordo com a pesquisa respondida, 44,8% dos entrevistados revelaram que os preços praticados pela loja Beta são geralmente justos, ao passo que 29,8% foram mais críticos afirmando que os preços praticados dependem dos produtos e do momento. Destaca-se, ainda, conforme apresentação na Figura 1, que 19,3 % dos entrevistados consideraram os preços mais baixos que os concorrentes e somente 5,5% dos entrevistados consideraram os preços da loja Beta mais altos do que os praticados pelos competidores.

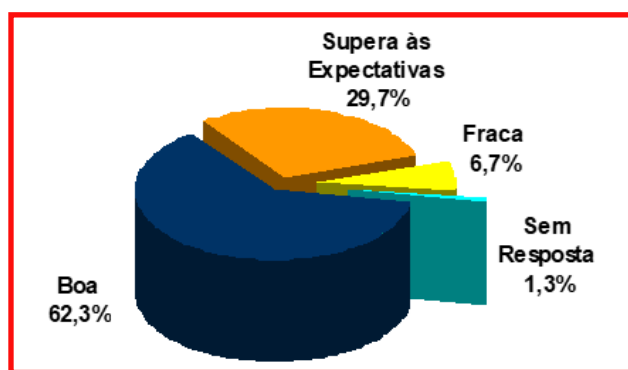
Figura 1. Avaliação pelos consumidores acerca dos preços praticados.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

No quesito variedade de mercadorias observou-se que 62,3% dos entrevistados consideraram a variedade de mercadorias da loja como "boa", enquanto 29,7 % consideraram "melhor do que esperava" e somente 6,7% consideraram o sortimento "fraco", conforme ilustrado na Figura 2:

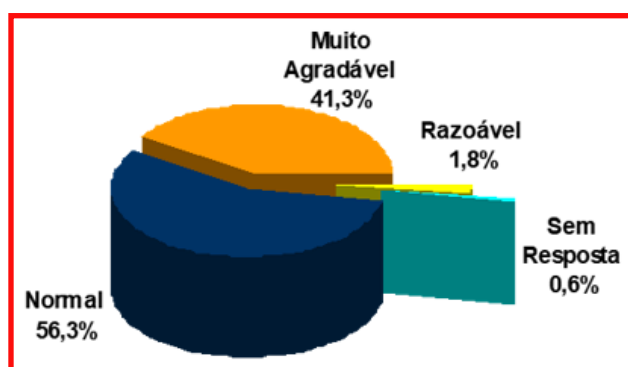
Figura 2. Avaliação pelos consumidores do sortimento de mercadorias.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Na avaliação da atmosfera da loja Beta verificou-se que os resultados foram satisfatórios, pois 41,3% consideraram o ambiente como muito agradável, enquanto 56,3% consideraram normal e apenas 1,8% acharam razoável ou não tiveram respostas para a questão, conforme pode ser visto na Figura 3:

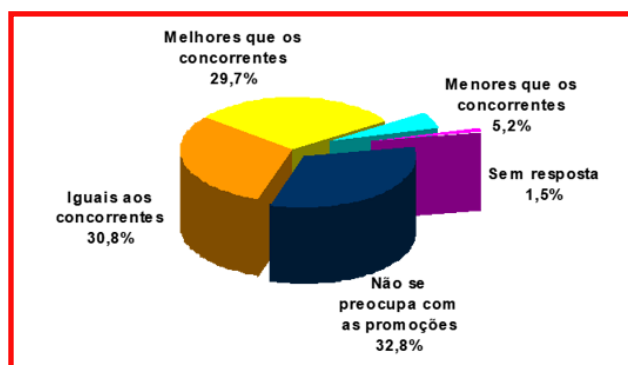
Figura 3. Avaliação pelos consumidores do ambiente físico.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Quanto às promoções, 32,8% dos entrevistados declararam não se preocupar com as promoções no processo de compras, enquanto 29,7% consideraram que as promoções na loja em estudo são maiores do que os dos concorrentes, já 30,8% afirmaram que elas variam de acordo com as mercadorias e o tempo, conforme pode ser visto na Figura 4:

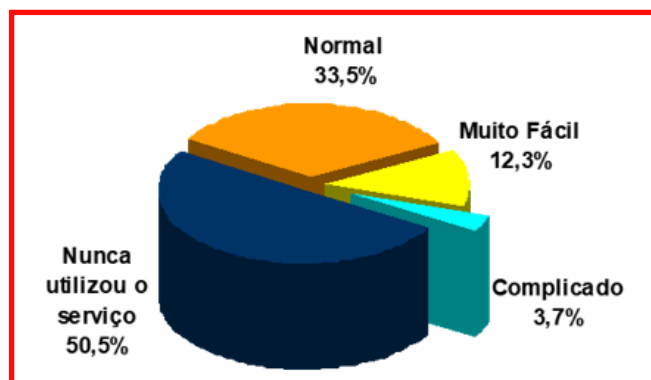
Figura 4. Avaliação pelos consumidores das promoções de mercadorias.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Foi perguntado aos entrevistados como era o processo de trocas na loja Beta, e 50,5% dos entrevistados declararam que nunca utilizaram esse serviço, enquanto 33,5% consideraram normal, 12,3% afirmaram ser muito fácil e apenas 3,7% declararam como sendo burocrático/complicado/demorado, conforme demonstrado na Figura 5:

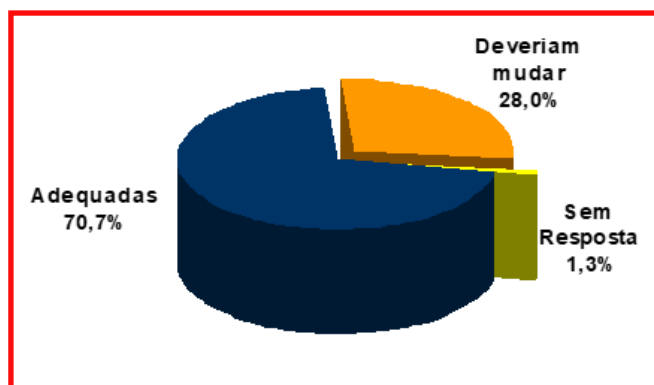
Figura 5. Avaliação dos consumidores quanto ao processo de trocas de mercadorias.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Uma das preocupações deste estudo foi buscar saber se as formas de pagamentos oferecidas aos consumidores atendiam às suas necessidades. Dos entrevistados, 70,7% demonstraram-se satisfeitos, enquanto 28,0% consideraram insuficientes, conforme Figura 6:

Figura 6. Avaliação dos consumidores quanto às formas de pagamento oferecidas.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Esta loja vem, pioneiramente, desde sua inauguração, realizando festas temáticas (Timing temático) como forma de promoção de vendas, que basicamente consiste na tradução do evento num clima propício às compras. Procurou-se conhecer a percepção dos clientes com relação a esses eventos e verificou-se que a avaliação do público é muito positiva: 61,1% dos entrevistados avaliaram bem os eventos. Muitos entrevistados não lembraram ou não viram eventos, o que se justifica pela brevidade de sua ocorrência.

Buscou-se identificar qual a percepção dos consumidores quanto aos pontos fortes da loja em estudo, aspectos preponderantes para o sucesso varejista. Cada entrevistado podia mencionar

dois pontos Tabela 1:

Tabela 1. Avaliação dos pontos fortes da loja Beta, pelos consumidores

PONTOS FORTES	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Simpatia do Atendente	220	27,5
Preços	117	14,6
Ambiente	111	13,8
Localização	97	12,1
Variedade	89	11,1
Ofertas	66	8,2
Qualidade dos produtos	51	6,3
Agilidade da fila	9	1,1
Outros	10	1,2
Sem Resposta	30	4,1
Total das repostas	800*	100**
Total dos respondentes	400	

Nota: * a questão permitia duas alternativas de respostas

** o percentual foi calculado em relação ao número de respostas

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

De acordo com a Tabela 1, observou-se que os aspectos simpatia do atendente, preços praticados e ambiente tiveram maiores pontuações. No quesito simpatia do atendente é importante atentar para o aspecto motivacional da equipe, aliado ao fornecimento de informações, pois atendimento vai além de usar um *botton*, com frases “mágicas”, mas envolve boa vontade em servir ao cliente de forma profissional e receptiva.

Preços praticados e ambiente físico são duas variáveis consideradas relevantes para o negócio varejista, pois, ao possibilitar preços acessíveis aliados a um ambiente agradável, fazem o consumidor sentir-se bem e permanecer mais tempo na loja.

Como contraponto, a Tabela 2 mostra os pontos fracos apontados pelos entrevistados, que podia também citar dois pontos para serem melhorados.

Tabela 2. Avaliação dos pontos fracos de loja Beta, pelos consumidores

PONTOS FRACOS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Falta de funcionários nas secções	82	28,9
Formas de pagamento	81	28,6
Agilidade na fila	50	17,7
Preços	17	6,4
Variedade	10	3,5
Ofertas	10	3,5
Qualidade dos produtos	4	1,4

Simpatia do atendente	4	1,4
Ambiente	3	1,0
Outros	22	7,6
Total de respostas	283*	100*

Nota: * a questão permitia duas alternativas de respostas

** o percentual foi calculado em relação ao número de respostas

Fonte: Pesquisa de campo (2018)

Observou-se que os pontos mais destacados como negativos em relação à loja Beta, foram a falta de funcionários nas seções, as formas de pagamento e a falta de agilidade nas filas. De fato, não existe a presença do vendedor tradicional, existe apenas, a presença de promotores de vendas, que são pessoas posicionadas em algumas seções para promoverem determinadas marcas. Embora o autosserviço não seja uma novidade no mercado varejista, percebe-se que o cliente tem dificuldade de absorver este conceito, não apenas na loja Beta, mas nas demais lojas da rede.

CONCLUSÕES

O presente estudo buscou conhecer o grau de satisfação do cliente que passa a ter um papel fundamental no direcionamento de esforços para um plano de *marketing* lucrativo, não tendo a pretensão de esgotar o tema que, sabe-se é muito complexo e necessita de constantes atualizações; sabe-se que a medição da satisfação é medida relativa por tentar assimilar características psicológicas dos consumidores, podendo ter significados diversos para os diferentes consumidores e ainda variando de grau ao longo do tempo, com a utilização do produto/serviço e a obtenção de novas informações e referências.

Durante o estudo observou-se que o autosserviço favorece o esfriamento das relações comerciais, e esta é inclusive uma grande crítica às lojas de departamentos em todo o mundo, conforme asseguram Kotler e Armstrong (2014). De forma prática, faz-se necessário que a loja tenha uma estrutura que favoreça a comunicação do cliente com o ambiente, sinalizações claras de seções, preços e informativos, para assim, facilitar a compra.

Apesar de a grande maioria dos entrevistados manifestar-se satisfeita em relação às formas de pagamento, houve uma espécie de indignação dos clientes com o fato de a loja não aceitar os cartões HiperCard e Banese Card, cartões de alta receptividade no mercado local. Tal fato justifica-se pelo fato de a loja Beta só trabalhar com cartões de âmbito nacional. Outro ponto crítico apontado pelos entrevistados foi a loja não ter um cartão de crédito próprio, quando as lojas de referências oferecem esta vantagem para o consumidor.

No tocante ao tempo de espera na fila dos caixas, os clientes reclamaram que há inconstância de tempo, às vezes é muito rápida, mas, principalmente ao anoitecer, as filas ficam muito grandes,

forçando alguns clientes a desistirem das compras ou mesmo da intenção de comprar ou visitar a loja, fato relatado por muitos clientes.

Em contrapartida, buscou-se detectar os pontos fortes na percepção dos consumidores, que é a boa localização, com sortimento bem diversificado, ambiente acolhedor, preços baixos, grande quantidade de ofertas, divulgadas pela TV e pelo encarte e com uma equipe de operadores de caixa capacitados e muito simpáticos para atender e encantar aos seus anseios de consumo.

É importante destacar que, apesar de, no momento atual, o nível de satisfação dos consumidores com relação aos serviços prestados por esta loja ser alto, é necessário que se trabalhe constantemente para que haja melhoria contínua, buscando compreender os hábitos de consumo dos seus consumidores, bem como reforçando os aspectos identificados como positivos e melhorando/revendo àqueles apontados como críticos pelos consumidores.

Finalmente, deve-se destacar a contribuição deste estudo que foi perceber e sentir as mais diversas manifestações de satisfação dos clientes com a loja, bem como as reclamações, frustrações e expectativas.

REFERÊNCIAS

- BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P. Comportamento do consumidor. 9. ed. São Paulo: Cengage, 2008.
- CÂNDIDO JUNIOR, J.O.; SIMONASSI, A. G. Panorama do setor de comércio e serviços 2016-2018. Fortaleza: Sistema CNDL, 2017.
- CHURCHILL, G. A.; SUPRENTANT, P. P. Marketing: criando valor para o cliente. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- COBRA, M.; URDAN, A. T. Marketing básico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DAY, G. S. A empresa orientada para o mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ENGEL, J. F. Administração de marketing. São Paulo: JC editores, 1995.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIANESI, I. G. N.; CORREIA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GIESI, J. L.; COTE, J. A. Defining Consumer Satisfaction. Academy of Marketing Science. 2000. 1-27.
- GRACIOSO, F. Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAYES, B. E. Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- _____. ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 15. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2014.
- _____. KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- LAS CASAS, A. L. Administração de vendas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. Marketing de serviços. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. Marketing de varejo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MINIARD, I. H. A nova estratégia de marketing. São Paulo: Atlas, 2000.
- NORONHA, A. B.; MARQUES, E. F. Avaliação de dimensionamento da percepção de excelência de serviço no setor supermercadista. Varejo competitivo. p. 173-196. v. 3. São Paulo, 1999.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.
- RÉVEILLION, A. S. P. Qualidade de serviços e satisfação do consumidor: aspectos conceituais distintivos. Varejo competitivo. v. 1, p. 38-60, São Paulo, 1995.
- ROCHA, Ângela; FERREIRA, Abrantes Jorge; SILVA, Jorge Ferreira Administração de Marketing: conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2013.
- SANTOS, T.; et al. O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. Revista de Gestão USP, 16 (1), 89-102, 2009.
- SATHLER, Denis. O cliente em primeiro lugar: atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade de vendas. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- SILVA, C. M.; FILHO, N. M.; KOMATSU, B. Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira. Insper Centro de Políticas Públicas. 16 (8). 2-34. 2016.
- SINA, Amália; SOUZA, Paulo. Marketing versus vendas. São Paulo: Crescente, 2000.

“

Saúde mental e organização do trabalho: um estudo sobre os riscos, com ênfase no consumo de bebidas alcoólicas, em uma oficina de costura do Município de Jardim do Seridó/RN

Leandro Aparecido da **Silva**
FCST

Tiago Douglas Cavalcante **Carneiro**
FCST

Anderson Martins de **Medeiros**
FCST

Flavio Medeiros de **Azevedo**
FCST

Pablo Phorlan Pereira de **Araújo**
FCST

Salmo Batista **Araújo**
FCST

RESUMO

Esta pesquisa tem enfoque na saúde mental do trabalhador, sob a perspectiva da administração, mais especificamente da área de comportamento organizacional. O enfoque expõe, com maior relevância, os riscos proporcionados pelo ambiente como forma de alertar para a importância da promoção de saúde no trabalho. Como problema, aborda-se o uso de bebidas alcoólicas, colocando-se em evidência, através de pesquisa bibliográfica baseada na literatura de Dejours (2015), Dalgarrondo (2008), Spector (2010) e Tôres (2010). Posteriormente, pontuam-se as consequências que as organizações podem sofrer com o uso abusivo de álcool entre os seus colaboradores. Através de coleta de dados utilizando para análise os instrumentos de pesquisa AUDIT e JSS, observou-se o sentimento de alta demanda por parte dos colaboradores, dados obtidos no JSS, e suas relações com as zonas de risco de consumo de álcool, respondidos no AUDIT. Contudo, no contexto da JK Modas (empresa objeto do estudo), há uma pequena incidência de uso de risco, mas que é preocupante quanto aos colaboradores que sentem baixo controle quanto às tarefas executadas, fato que cresce de acordo com a demanda psicológica percebida. É notória, uma relação diretamente proporcional entre os indivíduos que sentem maiores demandas psicológicas e tem menor controle sobre as tarefas com o aumento proporcional do consumo de bebidas alcoólicas. Salienta-se que as políticas de prevenção de riscos adotadas pela organização em estudo, contribuem para a minimização do problema, fato que potencializa a preocupação acerca do tema em organizações onde há omissão quanto ao referido problema.

Palavras-chave: Comportamento organizacional; Saúde mental; Consumo de álcool.

INTRODUÇÃO

Dentro da interdisciplinaridade da ciência da administração, o comportamento organizacional está na interseção com a psicologia. Tendo como referência esta vertente da ciência com o fim de abordar um enfoque sobre a saúde mental dos indivíduos no contexto laboral, pode-se compreender que, da mesma forma que ambientes laborais podem expor os trabalhadores a riscos físicos, também há a incidência de riscos à saúde mental. Esses riscos, por sua vez, são fatores que contribuem para o desenvolvimento de doenças vinculadas ao sofrimento mental.

Apesar de temas ligados à saúde mental serem atuais e preocupantes, no contexto geral, há pouca produção científica no que concerne às relações entre trabalho e seus reflexos na saúde mental dos indivíduos. Dentro deste cenário extenso, marcado pelas insatisfações do trabalhador quanto ao conteúdo do cargo e as pressões e medos como geradores de ansiedade, residem riscos, dentre eles, o uso abusivo de álcool, que demonstra ser um dos importantes temas para a administração de recursos humanos, por suas consequências para os colaboradores e para a atividade laboral.

Neste sentido, esta pesquisa tem por objetivo geral: refletir sobre os fatores que contribuem para o consumo de bebidas alcoólicas entre os colaboradores. Como objetivos específicos, primeiro: expor fatores organizacionais que podem contribuir para o uso de álcool entre os colaboradores. Segundo: Pontuar as consequências que o consumo abusivo de álcool gera no ambiente organizacional; e por fim, detectar, em uma empresa que atua na confecção de peças do vestuário no município de Jardim do Seridó/RN, uma incidência de uso de bebidas alcoólicas entre os colaboradores, utilizando-se, para isto, do instrumento de pesquisa AUDIT (*Alcohol Use Disorder Identification Test*), aplicado em diversos países, com resultados validados em diversos cenários socioculturais e econômicos. O referido questionário tem por resultado quatro zonas de padrão de consumo de bebidas alcoólicas, relacionando-o com as dimensões: demanda psicológica, controle sobre o trabalho e apoio social, avaliadas através do instrumento JSS (*Job Stress Scale*), igualmente validado em diversos países e cenários.

Vale ressaltar que, estudos nesta temática contribuem em múltiplos aspectos, inicialmente no caráter administrativo, enquanto traz à luz dados referentes à satisfação dos colaboradores quanto ao trabalho exercido. Por resultado, promove uma visão das relações de insatisfação com o comportamento e saúde mental, além da contribuição social, tendo em vista que favorece avanços no conhecimento e, por conseguinte, na conscientização das necessidades de melhoria contínua do ambiente e promoção de saúde no contexto laboral.

EVOLUÇÃO DA RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO

A evolução da relação homem-trabalho sofreu grandes transformações, ao longo do tempo. Dentro deste contexto geral, destaca-se um recorte de tempo onde há grandes avanços no que

concerne a racionalização do trabalho. O parâmetro do surgimento das teorias que compõem a base da ciência da administração oferece um bom princípio para a observação da evolução da visão do trabalho ao longo do tempo. Desde as correntes clássicas, passando pelas teorias das relações humanas até as mais recentes, há uma mudança clara no foco dos estudos e na prática administrativa.

A análise das principais características dessas teorias, sob a perspectiva do indivíduo, expõe suas relações e reflexos na vida e no comportamento do homem no contexto laboral. A rigidez imposta no período em que se sobressaíram os pensamentos da administração clássica são, portanto, um ponto de partida crucial para refletir sobre a relação homem-trabalho. Uma breve análise sobre as consequências da visão mecanicista já evidencia sua incidência sobre a vida mental do trabalhador. A procura pela total padronização dos processos e pela forma única de implemento é desfavorável à conservação da saúde mental dos colaboradores. Isso porque a cooperação individual de cada colaborador, à perpetuação da produtividade e da qualidade acontece no intervalo entre trabalho real e trabalho prescrito, na possibilidade de interferir de alguma forma para completar as lacunas não previstas pelas deliberações gerenciais (Carrasqueira & Barbarini, 2010).

Esta argumentação, feita como crítica ao modelo taylorista/fordista, evidencia que a ausência da possibilidade de liberdade, criatividade e adaptação das tarefas às condições individuais são fontes de riscos à saúde mental dos trabalhadores. Além destes riscos, é possível compreender que a forma pragmática como o trabalho, neste modelo, cerceia a inventividade do trabalhador e a repetitividade ainda prejudica a interação social. Este pensamento é confirmado por Dejours (2015), o qual ressalta que, mesmo dividindo o ambiente e compartilhando de pressões idênticas, os trabalhadores tornam-se reféns, individualmente, das violências proporcionadas pela produtividade.

Em confronto com esta rigidez propagada pela abordagem clássica da administração e fundamentada pelas críticas a ela dirigidas, surge uma nova corrente na teoria administrativa, a abordagem humanística. Entretanto, o foco fortemente voltado para o âmbito do grupo social, ou seja, para as relações interpessoais, restringia-se ao comportamento das pessoas perante as perspectivas de grupo, formais e informais. Esta investigação, apesar de importante avanço para a época e para a contribuição dos estudos posteriormente elaborados, ainda era bastante míope diante da complexidade do assunto. Tendo em vista essas lacunas deixadas pela abordagem humanística, surge a Teoria Comportamental. Esta teoria, segundo Chiavenato (2014) tem como ponto mais concreto como a administração é influenciada pelas ciências do comportamento. Ainda segundo o autor, neste período observa-se a necessidade de estudar a motivação humana para se compreender o comportamento dos indivíduos, dentre esses estudos é possível destacar a pirâmide das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Partindo destas posições conflitantes, especialmente levando em consideração a Teoria Clássica versus a Teoria Comportamental, é possível perceber que os elementos inerentes a elas são a base da discussão sobre a relação homem-trabalho. Se, por um lado, muitos dos métodos advindos da Teoria Clássica permanecem sendo utilizados, até hoje, por outro, o estudo do impacto desses

métodos sobre a vida das pessoas expõe o reflexo dos desdobramentos da Teoria Comportamental. O centro da discussão atualmente ganhou uma nova roupagem, o que é comum às teorias, propondo uma evolução de pensamentos e conceitos. Por esta razão, Tôrres(2010), contesta a teoria da pirâmide das necessidades de Maslow, substituindo por uma noção de sofrimento que, ainda segundo a autora é mais dinâmica e capaz de relacionar tanto com as características mais individuais como as coletivas, através do processo de sublimação.

O conceito de motivação torna-se muito superficial para abordar a relação homem-trabalho. Diante disto, surge um novo pensamento, propondo-se o “sofrimento” como elemento central da discussão. Esta nova concepção nega parâmetros únicos e rígidos, onde há a tentativa de enquadrar todos os indivíduos em um modelo como forma de entender a motivação de forma geral. Por esta visão, o sofrimento pode englobar, de forma mais eficaz, o entendimento sobre o comportamento do homem no ambiente de trabalho, pois é capaz de abranger as características, tanto as individuais como as coletivas. Desta forma, posteriormente aborda-se uma breve conceituação de sofrimento relacionado ao trabalho, elencando alguns dos fatores contribuintes, suas consequências e seus desdobramentos emocionais, tais como: sua relação com perdas de produtividade, absenteísmo e possíveis danos à saúde.

O sofrimento nas organizações

Tratar da relação homem-trabalho por uma análise onde se usa “o sofrimento” como nomenclatura pode soar de modo incômodo, aos ouvidos dos administradores, já que, à primeira vista, a palavra pode parecer muito forte ou inadequada para uma abordagem deste tipo. No entanto, este é o componente base para a teoria criada por Dejours (2015), a Teoria da Psicodinâmica do Trabalho. Além de ser indissociável da questão discutida, o sofrimento neste contexto nem sempre tem característica tão repulsiva quanto à impressão deixada. Por mais surpreendente e contraditório que possa parecer, este elemento pode ser a base da satisfação.

Com isso, compreende-se com facilidade a falha que constituiria querer extinguir o sofrimento do trabalho. A parábola posta para a administração seria, além disso, tentar elaborar condições nas quais os colaboradores pudessem administrar eles mesmos seu próprio sofrimento, em conveniência de sua saúde e, logo, em serventia da produtividade. A questão-chave, deste modo, não é tão somente o sofrimento, mas como cada indivíduo o administra, sendo sua própria capacidade de lidar com a ansiedade, os medos, as incertezas, os riscos e as frustrações, determinantes para a proteção ou danos à sua saúde. Este fato, entretanto, não permite que haja possibilidade para a organização de isentar-se ou omitir-se diante desta questão, cabendo, portanto, a ela contribuir para a melhoria contínua do ambiente de trabalho, como forma de reduzir os fatores que contribuem para o desgaste de seus colaboradores (Tôrres, 2010).

Para Dejours (2015), em se tratando da relação do homem com a organização do trabalho,

três itens devem ser essencialmente considerados, são eles: a fadiga, o sistema frustração- agressividade reativa e a própria organização do trabalho. Isto explicita que não existem doenças mentais exclusivamente causadas pelo trabalho, mas apenas há agentes que contribuem para a possibilidade de propiciar o desenvolvimento de algumas patologias específicas. É razoável exibir mais especificamente estes elementos, algumas de suas possíveis causas e prejuízos à saúde do trabalhador.

Fadiga

A fadiga pode ser provocada por algumas causas como: trabalho repetitivo e enfadonho, falta de clareza nas atribuições do cargo, demandas contraditórias e inadequação da personalidade perante as tarefas a serem executadas. As atividades repetitivas geralmente requerem muita atenção e tornam-se monótonas e desinteressantes, consumindo grande quantidade de energia dos indivíduos e provocando desgastes significativos. Outro motivo é que este tipo de trabalho foge ao controle do funcionário. “Comparado ao ritmo definido pelo funcionário, o trabalho com ritmo definido por máquina foi associado à ansiedade, insatisfação e sintomas de saúde” (Spector, 2010, p.442).

Outro fator é a falta de especificações de tarefas e atribuições que causa insegurança e ansiedade; além deste, ordens destoantes e/ou inconsistentes recebidas, e tarefas que não têm grande significância ou não condizem com a aptidão podem ser causadoras da fadiga. Spector (2010, p.446) pontua que “a redução da realização pessoal é o sentimento de que o funcionário não está realizando nada de importante no trabalho”. O sentimento de inutilidade, conforme evidenciado acima, tem como consequência o comportamento frustrado, que é outro fator de risco à saúde mental, por provocar desgastes ao aparelho psíquico, como demonstrado mais detalhadamente a seguir.

Sistema frustração-agressividade

A organização não pode permanecer indiferente às consequências que seu ambiente possa causar aos seus colaboradores; diante disto, faz-se necessário uma busca por mensurar até que ponto as pressões exercidas pelo contexto laboral são estímulos ou podem se tornar retrocessos à produtividade, por meio da frustração. Neste sentido, a gestão deve trabalhar no intuito de eliminar ou amenizar as barreiras, tornando-as transponíveis, para que haja maior possibilidade de satisfação, resultando, por conseguinte, no alívio das tensões. Soto (2002, p.157) define frustração como sendo “o bloqueio que uma pessoa sofre diante de uma meta ou objetivo”. Esta definição permite identificar situações ou políticas organizacionais que podem ser maléficas ao desempenho, como, por exemplo, a estipulação de metas destoantes e incoerentes com o panorama real ou falta de suporte da própria organização para o alcance dos objetivos apontados.

Este tipo de cenário, incondicionalmente, é prejudicial à produtividade, uma vez que incide diretamente no comportamento, não só do ponto de vista individual, mas na organização, de forma

global. Há uma espécie de contaminação que, ao longo do tempo, se arraiga à cultura, tornando-se obstáculo a ser enfrentado. Vale salientar que, igualmente ao descrito sobre sofrimento, o cerne não consiste em abolir a frustração do contexto organizacional, isto representaria um cerceamento aos desafios que são indispensáveis à condição humana. A questão fica estritamente ligada à busca da minimização de frustrações desnecessárias, Soto (2002), associa níveis aceitáveis de frustração com colaboradores mais flexíveis e dispostos a mudanças, ao contrário organizações onde experimentam altos índices de frustração e acabam por assumir posturas defensivas, hostis à mudanças. Isto demonstra como as práticas da administração podem interferir fortemente no comportamento do indivíduo. Tudo se resume ao fato de que uma grande incidência de frustração se torna motivo de medo, insegurança e ansiedade e, conseqüentemente, a eliminação de expectativas. Estes fatores, por sua vez, são uma violência à criatividade e causadores de uma aversão a mudanças.

Condições de trabalho, ergonomia e uso do álcool

Além das tensões proporcionadas pelos riscos reais, muitas realidades onde se omite ou se negligencia essas dimensões de risco, ou trabalhadores que ainda não estão familiarizados, tudo isso acaba gerando tensões extras. O temor cresce com a ignorância. Quanto maior a relação homem/trabalho estiver ligada a ignorância, mais o colaborador temerá. Os colaboradores iniciantes na organização são mais duramente atingidos, estes encontram-se totalmente desamparados frente a um enigma e a um risco mais incerto. A percepção tida pelo trabalhador sobre estas emoções será um fator incisivo sobre seu aparelho psíquico, pois, se ele as interpreta como ameaçadoras, pode ser levado ao sofrimento patológico, como exposto adiante. Antes, porém, é preciso chamar atenção para um termo utilizado pelo autor na parte final de sua colocação. Ao se referir a indivíduos novos no trabalho, classificando-os como “desarmados”, isso trará uma contribuição ímpar para o melhor entendimento das barreiras que impedem que o trabalhador padeça facilmente diante das pressões e caia no sofrimento patológico: são os mecanismos de defesa (Dejours, 2015).

Mecanismos de defesa

As pressões do ambiente laboral e seus respectivos reflexos seriam insuportáveis aos indivíduos, não fossem as estratégias defensivas que estes, mesmo de forma inconscientes, criam para enfrentar o sofrimento. Estas estratégias contribuem para a manutenção do equilíbrio do aparelho psíquico. Sob uma nova perspectiva, o que era considerado no taylorismo como “vadiagem” da classe trabalhadora, as interrupções ou desacelerações no trabalho, principalmente ligados à linha de produção, tem finalidades totalmente diferentes. Este período, visivelmente morto, é na real uma fase do trabalho durante a qual operam intervenções de regulação do binômio homem-trabalho, propostas a garantir à perpetuação da atividade e proteção da vida mental do colaborador (Dejours, 2015).

Estes “truques” desencadeados inconscientemente pelo indivíduo visam à retomada do equi-

líbrio entre sua capacidade de agir perante as demandas da tarefa, proporcionando a possibilidade de continuação do trabalho, sem maiores prejuízos à saúde mental. É importante ressaltar que, apesar destas defesas serem individuais e intimamente ligadas à capacidade de cada um lidar com o ambiente, existe as ideologias defensivas inerentes às diferentes profissões, de forma coletiva, isto é, características de defesa que se tornam comuns a determinada atividade (Dejours, 2015).

No entanto, essas defesas não são totalmente eficazes, haja vista que o trabalhador continua travando sua luta individual contra as pressões. O fracasso da ideologia defensiva torna-se o limite do aparecimento das patologias, muitas vezes resultado de tentativas inúteis e momentâneas de alívio da tensão. O alcoolismo apresenta-se como fundamental saída diante à ansiedade da morte, este atingido uma certa quantidade dos indivíduos. Mas o próprio alcoolismo não substitui uma forma coletiva. O alcoolismo é considerado uma saída individual e este é gravemente bombardeado pelo grupo social. Este meio de fuga perante o sofrimento será abordado aqui, com maior ênfase; para isto, faz-se necessária uma conceituação do alcoolismo e apresentação das consequências do alcoolismo ao trabalhador e seus efeitos nas organizações (Dejours, 2015).

Consequências do uso de álcool

O trabalho pode ter consequências sobre o comportamento humano e esta inter-relação também é válida no caminho oposto. As variáveis sejam de natureza interna ou externa ao meio laboral, que interfiram na vida dos colaboradores, podem vir a trazer reflexos para as organizações. Os graus vão desde desmotivação, que incide sobre a produtividade, acrescentando-se absenteísmo e conflitos, até patologias físicas e mentais. Além destes, ainda são acrescentadas implicações mais delicadas, como, por exemplo, afastamento do colaborador. Sob a dinâmica do uso de psicoativos, é possível identificar problemas decorrentes do consumo abusivo. Dalgarrondo (2008) define psicoativo como uma substância química capaz interferir no sistema nervoso central. Sua atuação sobre as áreas cerebrais de recompensa tem efeito sedativo e relaxante, que são responsáveis pela sensação de prazer.

As sensações produzidas por essas substâncias favorecem a continuidade de seu uso; outra característica é o aumento da tolerância dos indivíduos a essas substâncias, na medida em que consomem, ou seja, uma determinada quantidade consumida não produz mais o efeito, levando o indivíduo a aumentar o consumo. Este aumento da tolerância, por sua vez pode levar à dependência, Dalgarrondo (2008, p.345), caracteriza a dependência como: “um padrão mal adaptativo de uso de substâncias em que há repercussões psicológicas, físicas e sociais que resultam da interação entre o ser humano e uma substância psicoativa”.

Nesta graduação de consumo há um impulso por consumir a substância, apesar dos prejuízos ocasionados por ela e, apesar de ser consciente desses prejuízos, o indivíduo tende a fazer opção por ela, negando seus efeitos. É importante lembrar que, embora no padrão de consumo caracterizado como dependência sejam mais explícitos os danos provocados pelo consumo, eles

podem ser encontrados em condições onde não há, necessariamente, a dependência, mas o uso em determinados episódios de forma descontrolada. Segundo Laranjeira et. al. (2007), o termo binge drinking é utilizado de forma internacional como definição para o consumo em demasia de bebidas alcoólicas realizado em curto período, em outras palavras, o “uso pesado episódico”. No uso esporádico em excesso também moram riscos, e apenas um único episódio pode ser definitivo para algumas consequências, como: conflitos intrapessoais, sentimento de culpa na esfera psicológica, acidentes provocados no estado de intoxicação, quedas, acidentes automobilísticos com danos físicos e problemas de relacionamento no contexto social.

Reflexos para atividade laboral

O uso de álcool, esporádico ou contínuo, pode trazer consequências para a empresa, traduzindo-se em prejuízos motivados, seja pelo comportamento do colaborador, pelos riscos que são potencializados pela intoxicação, ou mesmo pelo aumento da frequência de faltas e atrasos provocados pelos episódios de consumo excessivo. Podem-se pontuar, dentro destas consequências, alguns pontos que são mais explícitos e recorrentes. Dentro da perspectiva do trabalho, o excesso de substâncias pode ocasionar problemas de saúde, degradação das relações interpessoais, a própria perda do trabalho e diversos problemas sociais, pessoais, financeiros e legais. Dentro das organizações, o abuso de substâncias está associado a incidentes de trabalho, absenteísmo e redução de produtividade. Esta exposição argumentativa permite visualizar claramente, em duas esferas, como se dão os prejuízos ocasionados pelo uso de psicoativos, ou seja, as variáveis afetadas no caráter pessoal terminam por causar consequências às organizações. É cabível identificar que estas variáveis se inter-relacionam, criando certas situações recorrentes; entretanto, não há determinismo de quais condições afetam o indivíduo, isto porque, apesar das condições gerais, têm-se as particularidades de cada caso (OIT, 2008).

Isto é, um indivíduo pode ter sua produtividade afetada por um conjunto de variáveis. Se, para uns, os problemas de saúde são mais determinantes, para outros, os problemas de relacionamento podem ser mais relevantes em relação à sua perda de desempenho. Arraigados ao consumo, além dos déficits no desempenho, outros pontos são destacados, a saber: O álcool é um dos maiores vilões no envolvimento com acidentes trabalhistas, além de depreciar a performance profissional, induzindo o colaborador a repetidos atrasos na chegada ao trabalho, redução da produtividade, desperdício ou utilização inapropriada do material de trabalho, desleixo e negligência junto aos objetivos do trabalho, incompetência em assumir a responsabilidade por determinadas funções, afazeres não concretizados, exagero no acúmulo de tarefas, desmotivação, insatisfação, falta de higiene, insegurança no local de trabalho, transformando-se em um risco potencial para os colegas de trabalho (Barros et. al., 2009).

Os riscos do consumo de álcool são potencializados em atividades de produção, e isto ocorre

porque estas atividades requerem maior atenção e concentração dos colaboradores nas tarefas; assim, os efeitos da substância no organismo, sendo o uso durante o trabalho ou anterior, causam “ressaca”, o que se reverte em danos, tanto ao desempenho quanto à elevação das possibilidades de erros, de várias naturezas, gerando fatores determinantes para um acidente de trabalho. Apesar do grande número, essas consequências são destacadas de forma mais contundente por vários autores, são elas: danos à produtividade, riscos de acidente, os problemas de relacionamento e o absenteísmo. Este se relaciona com o álcool de várias formas, seja por episódios que levam o indivíduo a faltar ao trabalho ou chegar atrasado pelo uso, a desmotivação e desinteresse provocado pelo uso contínuo, ou mesmo faltas justificadas por doenças ocasionadas pela substância e a própria patologia alcoólatra. Segundo Ramos (2002, *apud* Barros et. al., 2009, p.49), “o alcoolismo é o terceiro motivo de absenteísmo no trabalho e a oitava causa para a concessão de auxílio-doença do Ministério da Previdência Social”. Esses dados demonstram a extensão do problema que afeta, além da perspectiva individual e organizacional, também a questão social, por abranger áreas como seguridade e saúde pública.

Dadas estas dimensões, constata-se a importância e a relevância deste tema. Destacando-se suas relações com a atividade laboral, pode-se compreender a necessidade de estudo, políticas de prevenção ao uso e assistência a pessoas afetadas pelo uso nocivo.

METODOLOGIA

A pesquisa tem por natureza a forma aplicada por mensurar a incidência de uso de risco de bebidas alcoólicas em ambiente organizacional específico e o levantamento de dados que poderá ser usado como base para a gestão do desenvolvimento de estratégias de combate aos riscos diagnosticados. O problema é abordado de forma quantitativa buscando-se encontrar correlações entre os fatores organizacionais e o padrão de consumo de álcool em proporções dentro da totalidade de colaboradores, como também qualitativa por associar estes índices a aspectos subjetivos do ambiente organizacional e possíveis consequências como variações na produtividade. Quanto aos objetivos tem-se uma abordagem explicativa com o intuito de encontrar a incidência dos padrões de consumo de álcool e tentar-se associá-los a fatores do ambiente organizacional, apontando possíveis consequências do padrão de risco para o desempenho no trabalho (Gil, 2012).

O locus da pesquisa foi a JK Modas, uma empresa que atua na confecção de peças do vestuário no município de Jardim do Seridó/RN. Atualmente, a empresa tem 35 colaboradores, além do proprietário, que também é o gestor. Possui CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - desde 2014 e contrato para serviço de saúde e segurança no trabalho com o SESI Serviço Social da Indústria que é responsável pelo PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e pelo PCMSO – programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional elaborado com base nos riscos elencados no PPRA.

A pesquisa apresenta a combinação de dois questionários distintos. O AUDIT (*Alcohol Use Disorders Identification Test*), que busca mensurar o uso de álcool por zonas de risco. Segundo Lopes (2011), o instrumento foi elaborado por Babor e Grant, foi publicado pela OMS e adaptado por Mendéz (1999) no Brasil. Ainda segundo a autora, o desenvolvimento ocorreu através de projeto colaborativo entre 6 países, com o intuito de avaliar a credibilidade do instrumento em diferentes cenários socioculturais e econômicos. Já o teste AUDIT contém 10 questões divididas em 3 finalidades. De 1 a 3, diz respeito à assiduidade e quantidade de uso de bebidas alcoólicas. A partir da questão 4, até a 6, investiga-se indícios de dependência. Por fim, de 7 a 10, busca-se problemas na vida que podem estar relacionados ao uso de álcool.

Quanto às opções de resposta, as oito primeiras questões tem 5 opções de resposta, que se traduzem para fins de resultados em uma pontuação que varia de zero a quatro, já as questões 9 e 10 têm apenas 3 possibilidades sendo responsáveis por zero, dois e quatro pontos. A soma dessa pontuação dá um escore entre 0 e 40, onde há quatro zonas. Até o limite de 7, o ponto é considerado como uso de baixo risco ou abstinência que representa a zona I; dos 8 aos 15 pontos, é o considerado uso de risco que corresponde à zona II; a partir dos 16, até 19, trata-se de uso nocivo que é a zona III; e, por fim, acima de 20 pontos há uma possível dependência, que é a zona IV. Em conjunto com o teste AUDIT, houve aplicação do JSS. Este teste foi adaptado por Alves et al (2004). O modelo proposto por Karasek na versão original era composta por 49 questões divididas nas áreas de demanda psicológica e controle. Posteriormente, um modelo proposto por Jonhson, em 1988, acrescentou a dimensão apoio social, que inseriu a interação social com colegas e chefes. O modelo traduzido e adaptado para a língua portuguesa por Alves et al (2004) é a versão resumida na Suécia, que contém 17 questões, sendo 5 com objetivo de avaliação da demanda, 6 para mensurar o controle e 6 para o apoio social.

Maiores demandas combinadas com menor controle produzem desgastes psicológicos mais significativos. Já para demanda baixa e controle alto, tem-se baixo desgaste psicológico. Havendo baixa demanda e controle, trata-se de trabalho passivo onde, geralmente, não há desenvolvimento das habilidades e competências. Já a alta demanda, associada a alto controle, produz oportunidade de decisões de como e quando realizar as tarefas. Os resultados da análise se dão através de uma escala de Likert de quatro posições, onde a pontuação produzida pelas alternativas foram equacionadas da seguinte forma: (4) Frequentemente, (3) Às vezes, (2) Raramente, a (1) Nunca ou quase nunca, para as dimensões demanda e controle, sendo que uma das questões de cada dimensão tem pontuação inversa, ou seja, de 1 para 4. Já para a dimensão apoio social, as pontuações e respectivas alternativas são: (4) Concordo totalmente, (3) Concordo mais que discordo, (2) Discordo mais que concordo e (1) Discordo totalmente.

Na dimensão demanda psicológica, derivada da soma das opções das cinco questões, podem variar de 5 a 20, onde o crescimento é proporcional à demanda psicológica; em outras palavras, maior a pressão sentida pelo ocupante do cargo. Para efeitos de divisão de 6 a 13, a demanda é

considera baixa, e de 14 a 20, alta. Para a dimensão controle, que possui 6 seis questões, a escore pode variar de 6 a 24, sendo que, quanto maior a pontuação, maior o controle do trabalhar sobre as tarefas do cargo. Sendo que, de 6 a 17, o controle é baixo e de 18 a 24, alto. A dimensão apoio social também tem escore que varia de 6 a 24, entretanto este é dividido em três patamares: menor apoio até 17 pontos, apoio intermediário de 18 a 21 e de maior apoio de 22 a 24.

A pesquisa foi aplicada de forma censitária dentro do setor de produção da organização abordada, incluindo a gestora de produção, mecânico, costureiros de diferentes especialidade e organizadores de materiais. De acordo com a característica da empresa, o público possui vasta variação de idade, sendo a maioria do sexo feminino, chegando a 85,3% dos colaboradores contra apenas 14,7% do sexo masculino.

ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada como censitária com a distribuição de 34 questionários contendo o AUDIT em conjunto com o JSS. Obteve-se devolução de 31 exemplares 91,17%, registrando-se uma perda de 8,82 % de questionários, os quais não foram devolvidos até a data da formulação de resultados. Para fins da análise considerou-se 31 como número absoluto.

A análise dos dados iniciou-se com a tabulação das respostas. A priori, a divisão das repostas nos três eixos principais possibilita uma visão preliminar sobre quantidade e frequência de consumo, analisados pelas três primeiras perguntas, as questões de 4 a 6 visam encontrar traços de dependência e por fim, as três últimas questões investigam possíveis problemas pessoais ocasionados pelo consumo. Cabe enfatizar o padrão de “dose” é estipulado no próprio instrumento de pesquisa. No geral, as respostas dadas tem tendência para padrões onde o risco é menor, entretanto, 17,65% afirmam que nas ocasiões que consomem a quantidade, essa é igual ou superior a 10 doses, o que segundo Lopes (2011), pode-se considerar como um episódio de excesso ou “binge drinking”. Onde assim, compreende-se que o uso do álcool não é uma prática cotidiana. Porém, para outros 5,88% este uso excessivo é feito entre duas a três vezes por semana, padrão arriscado, pelo fato de que este padrão de consumo pode evoluir para zonas de maior risco, uma vez que o organismo tende a aumentar a tolerância e desenvolver uma possível dependência.

Os dados obtidos demonstram que o público pesquisado não demonstra grandes tendências à dependência, porém se tratando de um ambiente organizacional onde todo resultado inspira cuidados pelos riscos potenciais do uso de álcool, não é de se desprezar o fato de haver incidência, mesmo que pequena, de respostas que tem características de dependência e devem ser tratadas como relevantes pela organização. Vale ressaltar que esta tendência está também relacionada a característica do grupo pesquisado, por ser formado em ampla maioria por mulheres, a realização do primeiro levantamento nacional sobre os padrões de consumo de álcool, aponta que, as mulheres apresentam menor tendência ao consumo de bebidas alcoólicas, sendo que, Laranjeira et al (2007)

“no grupo dos adultos que bebem, 60% dos homens e 33% das mulheres consumiram 5 doses ou mais na vez em que mais beberam no último ano.” Portanto, a quantidade superior de mulheres 85,3% interfere diretamente nos resultados, havendo desta forma menos risco de evolução para a dependência no público feminino. Por fim, o último eixo do instrumento que trata de problemas pessoais ocasionados pelo consumo. Neste aspecto, também pode-se notar uma pequena incidência no contexto geral, obtendo-se em todas as questões percentuais acima de 90% de indivíduos que afirmam ser ilesos a problemas provocados pelo consumo.

Entretanto, esta análise que visa resultados globais da população serve apenas como base para uma análise mais superficial. Para a obtenção de resultados individuais dos questionários, usou-se a classificação proposta por Babor (2001, *apud* Lopes, 2011), que divide o padrão de consumo de bebidas alcoólicas em 4 zonas, conforme especificado anteriormente.

Tabela 1. Distribuição dos resultados de acordo com as zonas de padrão de consumo do álcool

ZONAS	Frequência	%
Zona I	Até 7 pontos	
De baixo risco ou abstinência	26	83,87%
Zona II	8 a 15 pontos	
Uso de risco	5	16,13%
Zona III	16 a 19 pontos	
Uso nocivo	0	0,00
Zona IV	>20 pontos	
Possível Dependência	0	0,00

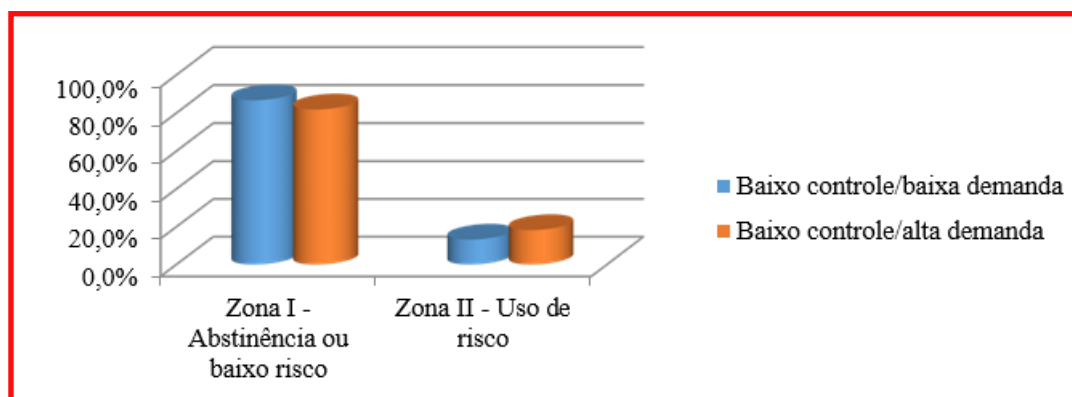
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A tabela acima divide indivíduos por zona, de acordo com as respostas dos questionários, percebe-se que, 83,87% estão na zona I, que representa um padrão de uso de baixo risco ou abstinência e 5 (16,13%) estão na zona II, o que é considerado como uso de risco. As zonas III (uso nocivo) e IV (Possível dependência) não registraram nenhum caso. Lopes (2011), explica que há autores que propõe classificações diferentes quanto a pontuação entre as zonas, entretanto muitas pesquisas apontam este formato com grande eficácia a mensuração para o cenário Brasileiro.

Quanto ao questionário JSS, após o processamento dos dados da pesquisa, obteve-se como maior incidência o quadrante “demanda alta/controlado baixo”, 48,39% que é considerado de alto desgaste psicológico. Em seguida, obteve-se maior margem a parcela que considera como “demanda baixa/controlado baixo”, 35,48% que configura trabalho passivo, ou seja, que não favorece o desenvolvimento de habilidades e competências. Apenas 9,68% consideram a “demanda alta/controlado alto” que corresponde a trabalho ativo, onde é possível tomar decisões sobre o trabalho, favorecendo o desenvolvimento de habilidades e competências e, por fim, 6,45% consideram a “demanda baixa/controlado alto” onde há um baixo desgaste psicológico. Todos estes conceitos conforme Lopes (2011), descrevem cada quadrante do modelo criado por Karasek.

Com o intuito de responder aos objetivos da pesquisa, deu-se ênfase aos indivíduos que consideram “demanda alta/controle baixo” (alto desgaste) e “demanda baixa/controle baixo” (trabalho passivo), que obtiveram 48,39% e 35,48%, respectivamente. Fazendo um comparativo entre essas variáveis com as zonas I e II de uso de álcool.

Gráfico 1. Classificação da abstinência e nível risco

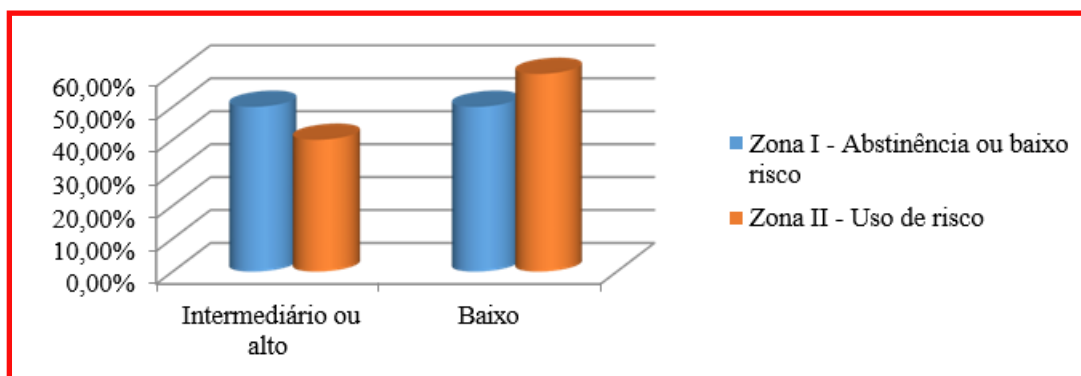


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nestes cenários onde os indivíduos consideram que possuem baixo controle sobre as tarefas, o consumo de bebidas alcoólicas cresce de acordo com a variação da demanda. Enquanto na situação de baixo controle, combinado com baixa demanda, o percentual de indivíduos na zona de risco é de 13,13%, os que consideram a demanda alta chegam a 18,18%. Lopes (2011) esclarece que esta zona pode levar a problemas e evolução do padrão de uso. Na outra face, 86,67% dos colaboradores que tiveram respostas enquadradas como trabalho passivo estão na zona de baixo risco ou abstinência, contra 82,12% dos que responderam com características de desgaste psicológico. Apesar de ser um número bem inferior, a zona II se mostra relevante como alerta para um possível crescimento dessa variável, como também na evolução dos casos de risco para zonas superiores. Um fato que chama a atenção na comparação, é que esta variação torna possível afirmar que houve uma relação diretamente proporcional, onde o padrão de risco cresce em conjunto com a demanda em situações de baixo controle. Isto vem a corroborar com o modelo demanda-controle que, segundo Lopes (2011), o alto desgaste, somado a um baixo controle e pouco suporte social sentido do ambiente laboral podem se tornar fonte de sobrecarga nos aspectos físicos e emocionais, vindo a favorecer riscos à saúde.

Para a variável “apoio social”, do instrumento JSS, e levando em consideração as zonas I e dois do AUDIT como forma de comparar como cada zona considera o ambiente de trabalho quanto ao relacionamento com chefes e colegas de trabalho, obteve-se:

Gráfico 2. Classificação da abstinência e risco intermediário



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O gráfico revela como os indivíduos que estão na zona de baixo risco ou abstinência veem o ambiente organizacional quanto ao apoio da variável apoio social. O detalhamento explicita que 50% dos indivíduos considera menor apoio social, enquanto outros 50% consideram o apoio como intermediário ou maior. O apoio social segundo Alves et. al. (2004) pode ser entendido como: “os níveis de interação social, existentes no trabalho, tanto com os colegas quanto com os chefes.” Partindo para a análise da zona II, pode-se perceber que a proporção das pessoas que consideram o apoio social menor, passa para 60%, o que mostra uma relação inversamente proporcional ao padrão de consumo de álcool, ou seja, uma proporção maior dos indivíduos que estão na classe de risco considera o ambiente organizacional menos saudável quanto a relacionamentos com chefes e colegas de trabalho. Este crescimento no sentimento de menor apoio nos indivíduos da zona II (zona de risco) pode ser a intersecção entre as duas variáveis, uma vez que Lopes (2011) aponta que, o apoio funciona como a atenuante dos agentes estressantes. Na outra margem disto, os que sentem baixo apoio estão mais expostos ao estresse tornando-se também mais propensos ao consumo de bebidas alcoólicas como instrumento de fuga da realidade em busca de alívio momentâneo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se da problemática do consumo de álcool que se situa como variável epidemiológica, em nível mundial, é possível vislumbrar inter-relações correspondentes à vida cotidiana. Neste mote, as organizações como ambiente de trabalho, onde os indivíduos passam grandes parcelas de seu tempo, tornam-se um forte viés de estudos da questão. A relação entre o uso de psicoativos e o desgaste psicológico, proporcionados por inadequação dos indivíduos ao conteúdo do cargo que ocupam, explica-se pelos efeitos relaxantes propiciados pelas substâncias que agem como alívio da tensão. Dentre os psicoativos, as bebidas alcoólicas se destacam principalmente por se tratar de um artigo legal e de fácil acesso. Constata-se que o uso problemático de álcool torna-se uma via de mão dupla, sendo a pressão da vida laboral um possível condicionante a desenvolvimento de riscos à saúde do trabalhador, o qual, uma vez afetado, sofrerá consequências que incidirão sobre sua

produtividade e assiduidade, o que, impreterivelmente, trará efeitos negativos para a organização.

A pesquisa bibliográfica evidenciou um apanhado de variáveis do ambiente organizacional que incidem sobre o trabalhador como possível agente de desenvolvimento de doenças. Os dados apresentados vieram a confirmar esta tendência. Foi colocada a situação de baixo controle, totalizando (83,87%) reconhecida pelos colaboradores. Por outro lado, o uso de álcool traz consequências à empresa, pela incidência direta do consumo sobre aspectos como produtividade, absenteísmo e relacionamentos dentro das organizações. Associando o baixo controle e baixa demanda ao que aconteceu em 35,48%, coloca-se uma situação de trabalho passivo, onde há ausência de tomada de decisões e atrofiamento das competências e habilidades que, geralmente, proporcionam uma sensação de pouca utilidade e leva à fácil fadiga e desmotivação. Neste cenário encontra-se o relevante índice de 13,33% de indivíduos da zona de risco para consumo de álcool.

Para uma segunda situação, onde houve consideração de baixo controle associado à alta demanda que é uma situação de alto desgaste psicológico, favorecendo, além da fadiga e desmotivação, uma ação substancial dos mecanismos de defesa e maior tensão, encontrou-se um aumento proporcional da zona de risco, chegando a 18,18%, o que revela uma relação diretamente proporcional entre demanda psicológica e crescimento da zona de risco. Outra variável relevante é o patamar de apoio social sentido pelos colaboradores. A comparação entre as zonas I e II do padrão de consumo de álcool mostra que os indivíduos da zona de risco obtiveram resultado 10% superior, ao considerar o apoio social baixo. Enquanto 50% dos colaboradores da zona de baixo risco ou abstinência consideram o apoio intermediário ou baixo, na zona de risco encontram-se 40%. Essa variação pode ter duas visões, sob o ponto de vista das teorias apresentadas. Levando em consideração que esta variável é embasada nos relacionamentos dos indivíduos com colegas e chefes, a primeira questão é que indivíduos que sentem menos apoio social na organização tendem a ser mais propensos aos riscos pela necessidade de alívio de tensão produzida, sendo o uso de álcool um desses mecanismos.

Sob a óptica inversa, pode-se considerar que, uma vez estando na zona de risco, episódios de consumo de álcool onde o efeito “ressaca” pode causar perdas bruscas de produtividade que não são bem aceitas pela organização e colegas, podem ser a causa dessa visão de menor apoio social. Vale ressaltar que, apesar do número da incidência total da zona de risco ser preocupante 16,13%, no grupo como um todo, tem-se um cenário que não obteve incidência das zonas III e IV, que são uso nocivo e possível dependência, respectivamente. Desta perspectiva pode-se mensurar que, não fosse a política organizacional existente na empresa onde, através do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o desenvolvimento de ações que visam a prevenção, cumprindo suas responsabilidades com a manutenção da saúde dos colaboradores, estes números poderiam ser maiores.

Uma das limitações impostas pelo estudo compreende a não totalidade dos colaboradores da empresa, ao qual, somente 31 dos 35 colaboradores responderam o questionário, podendo esta au-

sência interferir nos resultados obtidos. A aplicação destas ferramentas em outras empresas poderia corroborar com os resultados aqui apresentados, ou até mesmo confronta-los. Esta pesquisa traz um reforço maior à importância dos estudos do tema e leva a uma reflexão que induz a prospectar resultados alarmantes em organizações onde há omissão perante as responsabilidades com a saúde do trabalhador. Por fim, a relevância e importância do tema para a administração, tendo em vista sua robusta relação com o aspecto organizacional, sendo as pessoas a base de qualquer empresa.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. G et al. (2004). Versão resumida da "job stress scale": adaptação para o português. *Revista Saúde Pública*, 164-171.
- Barros, D. R et al. (2009). Alcoolismo no contexto organizacional: uma revisão bibliográfica. *Psicologia em Foco*, 1-57.
- Carrasqueira, F. A., & Barbarini, N. (2010). Psicodinâmica do trabalho: uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações. *Jornada de Saúde e Psicanálise da PUCPR*, 1-19.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (9 ed.). Brasil: Manole.
- Dalgallarrondo, P. (2008). *Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais*. Porto Alegre: Artmed.
- Dejours, C. (2015). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Gil, A. C. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Laranjeira, R. et al. (2007). *I Levantamento nacional sobre os padrões de consumo de álcool na população brasileira*. Brasília: Secretaria Nacional Antidrogas.
- Lopes, M. (2011). *O uso de álcool, estresse no trabalho e fatores associados entre servidores técnico- administrativos de uma Universidade Pública*. Ribeirão Preto: Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, escola de enfermagem de ribeirão preto/SP.
- Méndez, E. B. (1999). *Uma versão brasileira do AUDIT*. Pelotas: Dissertação (Mestrado em Epidemiologia) - Departamento de Medicina da Universidade Federal de Pelotas.
- OIT. (2008). *Gestão das questões relacionadas com o álcool e drogas nos locais de trabalho*. Ed.: Copyright da tradução para língua portuguesa ATC.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Cengage.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. Tradução: Cid Knipel Moreira; Célio Knipel Moreira; Revisão Técnica: Natacha Bertoia da Silva: Saraiva.
- Tôrres, O. d. (2010). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

“

Simbiose entre trabalho em equipe e motivação nas organizações

Carla Lopes da Silva **Paulino**
UNIFSA

Kaíque Barbosa de **Moura**
UNIFSA

Rhubens Ewald Moura **Ribeiro**
UNIFSA

Kelly Simonne Sarmento de **Oliveira**
FASP

Carlos Alberto de Sousa **Ribeiro Filho**
UFPI

Aluysio Ricardo Nunes **Fonseca**
UFPI

RESUMO

O trabalho em equipe coopera integralmente no desenvolvimento da empresa quando todos laboram com os mesmos propósitos. O trabalho em equipe desenvolve pontos positivos influenciando na transformação da organização como: troca de informações, aprendizagem, comprometimento, aumento na criatividade, estímulo e melhor qualidade no ambiente organizacional. Apresenta pontos negativos como: limitação de potencial, desigualdade nas atividades desempenhadas, conflitos, disputas e mais tempo gasto nas tarefas. Pode-se destacar o poder da liderança sobre os liderados, ou seja, o líder ou gerente precisa ser ativo na organização, estar disposto a ouvir sugestões, avaliar o andamento das relações interpessoais e propor soluções visando à integração das equipes. Faz-se necessário priorizar um ambiente agradável para a equipe, harmônico, receptivo a novas ideias e adequado ao bem coletivo e ao bem organizacional. Trabalhar a motivação é essencial para todo tipo de instituição já que funcionários motivados com suas atividades e reconhecidos pelo seu desempenho na organização sentir-se-ão justificados e mais dispostos a executarem suas tarefas com excelência. O presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos do trabalho em equipe em uma empresa de cosméticos do ramo varejista. Para descobrir os impactos que o trabalho em equipe tem nas empresas de cosméticos foi realizada uma pesquisa bibliográfica, seguindo-se com pesquisa de campo, de abordagem quantitativa com aplicação de questionário fechado junto às oito lojas e mais de cem funcionários da empresa localizada na cidade de Teresina-PI, caracterizando-se ainda como pesquisa do tipo descritiva ao identificar e caracterizar os pontos positivos e negativos, bem como possíveis relações causais. Concluiu-se que o trabalho em equipe é fundamental, pois contribui para o alcance de objetivos organizacionais alicerçado nas trocas de conhecimento e agilidade na realização de atividades, além de ampliar o sentimento de pertencimento e justificação, bem como desenvolver a cooperação, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Motivação; Trabalho em equipe.

INTRODUÇÃO

Todo esforço humano despendido para se produzir bens e serviços é o que se chama de trabalho. É perceptível que o trabalho sempre teve sua importância na vida do indivíduo e na sociedade em geral, de tal maneira que exercer esta função é algo significativo não apenas para a dignidade humana, mas para a realização pessoal (NOGAMI, 2016).

A sociedade demanda que os indivíduos se relacionem daí à necessidade de se conviver com outras pessoas. Para conseguirem a sobrevivência foi importante a divisão das tarefas para as pessoas aprenderem a compartilhar os mantimentos e suas conquistas. Como os indivíduos necessitam relacionar-se, seja no contexto familiar, escolar, de trabalho ou na sociedade, com o passar do tempo essa união ganhou força na sociedade (FONSECA et al, 2016).

As pessoas influenciam no desenvolvimento da empresa, pois estão sempre em busca de soluções que melhorem a organização bem como o impacto na produtividade. Com isso, as organizações passaram a investir mais no capital humano, pois além das máquinas serem de suma importância, o trabalho humano também é um meio para alcançar resultados (FONSECA et al, 2016).

Diante disso percebe-se o quão importante é o ser humano exercer sua função de trabalhador. Atualmente as organizações buscam investir para que seus funcionários sempre trabalhem em equipe, mesmo assim, é preciso reconhecer e melhorar o gerenciamento dos funcionários, pois eles são essenciais para que o sucesso organizacional seja alcançado, pois a equipe é fundamental na organização, já que é ela que estabelece a união entre todos os colaboradores contribuindo para o desenvolvimento das atividades da empresa (CHIAVENATO, 2014a).

Quando se trabalha em grupo existem mais possibilidades de desenvolvimento da empresa. As pessoas quando se unem para realizar atividades com o mesmo objetivo, sabem o que cada pessoa irá realizar, percebem o esforço de cada membro para obter o que eles almejam, assim elas tendem a concluir o trabalho de maneira eficaz e eficiente e com uma possível redução no tempo gasto (FONSECA et al, 2016).

A Ciência da Administração estuda as necessidades básicas do ser humano dentro do ambiente organizacional. Uma das teorias é a Teoria de Maslow ou das Necessidades Humanas. Maslow fala que para uma pessoa se autorrealizar é necessário escalar a pirâmide da hierarquia de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Quando as necessidades básicas de sobrevivência são satisfeitas as pessoas passam a se concentrar nas necessidades seguintes como as sociais e buscam a autorrealização. De tal forma que as necessidades servem como motivador do comportamento das pessoas já que lhes dá direção e conteúdo (CHIAVENATO, 2014a).

Na organização a liderança é um tema relevante e está relacionado ao sucesso ou fracasso em conseguir ou não atingir os objetivos definidos. De tal forma que se faz necessária em todas as organizações, nas empresas ou em cada um de seus setores. Pois, para que os liderados tenham prazer em desempenhar suas habilidades em grupo é necessário que eles sejam motivados e con-

duzidos pela liderança, esse estímulo terá como consequência um clima organizacional e resultados positivos (CHIAVENATO, 2014a; FONSECA et al, 2016).

Diante disso, o impacto do trabalho em equipe em uma empresa de cosméticos é de suma importância, pois se o líder orientar seu grupo de maneira adequada e eficaz vai atrair melhorias para a organização como um todo, tanto na venda de seus produtos quanto nos mais diversos objetivos e metas estabelecidas. Então, eis que surgiu a questão de pesquisa: quais os impactos do trabalho em equipe no funcionamento de uma empresa de cosméticos do ramo varejista?

Por meio desta pesquisa busca-se fundamentar a importância do trabalho em equipe dentro das organizações, avaliar seus pontos positivos e negativos, revelar a necessidade de preparar os líderes e liderados com capacidade de assumir responsabilidades que não envolvam só atingir metas, mas também saber conviver com pessoas e ter a capacidade de saber trabalhar em equipe.

O artigo inicia com uma introdução que revela e contextualiza os assuntos que serão discutidos. Em seguida, é feita uma conceituação de liderança e, na sequência, são apresentados conceitos e embasamento sobre trabalho em equipe e motivação. Seguidos pela metodologia utilizada e o tópico onde se discute a relação entre trabalho em equipe, motivação e liderança, bem como são apresentados os resultados da pesquisa realizada. Por fim, são apresentadas a conclusão e as referências utilizadas.

LIDERANÇA

Liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar positivamente no comportamento de seus liderados, onde a sua postura induz a pessoas a seguirem ele em busca de um bem comum. O comportamento do líder e suas atitudes refletem diretamente na equipe. A forma como o líder conduz seus liderados reflete no resultado da organização (CRUZ; SILVEIRA, 2014; HUNTER, 1998).

Existem três tipos de lideranças que se destacam: liderança autocrática, democrática e liberal, conforme explicitados no quadro 1.

Quadro 1. Principais tipos de liderança

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	Ênfase no líder: é aquela que o líder toma as decisões e estabelece as diretrizes sozinhas, sem a participação do grupo. Caracteriza-se por seu comportamento dominador na maneira como elogia ou critica os membros da equipe. A capacidade de tomar decisões está apenas no líder, ele que tem toda autoridade e domínio para com seus subordinados. Os liderados sujeitos a liderança autocrática, tendem a ficarem frustrados entre si e na organização das suas tarefas não demonstram animo e tendem a trabalhar melhor só na presença de seu líder, na sua ausência podem não trabalhar devidamente.
LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	Ênfase no líder e no liderado: o líder busca um relacionamento com seus subordinados, ele incentiva, orienta-os e da vez a opinião de cada um. As decisões são tomadas em grupo depois de discutidas e avaliadas pelo mesmo, posteriormente as decisões são dirigidas para o líder que costuma ser objetivo em seus elogios e críticas. Nesse estilo de liderança, o líder tem uma boa relação com os liderados e as atividades promovidas são bem desempenhadas na ausência dele, com isso mostra que o líder confia no grupo e tem um bom diálogo com eles.
LIDERANÇA LIBERAL	Ênfase no liderado: é aquela que o líder quase não participa. Existe liberdade para que o grupo ou indivíduos tomem suas próprias decisões, sem o líder avaliar ou controlar as atividades. Para Lara (2012) liderança liberal é aquela que o grupo fica à vontade para desempenhar as atividades da maneira deles sem controle do líder.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Cruz e Silveira (2014)

Esses processos de liderança são utilizados de acordo com a situação do momento. O líder tem autoridade de mandar, como também de consultar os subordinados antes de tomar qualquer decisão. Além disso, determina o que cada funcionário pode fazer. Ele é capaz de saber o momento adequado para aplicar esses tipos de liderança em qualquer situação e como as atividades vão ser desenvolvidas (WENDLING, 2017).

TRABALHO EM EQUIPE

A equipe é composta por pessoas que estão em busca dos mesmos interesses e trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum. Trabalhar em equipe requer dedicação dos subordinados, pois quando há junção em ideias os resultados tendem a ser mais favoráveis, já que são responsáveis pelo alcance de resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, programam o trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal (CHIAVENATO, 2014b).

A criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho nas organizações pode ser um fator de fundamental importância na busca de vantagens competitivas, tendo em vista que a interação entre as pessoas possivelmente transformar-se-á na base de sustentação da organização (FRANCO; SANTOS, 2010).

Destaca-se a importância do trabalho em equipe, pois as organizações atualmente estão em busca de pessoas com perfis comunicativos e que saibam estimular os indivíduos ao seu redor. Precisa existir relevância em adotar entre eles uma comunicação harmoniosa, pois o bom tratamento irá gerar respeito e compreensão por parte de todos colaboradores. Para o sucesso da empresa, o líder deve fornecer feedbacks para a sua equipe mostrando aos seus liderados em certo período que os resultados do que eles fizeram foram positivos e eles contribuíram para o crescimento da organização e, além disso, devem comemorar esses resultados (CONSONI, 2010; FRANCO; SANTOS; 2010).

São vantagens do trabalho em equipe, além de gerar lucratividade para a organização e desenvolvimento profissional para os indivíduos: o aumento da criatividade na execução dos trabalhos, a troca de informações, a eficiência e a melhor qualidade no ambiente organizacional. Já as desvantagens são: limitação do seu potencial, desigualdade nas atividades desempenhadas, conflitos e disputas. Tais desvantagens podem reduzir o potencial das pessoas, tornando o trabalho em equipe algo forçado e não natural, onde algumas pessoas ficam intimidadas e muitas vezes não conseguem desenvolver suas atividades (NOBRE; 2001).

MOTIVAÇÃO

O termo motivação vem crescendo bastante devido às organizações perceberem a necessidade de investir nos seus colaboradores em vez de serem como simples empregados. A motivação é a força que impulsiona os indivíduos a tomarem atitudes para se alcançar objetivos (FERREIRA, 2009).

Todo ser humano precisa ser motivado, pois quando ele recebe esse estímulo e se sente apto para cumprir determinado objetivo, sente-se autorrealizado e assim seu estado é de completa satisfação. O ser humano é motivado pelo trabalho, ele busca fatores que o motive a fazer as coisas acontecerem, como: a realização profissional e ser reconhecido no trabalho. As teorias das necessidades partem da convicção de que cada indivíduo tem uma força dentro deles que os motiva. E essas necessidades podem ser classificadas como conscientes ou não. Existem várias teorias para a motivação e são elas: a Teoria de Maslow, a Teoria de Alderfer e a Teoria de McClland (LOPES, 2003).

Hierarquia das Necessidades de Maslow

Para Maslow, o indivíduo possui necessidades que são divididas em posições hierárquicas. Nessa teoria as necessidades humanas são alocadas em uma pirâmide de importância e que a partir delas influenciam o comportamento do ser humano. No início da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas (LOPES, 2003). Essas necessidades são colocadas em cinco posições, conforme explicitadas no quadro 2, que são:

Quadro 2. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Necessidades fisiológicas	São os requisitos humanos básicos para a sobrevivência. Considerado uma das mais importantes necessidades. Essas necessidades são: necessidades de viver, respirar, comida, de descansar, água, dormir e abrigo. As necessidades fisiológicas são tidas como as principais, pois levam o ser humano na direção certa.
Necessidades de segurança	Estão baseadas em se sentir em segurança, tanto em sua casa como no ambiente de trabalho. “Surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, seja ele: real ou imaginário, físico ou abstrato”.
Necessidades sociais	Tem a ver com ter relações com indivíduos que causem um bem-estar positivo, como: ser parte de um grupo de amigos, receberem carinho e afeto dos familiares. Aqui, o ser humano precisa amar e pertencer a algum lugar, onde ele tem a necessidade de ser amado, querido por outros e até aceito. Querem se sentir necessários, no local de trabalho, na igreja ou na família.
Necessidades de estima	Necessidade de se sentir merecedor, respeitado e digno. Para essa necessidade é a forma como o homem se sente avaliado e como ele se vê.
Necessidades de autorrealização	Quando a pessoa se sente totalmente realizada com o que desempenhou e vem fazendo ao longo do tempo. Nessa necessidade, o indivíduo utiliza o seu potencial, assim tendo crescimento profissional, autonomia e tem capacidade para tomar decisões.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Correa, Silva e Santos (2017) e Lopes (2003)

Teoria ERC ou ERG de Alderfer

No mesmo pensamento de Maslow, Alderfer na década de 60 alterou as cinco necessidades hierárquicas básicas e as organizou em três: Existência, Relacionamento e Crescimento, conforme explicitadas no quadro 3.

Quadro 3 .Teoria ERC

Necessidades de Existência (E)	As necessidades de existência abrangem as necessidades básicas e de segurança onde todo ser humano precisa suprir para sobreviver. Definidas como: comer, tomar água, de respirar, ter um abrigo e sentir-se seguro.
Necessidades de Relacionamento (R)	As necessidades de relacionamento estão relacionadas com a vontade que o ser humano tem de se relacionar com outras pessoas, sendo assim compartilham suas ideias e sentimentos. Envolvendo relacionamentos interpessoais seja com família, amigos e no ambiente de trabalho. Essa necessidade não pode ser satisfeita sem outro indivíduo, diferente da necessidade de existência que a própria pessoa desenvolve só.
Necessidades de Crescimento (C)	É nativo do ser humano o desejo do crescimento, de autorrealização, sendo assim, ele sempre está em busca de oportunidades que permitam a sua evolução, tanto para o seu próprio reconhecimento, quanto para família e sociedade como um todo.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Ferreira, Boas e Esteves (2006) e Sá e Sacheti (2015)

Esta teoria, diferente da pirâmide das Necessidades de Maslow, tem como objetivo assumir que cada ser humano tem sua própria personalidade e que não precisa de uma ordem para realizá-las, então cada necessidade irá variar conforme o comportamento de cada pessoa, considerando fatores relacionados à sua cultura, familiaridade, que consequentemente causa essa alteração de conduta de cada indivíduo. Aqui se defende, ao contrário de Maslow, que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tenha sido já satisfeita (SÁ; SACHETI, 2015).

Teoria da Realização ou das Necessidades Adquiridas de McCELLAND

Nesta teoria, McClland diz que há três tipos de necessidades, que são: Poder, Afiliação e Realização, considerando que elas variam de pessoa para pessoa, de acordo com o estilo de vida de cada indivíduo, conforme explicitadas no quadro 4.

Quadro 4. Teoria das Necessidades Adquiridas

Necessidades de Poder	Pode ser marcada por benefícios e malefícios, pois o desejo pelo poder pode influenciar o crescimento do próprio indivíduo, mas também o excesso dele pode acabar prejudicando o bom convívio da pessoa com todos que o acompanham.
Necessidades de Afiliação	Afirma-se que as pessoas buscam o relacionamento com os indivíduos em primeiro lugar e que a tarefa vem depois. Todo ser humano precisa relacionar-se, é preciso o reconhecimento por parte de cada indivíduo que precisam uns dos outros, seja por meio de amizades, relacionamentos e até pelo próprio convívio social.
Necessidades de Realização	Todo indivíduo precisa lutar pelo seu espaço na sociedade, é preciso o anseio pelo seu próprio desenvolvimento, por isso é tão importante que ele busque se autorrealizar em todos os sentidos, seja no meio social, evidenciando suas habilidades, seja com a família, sendo assim se sentirá bem e autocapacitado para avançar os seus possíveis limites.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Feijó, Lunkes e Rosa (2015) e Sá e Sacheti (2015)

Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida pelo resultado das

experiências de cada pessoa. Como são adquiridas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. A consequência dessas necessidades é que o indivíduo avançará em suas habilidades quebrando padrões que impediam o seu desenvolvimento (FEIJÓ; LUNKES; ROSA (2015).

METODOLOGIA

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica para coleta dos dados secundários em busca de explicar diversos conceitos sobre o tema em questão, com o objetivo de identificar o impacto do trabalho em equipe no meio organizacional, utilizando-se ainda de abordagem quantitativa e pesquisa descritiva que caracterizou e explanou os efeitos positivos e negativos que o trabalho em equipe traz para as organizações. Já os dados primários foram coletados por meio de questionário fechado.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de cosméticos do ramo varejista em Teresina-PI. A organização é constituída por 116 funcionários, sendo distribuídos em oito filiais. Nela foram colhidas respostas de setenta e nove funcionários, pois três deles estavam de férias, tendo também três aprendizes que foram desconsiderados da amostra, um funcionário estava de licença, sete deixaram as questões em branco, três responderam as questões com duplicidade e os outros vinte colaboradores não foram especificados os motivos ou não quiseram participar.

O questionário aplicado era composto de 17 perguntas objetivas fechadas fazendo uso da escala de Likert de cinco pontos. A pesquisa foi aplicada no mês de junho de 2019.

ANÁLISE DOS RESULTADOS: RELAÇÃO TRABALHO EM EQUIPE X MOTIVAÇÃO X LIDERANÇA

Neste tópico são apresentados os dados, análises, inferências e resultados encontrados a partir da aplicação da pesquisa por meio do questionário. Inicialmente buscou-se identificar o gênero das pessoas que trabalham na empresa, onde 75% dos entrevistados são do sexo feminino e 25% são do sexo masculino.

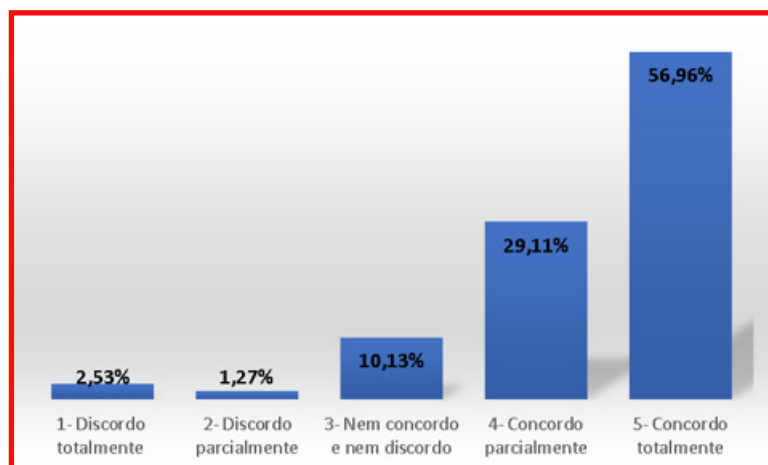
Na segunda questão procurou-se saber a idade dos colaboradores, pois conhecendo a idade é possível desenvolver estratégias de gestão de pessoas mais assertivas, como a política de benefícios a oferecer na empresa.

A terceira questão perguntava o tempo que cada funcionário estava na empresa, mais da metade, 57% estão entre 0 a 2 anos, 16% de 3 a 5 anos, 14% de 6-8 anos, 12% está a mais de 9 anos na empresa. Conhecer o tempo de empresa dos empregados permite conceber ações voltadas à maturidade profissional de cada um e de acordo com as demandas da organização.

A quarta questão levantou se a empresa tem um cuidado com o bem estar e satisfação dos funcionários, 10,13% das pessoas entrevistadas nem concordam e nem discordam sobre isso, con-

forme o gráfico 1. A empresa precisa reconhecer que ela não sobrevive sem as pessoas, por isso é necessário que os colaboradores se sintam bem no ambiente de trabalho. Uma forma de progresso é promover melhorias no espaço de trabalho. Em contrapartida 56,97% concordam totalmente que a empresa investe na satisfação dos colaboradores, segundo Sá e Sacheti (2015), o colaborador precisa sentir-se valorizado e aceito dentro da organização por todos os que estão ao seu redor para que haja melhor desempenho de sua função.

Gráfico 1. Bem-estar e satisfação dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na quinta questão foi abordado se o funcionário acredita que o trabalho dele é um dos fatores de sucesso da empresa, a maioria, 87,34% concordam que seu trabalho é essencial na organização. Para Chiavenato (2014a) quando a organização investe em seus funcionários, ela está investindo no próprio sucesso, pois o indivíduo é a chave no sucesso da empresa, é a partir deles que a empresa consegue se desenvolver. Além disso, parte dos funcionários não concorda totalmente sobre o assunto abordado, diante disso é necessário saber o que os levam a pensar que o trabalho efetuado não contribui para a empresa, e a assim promover melhorias e que o colaborador saiba que para a empresa crescer o esforço dele é de grande valor.

Na questão número 6 foi perguntado se existe harmonia com os colegas de trabalho, onde 67,09% concordam totalmente, 22,78% concordam parcialmente, 7,59% nem concordam e nem discordam e por último 1,27% discordam parcialmente e totalmente.

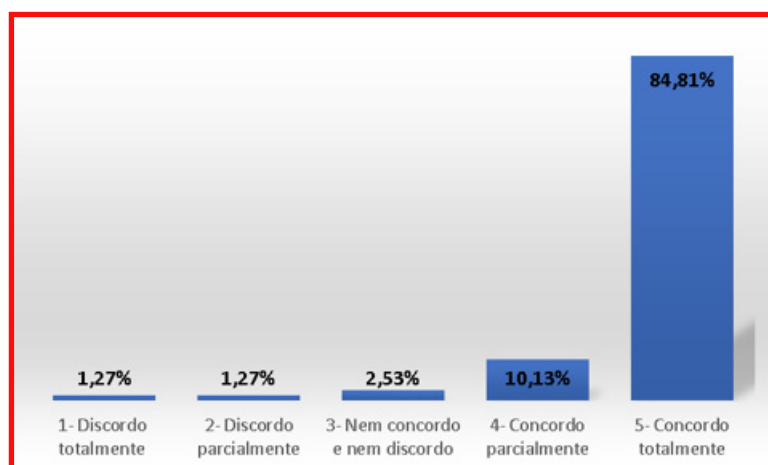
De acordo com Fonseca et. al., (2016), para que o ambiente organizacional seja favorável é preciso que exista harmonia entre os indivíduos, assim gerando uma sintonia entre os funcionários para desenvolverem as atividades de forma que não haja um clima ruim. Quando as pessoas estão em um ambiente saudável, sem conflitos, faz com que o trabalho seja algo leve e não um fardo.

Na questão sete questionou se o líder participa das atividades, pois para Cruz e Silveira (2014) o líder é um espelho para seus liderados e que a forma como ele inspira as pessoas ocasiona confiança entre líder e liderado, assim eles trabalham da melhor forma possível. Na empresa objeto de

estudo, 81,01% concordam que o líder é participativo, 10,23% concordam parcialmente, e que 6,33% discordam parcialmente e por último 2,53% discordam parcialmente.

Sabe-se que a falta de liberdade é um dos fatores que ocasiona insatisfação. Diante disso, a questão de número oito procurou saber se as pessoas têm autonomia para desempenhar sua função na empresa, onde 84,81% afirmam que a organização da autonomia para que isso aconteça e 10,13% concordam parcialmente, relacionado no gráfico 2, onde confirma o pensamento dos autores Sá e Sacheti (2015), que as organizações que incentivam os funcionários a serem capazes de tomar decisões, tendem a trabalhar com mais eficiência. Quando o gestor delega tarefas, ele incentiva as pessoas a ter autonomia para desempenhar a função, quando isso acontece os funcionários sentem que pertencem à organização e entendem que a empresa tem total confiança no trabalho executado por eles e na tomada de decisão de cada um.

Gráfico 2. O funcionário tem autonomia para desempenhar sua função

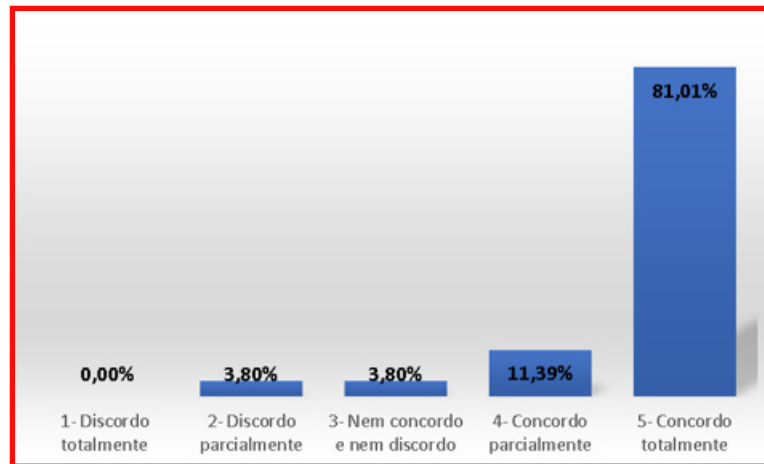


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na questão número nove abordou-se o convívio com outras pessoas facilita o aprendizado no ambiente de trabalho, 1,26% discordam totalmente que conviver com pessoas não traz aprendizado. Conviver com pessoas nem sempre é fácil, então cabe a elas criar um bom relacionamento no âmbito organizacional. Conforme Fonseca et al (2016) dizem que quando as pessoas se juntam em um único objetivo, os efeitos disso é mais proveitoso que trabalhar de forma individual. Onde 79,75% concordam totalmente sobre o assunto.

Na décima pergunta foi questionado se a dinâmica da equipe e com o intuito de atingir resultados, aumentar a produtividade trabalhando com harmonia, comprometimento e organização. Logo 81,01% concorda que esse fator é determinante para o desenvolvimento da empresa e 11,39% concorda parcialmente, (gráfico 3). Para Chiavenato (2014b), as pessoas precisam ter interação entre si para realizar suas metas, pois quando se tem uma equipe motivada e que busca os mesmos objetivos, consegue-se atingir os melhores resultados.

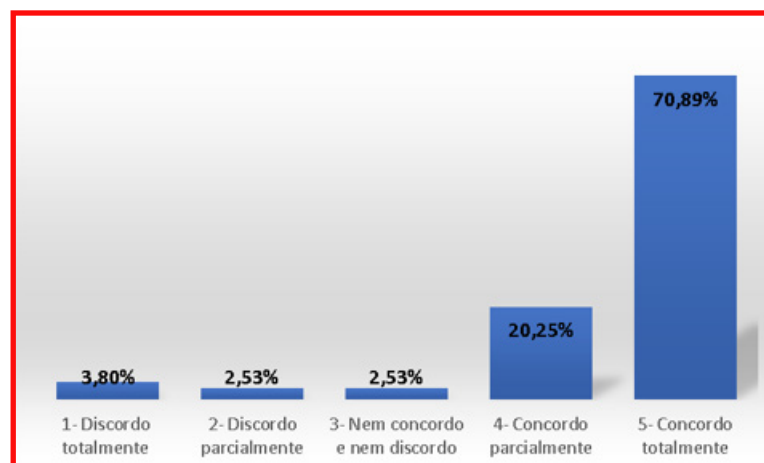
Gráfico 3. Objetivo e Harmonia



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A décima primeira questão afirma que quando os colaboradores participam das decisões, se sentem parte da empresa e isso os torna mais motivados a participar, envolvendo as pessoas a se comprometerem a fazer o melhor. Para Lopes (2003), os indivíduos tendem a buscar no trabalho fatores que os motivem, um desses fatores é a o reconhecimento pelo trabalho. A maioria das pessoas, 70,89% concordam com isso, em contra partida 20,25% concordam parcialmente, segundo o gráfico 4.

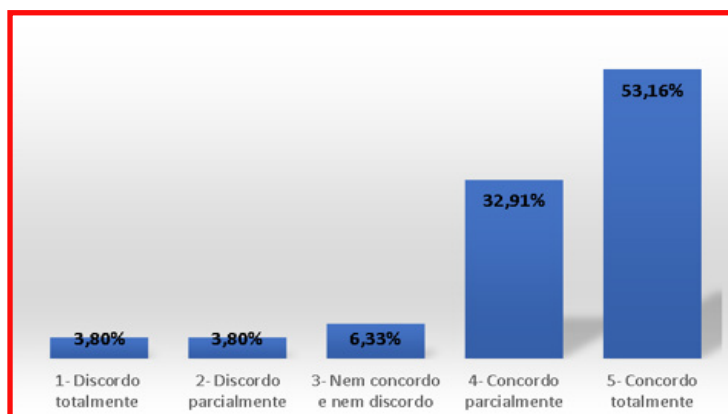
Gráfico 4. Participação da tomada de decisões os motivam



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A questão décima segunda fala sobre o ambiente de trabalho, questiona se as escalas de horários, bonificações e reconhecimento são fatores que contribuem para a motivação pessoal do funcionário, conforme gráfico 5.

Gráfico 5. Bonificações, horário e reconhecimento



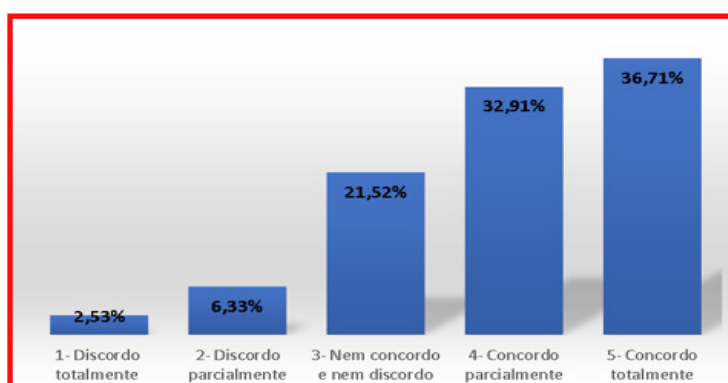
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Segundo Ferreira (2009) a motivação é a base para as pessoas conseguirem alcançar seus objetivos, onde o ser humano busca fatores que os motivem no ambiente de trabalho. A motivação no âmbito e o reconhecimento são fatores de extrema importância em relação aos funcionários, isso possibilita melhor relação entre a equipe, 53,16% das pessoas concordam totalmente que os fatores citados os tornam motivados, mas 6,33% nem concordam e nem discordam, de acordo com o gráfico 5.

A questão décima terceira questiona se as sugestões e ideias dos funcionários são levadas em consideração na hora da tomada de decisões, onde 36,71% menos da metade concordam totalmente que a empresa ouve suas opiniões, e 21,52% nem concordam e nem discordam sobre o assunto, mostrado no gráfico 6.

Percebe-se o quão é importante a organização saber ouvir os colaboradores, para Wendling (2017), a pessoa que lidera os funcionários tem de ter a capacidade de notar o que é necessário mudar no ambiente, o que confirma o pensamento de Cruz e Silveira (2014) que o líder deve buscar um bom relacionamento com eles e da vez a opinião de cada um. Quando os colaboradores são convidados a dar sua opinião e propor as condições de melhorias, isso se torna um aspecto positivo na organização, pois ele acredita no crescimento da organização e acabam se sentindo motivados por saber que a opinião dele e de suma importância.

Gráfico 6. Sugestões e ideias são levadas em consideração



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

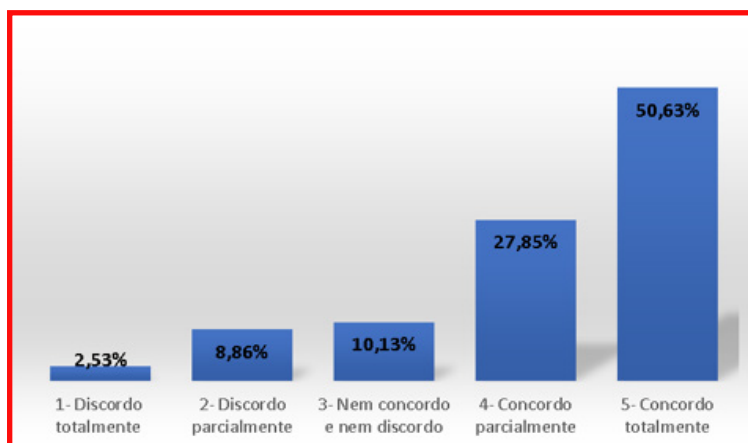
Quando as tarefas prioritárias são definidas de forma clara, isso facilita o trabalho dos indivíduos, consequentemente eles conseguem alcançar de forma mais rápida e eficiente os objetivos, na décima quarta questão 81,01% concordam totalmente sobre a afirmativa.

A comunicação é um fator muito importante, quando interpretada de forma errada pode causar sérios prejuízos à empresa, por isso é necessário que o líder saiba se comunicar de forma clara e objetiva.

A décima quinta questão é abordada sobre a participação do gerente na evolução dos funcionários. Para Cruz e Silveira (2014), o gerente precisa ser atuante, ou seja, é importante para empresa que haja essa participação da gerência para com os funcionários, portanto 78,48% concordam totalmente com esse fator, mas ainda tem 1,27% que discordam totalmente deste aspecto, conforme o gráfico 15.

Para que o funcionário seja motivado no ambiente organizacional é necessário ter reconhecimento pelas tarefas executadas, na décima sexta questão 50,63% das pessoas concordam totalmente com essa realidade, e 27,85% concordam parcialmente com este fator. Segundo Lopes (2003) que aborda a teoria das necessidades de Maslow que explicam às necessidades básicas do ser humano, ele diz que o ser humano tem a necessidade de ser reconhecido pelo seu trabalho. Embora mais da metade tenha concordado com o assunto, 10,13% nem concordam e nem discordam sobre, 8,86% discordam parcialmente, conforme gráfico 7, além disso um dos funcionários ainda afirma que fica desmotivado pela falta de reconhecimento.

Gráfico 7. Esforço e resultados positivos são reconhecidos

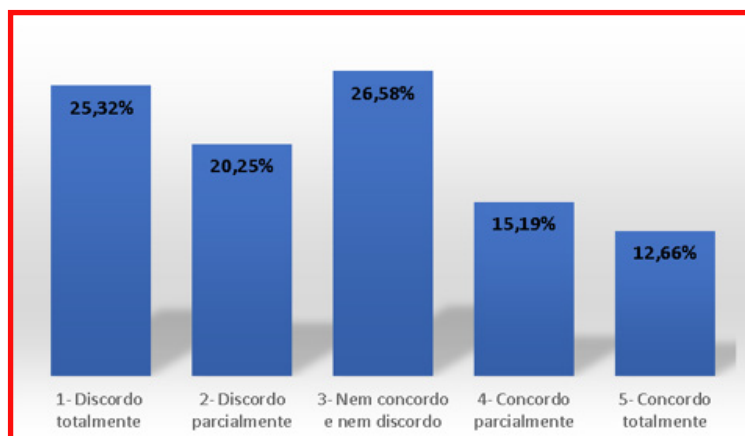


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A última questão fala sobre a desmotivação gerada por quesitos pessoais, a falta de aceitação do comportamento do companheiro de trabalho, seus pensamentos, suas ideias inovadoras, além do fato disso gerar complicações no clima organizacional da empresa e afetar a motivação dos indivíduos. Sendo assim, os números tiveram uma distribuição dividida, pois 26,58% nem concordam e nem discordam, 12,66% concordam que o que os desmotiva são quesitos pessoais e 15,19% concordam parcialmente, de acordo com o gráfico 8. Perante isso, Lopes (2003) relata que além dos fatores

externos que os motivam, existem forças dentro do indivíduo, que o leva a agir e se comportar.

Gráfico 8. O que desmotiva são quesitos pessoais



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quando as pessoas atuam em conjunto os resultados obtidos são mais proveitosos e muitas vezes potencializados, mas para que isso ocorra é importante que se desenvolva a empatia que é a capacidade de se colocar no lugar do outro. Isso pode contribuir com o desenvolvimento positivo do trabalho em equipe já que nesta situação os indivíduos dependem mutuamente uns dos outros para alcançarem os objetivos organizacionais e individuais. Já a liderança tem a capacidade de conduzir todo o processo fazendo com que os indivíduos desenvolvam a capacidade de fazer uso de múltiplas habilidades dentro da equipe de maneira compartilhada e isso impacta na motivação na medida em que se sentem parte de um todo mais e com objetivos amplificados (FONSECA et al, 2016; KRZNARIC, 2015).

CONCLUSÃO

Com este trabalho buscou-se demonstrar o impacto do trabalho em equipe nas organizações, pois contribui para gerar resultados satisfatórios para todos os colaboradores que compartilham suas ideias e experiências, bem como para as empresas, que para crescer é preciso ter sugestões e práticas que favoreçam o desenvolvimento organizacional de maneira sistêmica. Revela-se que o trabalho em equipe causa impacto positivo na organização, pois através dos métodos que a empresa utiliza para um bom desempenho, trazem resultados eficazes para o sucesso da organização, assim aumentando a satisfação dos indivíduos.

O líder efetivo consegue influenciar a equipe e obtém participação ativa junto à sua liderança, além de conseguir que todos os funcionários se sintam motivados a desempenharem suas funções. De tal forma que as organizações precisam colocar em prática esse conceito, para que vejam resultados futuros e sustentáveis sendo colhidos a partir do trabalho em equipe.

Identificou-se que é importante que as pessoas se relacionem, e que quando elas não trabalham

com um objetivo em comum, consequentemente, isso afeta todo o grupo. Outro ponto relevante foi o fato de que os empregados da empresa objeto de estudo estarem sempre buscando aprender a trabalhar em coletividade.

Observou-se que na organização analisada predomina a percepção de que o trabalho em equipe é relevante e impacta diretamente no desempenho organizacional, mas existem alguns colaboradores que ainda não acreditam que o trabalho em equipe é fundamental, com isso é necessário que a empresa invista nessas pessoas para envolvê-las e amplificar os resultados das equipes, pois se uma parte dos colaboradores está desmotivada com a forma que a empresa está indo, isso pode acarretar em problemas para a empresa, quando os funcionários não têm o mesmo objetivo isso se torna um ponto negativo.

Diante dessas questões os dados mostram que existe uma boa relação entre os funcionários, líder e gestor na empresa onde se realizou a pesquisa, que conseguem lidar com as diferenças individuais, que se respeitam e conseguem trabalhar em grupo. Além disso, a empresa valoriza o colaborador, um fato que pode comprovar isso é que parte dos funcionários estão a mais de 3 anos na organização.

Quanto aos resultados negativos, onde alguns apresentam baixa aceitação o que acarreta no comportamento dos indivíduos, a empresa pode ofertar treinamento para desenvolvimento pessoal com temas de acordo com este trabalho, para melhoria e prevenção de futuros problemas. Devem ser utilizados no treinamento, métodos que unam a equipe como um todo, isso se torna importante, pois as pessoas vão aprender a lidar com várias características diferentes e fazendo com que os colaboradores se aproximem mais.

Diante dessas afirmativas, conclui-se que, a equipe é parte fundamental nas organizações, quando todos se juntam a fim de conseguir um objetivo comum, isso possibilita trocas de conhecimento e agilidade na realização de atividades. Nas organizações o funcionamento adequado do trabalho em equipe é essencial, pois quando pessoas se juntam e dão o seu melhor, a organização apresenta melhores resultados. Pessoas distintas pensam de formas diferentes, com isso geram diferentes soluções para problemas dentro das empresas.

Além disso, um ambiente harmonioso é de suma importância, pois quando você se sente à vontade com seus colegas de trabalho, os indivíduos tendem a se sentir livres para expressar opiniões e pensamentos diferentes, ampliando o sentimento de pertencimento, desenvolvendo a cooperação, gerando aprendizado coletivo e mútuo, além de alicerçar a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Por fim, sugere-se que a pesquisa seja repetida anualmente, para o devido acompanhamento se a organização está melhorando cada dia mais e para se aprofundar mais no assunto analisando outros quesitos que são importantes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9.ed. Barueri (SP): Manole, 2014b.

CONSONI, Bianca. A importância do Feedback. Fema, Assis, p.1-54, 2010.

CORREA, Eduardo Cassano; SILVA, Marcelo Rodolfo Dias da; SANTOS, Vilma da Silva. Teorias de Motivação Humana: uma análise dos artigos publicados no ENANPAD entre 2004 e 2007. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, Paraíba, p.1-4, 2017.

CRUZ, Claudenora Alves da; SILVEIRA, Rejane Barbosa da. Liderança: a influência do líder na gestão de suas equipes. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, Cidade Nova, p.1-11, 2014.

FEIJÓ, Kristopher Bruno; LUNKES, Rogério João; ROSA, Fabricia Silva da. Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas: Um Estudo Com Alunos do Curso de Ciências Contábeis. Congresso de Contabilidade, Santa Catarina, p.1-13, 2015.

FERREIRA, André; BOAS, Ana Alice Vilas; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. Teorias da Motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XiiiSimpep, Bauru Sp, p.1-12, 2006.

FERREIRA, Claudio José Cabral. A importância da motivação para a satisfação no trabalho: estudo dos funcionários da hidrelde Caraguatatuba/ São Sebastião/ Ubatuba. Tecnologia em Processos Gerenciais, Caraguatatuba Sp, p.1-86, 2017.

FERREIRA; GALLO-PENNA. A eficiência do trabalho em equipe em uma organização agroindustrial de Uberaba/MG: um estudo do caso. Fazu, Uberaba Mg, p.121-129, 2009.

FONSECA, Luciana et al. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL & TRABALHO EM EQUIPE: impactos no ambiente organizacional. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, p.1-23, 2016.

FRANCO, Julia Hosana Santos; SANTOS, Jair Nascimento. Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. Gestão e Sociedade, Minas Gerais, v. 9, n. 4, p.737-755, 2010.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo: Uma História Sobre A Essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 1998. 144 p.

KRZNARIC, R. O poder da empatia: A arte de se colocar no lugar do outro. Rio de Janeiro: Maria Luiza X. de A. Borges, 2015.

LARA, Edneia dos Santos. Liderança: a importância do líder na organização. Liderança: A Importância do Líder na Organização, Curitiba, p.1-30, 2012.

LOPES, Grabiela Alvarenga Colmenero. Motivação no Trabalho. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, p.1-45, 2003.

NOBRE, Sandra Regina. Trabalho em equipe. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, p.1-20, 2001.

PASSOS, Carlos Roberto Martins; NOGAME, Otto. Princípios de economia. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 664 p.

SÁ, Renato Aparecido Cezario de; SACHETI, Suzan Beatriz. Teorias motivacionais versus qualidade de vida no trabalho. Eurípides Soares da Rocha, Marília Sp, p.1-62, 2015.

WENDLING, Merilyn. Estilo de Liderança e sua Efetividade nas Empresas: um estudo do caso. Escola de Administração, Porto Alegre, p.1-34, 2017.

“

Teorias e práticas relacionadas ao empreendedorismo e inovação no cps: projetos dessa natureza que envolvem pessoas, instituições de ensino e empresas em um levantamento teórico-prático

Adriano Carlos Moraes **Rosa**
FATEC - Guaratinguetá

Any Moraes **Rosa**
FATEC - Guaratinguetá

Elton Orris Marinho da **Silva**
FATEC - Guaratinguetá

Fulvia Carolina Alves **Correa**
FATEC - Guaratinguetá

Vanessa Cristhina **Gatto**
FATEC - Guaratinguetá

RESUMO

Pequenos negócios respondem por mais de um quarto do PIB brasileiro, entretanto, vários estudos mostram que no Brasil são muitas as dificuldades das pessoas para iniciarem empresas, praticar o empreendedorismo. Projetos em parceria com escolas, universidades, grandes empresas e poder público, propõe estudos, análise e capacitação que oportunizam os indivíduos, primeiros passos, direcionando-os ao empreendedorismo e inovação, proporcionando uma experiência em que, diante do talento, esforço e até mesmo, “sorte”, esses consigam o sucesso. O Centro Paula Souza, com as unidades de ETECs e FATECs, possuem vários desses projetos e iniciativas cujo propósito é incentivar o empreendedorismo e a inovação, que visam disponibilizar o ferramental necessário básico para a formação empreendedora de alunos, ex-alunos e, pessoas da comunidade, facilitando e desenvolvendo seu entorno sócio econômico. A escrita deste artigo aborda esse tema, inovação e empreendedorismo em instituições de ensino através de projetos integradores e, utilizando de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, teve-se como objetivo, além de propor uma atualização teórica, apresentar prática, explorando e incentivando novos projetos alicerçados nessa temática, estabelecendo assim, um suporte ao aluno, ex-aluno, ou membro da comunidade. Com teoria e prática conseguiu-se aprimorar a elaboração de projetos, desenvolver habilidades de pesquisa, promover trabalhos em equipe, assim como, desenvolver a escrita acadêmica e, aproveitar a oportunidade de participação em um congresso internacional.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Prática; Projeto; Teoria.

INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto brasileiro e, juntas, as mais de 10 milhões de micro e pequenas empresas no País representam aproximadamente 30% desse PIB e, até 2022, o Brasil terá cerca de 17,7 milhões de pequenos negócios, ou seja, mais de um milhão de novos empreendimentos por ano, de acordo com estimativa do SEBRAE, número que é 43% superior ao atual, 12,4 milhões de microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas optantes do Simples Nacional, sistema que reduz a carga tributária e a burocracia. Entretanto, vários estudos apontam as dificuldades das pessoas ao iniciarem suas atividades como empresas, praticar o empreendedorismo e ainda, desbravar o mercado com o escudo da inovação, quando estas não tem apoio ou estrutura para tal. Muitos projetos em parceria com universidades, grandes empresas e poder público propõe estudos, análise e capacitação que dão aos indivíduos ou micro/pequenas empresas, os primeiros passos direcionados ao empreendedorismo e inovação, proporcionando uma experiência em que, diante do talento, esforço e até mesmo, “sorte”, são classificados como próximos passos para o sucesso do interessado na realização de seu negócio.

O CPS Centro Paula Souza, mais precisamente as ETECs e FATECs, possuem vários desses projetos e iniciativas cujo propósito é incentivar o empreendedorismo e a inovação para pequenos negócios, sendo um deles, implantado com muito sucesso, em uma unidade e, que visa disponibilizar o ferramental necessário básico para a formação empreendedora de alunos, ex-alunos e, pessoas da comunidade, facilita e melhor desenvolve seu entorno sócio econômico, assim, muitos projetos são selecionados, direcionados e permanecem dentro de uma estrutura sólida de apoio.

Assim, a escrita deste artigo se justifica pela abordagem de assuntos pertinentes e necessários às instituições onde a inovação é tema de debate e de ações, pois, em várias instituições já contatadas e estudadas é conhecida a existência de uma abordagem integração e motivação para projetos com foco no empreendedorismo e inovação, o que gera uma solução para a “lacuna” do ecossistema de inovação e empreendedorismo local. A justificativa se estende às buscas realizadas no portal *Web of Science WOS* (entre 2014-2019), que mostram os temas “empreendedorismo e inovação”, como ainda incipientes e estes, apresentam-se portando tais lacunas nesta base de conhecimento, podendo ainda, serem abordados por várias vertentes. A proposta também se torna possível, devido à facilidade estrutural de apoio e acesso dos autores junto as unidades do CPS, onde esses autores, trabalham, frequentam, visitam e apresentam pesquisas e resultados, assim como, existe a proximidade geográfica de importantes centros locais, estaduais e nacionais de tecnologia, onde, se encontram pesquisadores, empresas e instituições interessadas no assunto.

Os procedimentos metodológicos adotados se resumem em pesquisas exploratória, bibliográfica, documental e de campo, tendo como objetivo geral, propor atualização teórica com base na inovação e empreendedorismo e, prática, explorando e incentivando novos projetos alicerçados nessa temática, estabelecendo assim, um suporte ao aluno, ex-aluno, ou membro da comunidade

que necessite consultar, aprimorar elaborar um projeto de natureza empreendedora e, objetivos específicos, além de propor o desenvolvimento de habilidades de pesquisa dos autores, pretendeu-se também, promover o trabalho em equipe, desenvolver a escrita acadêmica e aproveitar a oportunidade de participação em um congresso internacional, fazer uma pesquisa atual e necessária para as instituições e alunos do ensino tecnológico e, colaborar com o ecossistema de inovação e empreendedorismo instituído a partir das ações do CPS. Já a estrutura do artigo é composta por esta Introdução (Seção 1), o Embasamento Teórico, com as principais temáticas abordadas (Seção 2), a apresentação dos Materiais e Métodos (Seção 3), os Resultados Práticos de um projeto relacionados à temática, aplicados em uma unidade do CPS (Discussão da Seção 4) e, fechando o trabalho, as Considerações Finais (Seção 5).

EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados alguns conceitos trabalhados na pesquisa bibliográfica, onde considerou-se algumas das publicações nacionais internacionais e respectivos autores mais relevantes sobre as temáticas Inovação, Empreendedorismo, Projetos Inovadores e, a Importância das Parcerias entre Universidade, Empresas, Comunidade.

Inovação

De acordo com Aveni (2014), o economista francês Jean-Baptiste Say foi um dos primeiros autores da temática de inovação com seu trabalho “*A treatise on political economy: or the production, distribution and consumption of wealth*”, de 1803 (em francês) e, reeditado para o inglês em 1821, não utilizando o termo exatamente, pois, na época, apenas eram considerados empreendedores ou inovadores os comerciantes, ou pessoas que faziam com que produtos circulassem, especialmente, pelas trocas. A inovação, então, pode ser entendida como uma ação que transforma métodos clássicos de processos, conhecimentos, ou mesmo cultura em favor de decorrências para a construção de métodos novos ou renovados e que, nos últimos anos, muita atenção é considerada para estes métodos nos contextos industriais e empresariais (SANTOS *et al.*, 2011).

Para Trot (2012), a inovação é caracterizada pela gestão de todas as atividades que abrangem um processo de concepção, desenvolvimento e aperfeiçoamento de ideias, tecnologias, fabricação, marketing para um produto novo, um processo de fabricação ou equipamento, ou seja, um fator fundamental para crescimento econômico.

O ato de inovar representa também a necessidade de criação de estratégias, e com elas, sucesso e desenvolvimento, uma vez que, o êxito desse desenvolvimento rápido e intenso de ecossistemas de inovação e empreendedorismo possibilita aos países a mais capacidade de soluções de problemas de ordem econômica, promove a geração de emprego e alavancagem do avanço

socioeconômico (KON, 2016). Este caminho para o desenvolvimento se baseia na ação deliberada de agentes públicos e privados envolvidos neste contexto, particularmente, através da percepção sobre a necessidade de promover, motivar e dividir atividades de apoio e demais estímulos, como faz o CPS, contando com os esforços das FATEC e ETECs.

Empreendedorismo

A palavra “*empreendedorismo*” deriva do termo inglês “*entrepreneur*”, que, também deriva da palavra latina/francesa “*entreprende*”, que significa “reciprocidade” e “*preneur*”, derivada do latim “*prehendere*”, que significa “*comprador*” e, na combinação das duas palavras, tem-se um significado de “ser intermediário”, ou seja, uma das funções básicas do “empreendedorismo” moderno (DEGEN, 2009). Dessa forma, o empreendedor pode ser aquele que muda uma ordem econômica existente com introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (DORNELAS, 2016).

A técnica de gerar algo novo, com valor pela aplicação de período e de esforço necessário, reconhecendo o seu risco na organização resultando em apoio financeiro e reconhecimento pessoal, então, o empreendedorismo acontece quando pessoas fazem as coisas acontecerem, criam negócios através das oportunidades que surgem proporcionando valor para a sociedade. e tem uma visão futura da empresa, trabalhando dentro de suas características (HISRICH *et al.*, 2014).

Projetos Inovadores

A intensificação de atividades inovadoras e não rotineiras nas organizações tem estimulado a busca pelos fatores que influenciam o sucesso de um projeto, no entanto, a premissa de que um conjunto de fatores possa ser aplicável a todos os tipos de projetos tem sido fortemente questionada, dadas às diferenças fundamentais existentes entre eles (RABECHINI JR; CARVALHO, 2009). A evolução e sucesso em projetos nos últimos 50 anos é reescrita diante de condições, fatores críticos e cenários de sucesso desses projetos e, a visão deste, muda constantemente ao longo do tempo, desde definições limitadas à fase de implementação até definições que refletem uma nova avaliação do sucesso através de todo o ciclo de vida do projeto, produto ou serviço (JUDGEV; MÜLLER, 2005; TERRIBILI FILHO, 2010).

Dessa forma, diante de mudanças explícitas, a literatura aponta para uma real necessidade de investigação de projetos “inovadores”, não somente sobre quais as variáveis gerenciais que mais contribuem para o sucesso desses projetos, mas também, o estabelecimento relações de “contingência” entre essas variáveis e os tipos de projeto, uma vez que, pesquisas anteriores entre o tipo e variáveis de gerenciamento que conduziam a um significativo sucesso dos projetos podem ter sido responsáveis pelos desfechos não conclusivos de algumas dessas pesquisas sobre os determinantes

do sucesso de um projeto (RABECHINI JR; CARVALHO, 2009).

Importância das Parcerias entre Universidade, Empresas, Comunidade

Nas três últimas décadas, registrou-se um crescente esforço global de formulação de políticas públicas, marcos regulatórios, iniciativas e planos que buscam estimular as parcerias público-privadas para potencializar o desenvolvimento econômico e social a partir do uso intensivo do conhecimento, da ciência e da tecnologia. As universidades e faculdades integram essa força-tarefa e, percebem cada vez mais sua missão como mais abrangente do que a produção e a disseminação do conhecimento, passando a exercer um papel mais proativo nos sistemas de inovação, buscando formas de se relacionar com os setores produtivo e de serviços, de modo a promover o desenvolvimento tecnológico junto às empresas, sem comprometer os valores acadêmicos (SERAFIM, 2015).

A interação entre instituições de ensino e empresas ocorre desde relações pessoais informais ou formais, por convênios formais e criação de estruturas próprias para interação. Tais iniciativas podem ter seus objetivos definidos de acordo com a pesquisa a ser contratada, ou, quando no desenvolvimento prototipagens, testes, projetos de pesquisa cooperativa, treinamentos, ou programas de pesquisa conjunta (IPIRANGA *et al.*, 2010; KHORSHEED; AL-FAWZAN, 2014).

Elaborando e motivando projetos, as universidades e demais instituições de ensino se tornam potenciais contribuidoras e com papel fundamental em P&D e, principalmente, no Brasil, influenciam no empreendedorismo e inovação praticados em algumas empresas (que, sem elas não o fariam) e, com isso, recursos para P&D são gradativamente ampliados para estas, como também, aumentam as participações das universidades como grandes provedoras de conhecimento e desenvolvimento econômico local e regional (MACULAN; MERINO, 1998; CHERUBINI NETO, 2006). A partir do reconhecimento de que o desenvolvimento depende da capacidade de inovação de uma sociedade, aparecem outras duas constatações: a) os processos de crescimento estão enraizados no território e são dotados de história, ou seja, o ambiente inovador interagirá no meio local de uma cultura e de atores que ali estão e, b) a capacidade de inovação está ligada a atores como governo e instituições provedoras de conhecimento científica e tecnológico como as universidades e faculdades (LAHORGUE, 2004).

Assim, instituições provedoras de conhecimento tecnológico e científico (como as universidades e faculdades) despertaram interesse e começaram a orientar trabalhos voltados ao empreendedorismo e inovação, desta forma, recebem atenção no Brasil, passam a ser consideradas como “elemento chave” no processo de desenvolvimento entre regiões, apoiados por estudos do Sistema Nacional de Informação para Desenvolvimento Regional o SNIDR (ROLIM; SERRA, 2009).

MATERIAIS E MÉTODOS

Desenvolveu-se para este artigo, uma pesquisa descritiva de caráter exploratório e, com abordagens qualitativas e quantitativas. Foram elencadas atividades de:

- Comparação de material já adquirido e acréscimo de material atualizado: foi feita uma comparação de conhecimento acumulado que, quanto à sua natureza, a pesquisa é classificada como *aplicada* (MARCONI; LAKATOS, 2010), método assistido por investigação de um problema relativo à aplicabilidade do conhecimento científico e, que ainda será amparado a uma pesquisa bibliográfica (GIL, 2010), material que, embora parcialmente desenvolvido recentemente, ainda será complementado e somado a outras bases de conhecimento que ainda serão levantados.
- Análise presencial e abordagem direta aos participantes: foi elaborada uma pesquisa de campo exploratória em relação aos objetivos, a pesquisa se classificada como descritiva onde, propõe-se trabalhar em uma investigação declarada a respeito de um determinado assunto, como também, se estabelecem como objetivos observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los (CERVO *et al.*, 2007).
- Análise Mista: a pesquisa recebeu tratamento qualitativo e quantitativo utilizando de pesquisa de campo (observação pessoal e entrevistas) esta recebe também a tipologia de abordagem mista ou *mixed methods research* (CRESWELL; CLARK, 2007).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado de pesquisa, comprovando ações assertivas nas unidades que desenvolvem projetos voltados à inovação e empreendedorismo no CPS, escolheu-se como “projeto-caso” o ocorrido na ETEC Pe. José Leônicio, unidade de ensino técnico, estabelecida na cidade de Lorena (SP). O projeto que segue relatado teve como coordenador/organizador um dos autores deste artigo, o Prof. Elton Orris, como segue.

Projeto: *Tomorrow Fair* – ETEC Padre Carlos Leônicio da Silva - Lorena (SP)

O projeto *Tomorrow Fair*, foi realizado com a participação dos 2º e 1º anos do ETIM. (Ensino Técnico Vinculado ao Médio), onde os alunos do 2º ano do ETIM de Administração, Informática e Marketing dividiram-se em 4 grupos por sala.

Na **primeira etapa** os grupos foram estimulados a desenvolverem produtos ou serviços inovadores em grupos que poderiam apresentar como projetos *softwares*, sistemas de gestão, propostas de empresas de prestação de serviços, propostas de empresas de bens, técnicas administrativas entre outras, a regra principal: a escolha deveria ser inovadora.

A pesquisa de cada grupo deveria indicar com pesquisas a viabilidade do projeto e qual o mercado que o mesmo deveria ser inserido. Em uma segunda etapa após a aprovação dos projetos de cada grupo, os mesmos iniciariam uma busca por patrocinadores para preparar uma exposição de cada um dos projetos, exposição esta que seria realizada durante dois dias na quadra da ETEC e, cada grupo deveria ter um *Gazebo* (local-estrutura) para montar seu *Stand*, sendo que, esses *Stands* deveriam ser decorados de forma que o visitante vivenciasse e/ou entendesse o projeto.

Os projetos passaram por uma comissão julgadora que escolheriam os melhores “projeto” e o melhor “stand” sendo que, os grupos escolhidos seriam premiados ao final do evento. O evento, então, foi realizado entre os períodos da manhã e noturno, sendo assim, os integrantes dos grupos se organizaram para atender o público durante a toda a *Tomorrow Fair*. Os Gazebos adquiridos pelos grupos através de patrocínios foram também doados para ETEC, para que novamente fossem utilizados em outros eventos e, os *Stands* poderiam divulgar (dentro da proposta de cada decoração e ambientalização) os patrocinadores de cada grupo, uma vez que, foi proposto aos grupos um valor alvo para a captação de patrocínio (definido pela organização/coordenação do evento).

Na quadra poliesportiva da ETEC foi realizada uma **segunda etapa** do evento, onde foi montada uma área com cadeiras para realização de três palestras por dia, sendo uma no período da manhã, uma segunda, no período da tarde e, a terceira no período da noite. Cada palestra com duração de no máximo 75 (setenta e cinco) minutos com tema, voltado para *Startups*, Empreendedorismo, Inovação entre outros.

Também próximo a esse ambiente também foi montada (pelos alunos envolvidos) uma praça de alimentação, projeto dos 1º anos do ETIM e, cada sala de 1º ano deveria montar uma barraca servindo um tipo de alimentação durante o evento. As salas concorreriam entre si, proporcionando um desafio para que fosse determinado qual a sala conseguiria o maior lucro nos dois dias de evento. O lucro obtido por todas as salas seria somado e utilizado para a premiação dos vencedores e para promover uma festa de encerramento para todos os alunos.

As salas de 1º ano deveriam escolher o cardápio a ser oferecido e executar todo o processo e operação de venda dos alimentos e bebidas, inclusive, a estrutura para que a operação fosse realizada (incluindo cadeiras e mesas para que os clientes e visitantes se sentassem).

Uma comissão foi organizada para acompanhar as atividades e verificar se a sala que obteve o maior lucro obedecia todas as regras de organização. As salas também puderam utilizar patrocínios para abaixar e/ou negociar seus custos, aumentando sua lucratividade. A praça de alimentação ficava aberta após cada palestra e, suas atividades eram interrompidas durante as palestras, o mesmo ocorria com os stands que não estavam disponíveis para a visita durante as mesmas. Juntamente com os stands dos alunos foram convidados para expor, empresas consolidadas da cidade e região, focando em tecnologia, empreendedorismo e inovação.

Para o SEBRAE (SP) e CIEE regional foram reservados espaços, contando com a possibilidade dessas instituições cadastrarem alunos e visitantes interessados durante o evento. A ETEC

Padre Carlos Leôncio da Silva também foi beneficiada com a instalação de um terminal *online* para que visitantes pudessem se inscrever no “vestibulinho” da unidade.

A escola, entendendo o potencial do projeto, também colaborou na busca por patrocínio para estrutura de apoio e material de divulgação, uma vez que, o evento era aberto ao público e poderia ser bastante abrangente. Por fim, o projeto, ou a feira realizada promoveu a interdisciplinaridade entre todas as bases tecnológicas, podendo ser base de avaliação, exemplo e ferramenta de estudos durante as aulas teóricas.

Meta Associada/Cumprida

Redução de 50% dos casos de evasão escolar (anos 2017-2018); Aumento em pelo menos 30% do número de projetos interdisciplinares (anos 2017-2018); Aumento da divulgação da ETEC Padre Carlos Leôncio da Silva – Lorena (SP) e das parcerias com instituições locais (indústria, comércio e serviços, etc.), através da realização de eventos interdisciplinares providos pela escola abertos a comunidade local e região (anos 2017-2018); Integração dos alunos com o mercado de trabalho locoregional (2017-2018).

Situação-Problema

Trazer para a vivência teórica dos alunos a possibilidade de uma aplicação prática, disponibilizando a possibilidade de se aplicar ferramentas somente presenciadas no aspecto teórico e iniciando a vivência de mercado necessária.

Indicadores Utilizados

Observatório 2015 e BD CETEC.

Justificativa Para O Projeto

Integrar os alunos da Unidade de Ensino ao Universo Empresarial e aos diversos estabelecimentos que contribuem com a vivência prática dos conceitos adquiridos durante as aulas através dos componentes de ensino.

Objetivo Geral – Meta Cumprida

Desenvolver na Unidade de Ensino do CPS, mensalmente ou bimestralmente, programas que viabilizem o contato dos alunos com profissionais atuantes no mercado regional, objetivo este, citado na introdução do artigo.

Recursos Necessários/Conseguidos

Contato com palestrantes, auditório, recursos áudio visuais, quadra poliesportiva, recursos financeiros.

Resultados Esperados/Alcançados/Contabilizados

Integrar a sala de aula, universo de conteúdos e aprendizagem com a vivência prática dos mesmos. Os Quadros (1, 2 e 3) e Tabelas (1 e 2) que seguem, relacionam os projetos participantes, modalidades concorridas e vencedores por modalidade, assim como, resultados com a divulgação e lucratividade.

Quadro 1. Projetos Inscritos

TURMA	PROJETO
2º Administração	PROTETOR SOLAR EM CÁPSULA
2º Logística	QR-CODE
2º ETIM Administração	REDE SOCIAL PEDREIROS
2º ETIM Administração	APLICATIVO COLABORATIVO
2º ETIM Marketing	RASTREADOR DE PREÇO
2º ETIM Marketing	TOUCA MASSEGEADORA
2º ETIM Marketing	APP FILA FÁCIL
2º ETIM Informática	PLAY PET CASINHA
2º ETIM Informática	SITE DE BUSCA DE EMPREGO
2º ETIM Administração	LOCALIZADOR DE ÓCULOS
2º Jurídico	QUIZ
1º Jurídico	TOTEM DIGITAL INTERATIVO
2º ETIM Informática	JOGOS E APPS INDIES

Fonte: Elaborado pelos Autores

Quadro 2. Projetos Inscritos Praça de Alimentação

TURMA	PROJETO
1º ETIM Marketing	PASTEC
1º ETIM Administração	CHURASSIC PARK
1º ETIM Informática	INFOPIZZAÍ

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela 1. Resultados Com a Divulgação

MEIOS DE DIVULGAÇÃO	RESULTADO
FACEBOOK	2.267 envolvimento 89 curtidas 408 visualizações da Página 35 comentários 277 compartilhamentos
VÍDEOS PRODUZIDOS	10 mil visualizações
REPORTAGEM DE MEIO COMUNICAÇÃO	2.400 visualizações

Fonte: ETEC Pe. Carlos Leôncio da Silva

Tabela 2. Demonstrativo de Lucratividade

CLAS	TURMA	PROJETO	Valor
1º	1º ETIM Marketing	PASTEC	R\$ 2.369
2º	1º ETIM Administração	CHURASSIC PARK	R\$ 1.705
3º	1º ETIM Informática	INFOPIZZAÍ	R\$ 1.345

Fonte: Etec Pe Carlos Leôncio da Silva

Quadro 3. Projetos Vencedores em Cada Categoria

CLAS	Desafio Inovação Quesito Visitas	Desafio Inovação Quesito Inovação	Desafio Inovação Quesito Designer
1º	Projeto: PROTETOR SOLAR EM CÁPSULA	Projeto: PROTETOR SOLAR EM CÁPSULA	Projeto: PROTETOR SOLAR EM CÁPSULA

Fonte: Elaborado pelos Autores

Material de Divulgação do Evento/Projeto

Figura 1. Modelo de Divulgação utilizada

Fonte: ETEC Pe. Carlos Leôncio da Silva

Alguns Registros do Projeto

Figura 2. Planejamento e Aplicação dos Projetos (A)



Fonte: Elaborado pelos Autores

Figura 3. Planejamento e Aplicação dos Projetos (B)



Fonte: Elaborado pelos Autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo verificou-se a efetividade de metodologias ativas para o incentivo do empreendedorismo em escolas, alcançando assim, resultados expressivos no despertar empreendedor dos alunos envolvendo assim toda a comunidade escolar juntamente com a sociedade.

O despertar empreendedor ocorreu conforme forte tendência de mercado, ao qual o processo educacional deve se adaptar e preparar os jovens de cursos técnicos e superiores com ações voltadas para esse sentido, objetivando não somente o estudo teórico do tema abordado mas possibilitando o desenvolvimento prático pelo alunos com o suporte de professores, demonstrando essa prática para toda a comunidade no entorno das instituições, possibilitando a interação dos alunos com a comunidade.

Evidenciou-se que o processo de empreendedorismo não só se faz como conteúdo pedagógico, mas sim, como uma ação da escola, professor e comunidade para possibilitar novas formas de aprendizado serem aplicadas em instituições de ensino técnico e superior, colocando o aluno não somente como protagonista do meio, mas interagindo com o mesmo desenvolvendo assim o potencial ao qual o mercado o espera.

Por fim, a implantação de ações práticas de empreendedorismo e inovação nos currículos

escolares se efetivam pela promoção da empregabilidade, desenvolvimento econômico e promoção do desenvolvimento social regional.

REFERÊNCIAS

- AVENI, A. Empreendedorismo Contemporâneo: teorias e tipologias. São Paulo (SP):Atlas, 2014.
- CERVO, A.; BERVIAN, P.; DA SILVA, R. Metodologia Científica. 6ª. Ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHERUBINI NETO, R. As Práticas e Ferramentas da Gestão do Conhecimento Auxiliam na Gestão da Interação Universidade-Empresa? Fundamentando e Apresentando a Hipótese. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Salvador (BA): ANPAD, 2006.
- CRESWELL, J.; CLARK, V. Designing and Conducting Mixed Methods Research. Reino Unido, Londres (UK): Sage Publications, 2007.
- DEGEN, R. O Empreendedor: empreender como opção de carreira. 4ª. Ed., São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, J. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6ª Ed., Rio de Janeiro (RJ), Elsevier, 2016.
- ETEC. Escola Técnica Padre Carlos Leôncio da Silva. Quem Somos, 2018. Disponível em: <<http://etecpadreleoncio.com.br/site/>>. Acesso em: fevereiro de 2019.
- GIL, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo (SP): Atlas, 2010.
- HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. Empreendedorismo. 9ª Ed. Porto Alegre (RS): AMGH Editora, 2014.
- IPIRANGA, A.; FREITAS, A.; PAIVA, T. O Empreendedorismo Acadêmico no Contexto da Interação Universidade Empresa Governo. Cadernos Ebape.BR, vol. 8, n.4, p.676-693, 2010.
- JUDGEV, K.; MÜLLER, R. A Retrospective Look At Our Evolving Understanding Of Project Success. Project Management Journal, New Jersey (USA), vol. 36, n. 4, p. 19-31, 2005.
- KHORSHEED, M.; AL-FAWZAN, M. Fostering University-Industry Collaboration In Saudi Arabia Through Technology Innovation Centers, Innovation: Management. Policy & Practice, vol. 16, n. 2, p. 224-237, 2014.
- KON, A. Ecossistemas de Inovação: a natureza da inovação em serviços. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, vol. 7, n. 1, 2016.
- LAHORGUE, M. Pólos, Parques e Incubadoras: instrumentos de desenvolvimento do século XXI. Brasília (DF): ANPROTEC, 2004.
- MACULAN, A.; MERINO, J. Como avaliar a transferência do conhecimento na interação universidade-empresa? XX Simpósio Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo (SP), 1998.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo (SP): Atlas, 2010.
- RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. Gestão projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. INMR-Innovation & Management Review,

vol. 6, n. 3, p. 63-78, 2009.

ROLIM, C.; SERRA, M. Universidades e Desenvolvimento Regional: o apoio das instituições de ensino superior ao desenvolvimento regional. Curitiba (PR): Juruá, 2009.

SANTOS, A.; FAZION, C.; MEROE, G. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. Caderno de Administração, vol. 5, n. 1, 2011.

SERAFIM, L. O Poder da Inovação: como alavancar a inovação na sua empresa - a experiência da 3M e de outras empresas inovadoras. São Paulo (SP): Saraiva, 2015.

TERRIBILI FILHO, A. Indicadores de gerenciamento de projetos: monitoração contínua. São Paulo (SP): Macron Books, 2010.

TROT, P. Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos. Porto Alegre (RS): Bookman, 2012.

SOBRE A ORGANIZADORA

Profª. Ma. Auristela Correa Castro

1. Doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Sociedade, Natureza e Desenvolvimento da Universidade Federal do Oeste do Pará-UFOPA, no qual foi classificada em 1º Lugar.

2. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Cidades, Territórios e Identidades (PPGCITI), área: Ciências Sociais e suas Humanidades na Linha de Pesquisa Políticas Públicas, Movimentos Sociais e Territórios, da Universidade Federal do Pará no Campus de Abaetetuba/PA-UFPA. Dissertação aprovada com Menção Honrosa orientada pelo Professor Pós-Dr. Aquiles Vasconcelos Simões.

3. Bacharel em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional pelo Programa de Ciências Econômicas e Desenvolvimento Regional (PCEDR), da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA).

4. Bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Econômicas (FACECON), da Universidade Federal do Pará (UFPA).

5. Especialização em Gestão Educacional pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA).

7. Integrou do Grupo de Estudos sobre a Diversidade da Agricultura Familiar sob coordenação do professor Pós-doutor Aquiles Vasconcelos Simões. Área predominante Ciências Agrárias; Agronomia, Instituição do grupo: Universidade Federal do Pará - UFPA. Endereço para acessar este espelho: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/9186397709457818.

8. Integrou como voluntária o GEPIATI-Grupo Estudo e Pesquisa Interdisciplinar sobre Ambiente, Território e Interculturalidade; sob coordenação da professora doutora Eliana Rodrigues Teles. Área predominante- antropologia, Nova Cartografia Social, Geografia - do PPGCITI-UFPA-ABAETETUBA: Universidade Federal do Pará - UFPA. Endereço para acessar este espelho: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/3219954514094536>.

9. Integrou como voluntária o Grupo de Pesquisa Dinâmica Socioeconômica do Crescimento Espacial da Criminalidade e dos Suicídios no Brasil (GDECS), coordenado pelo professor André Cutrim. Área: Econometria Espacial. ICSA/UFPA. Espelho: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhorh/0024451142>.

10. Integrou como voluntária o Grupo de Pesquisa Novo Institucionalismo Econômico e Fronteiras (GNIEF) Brasil (GDECS), coordenado pelo professor André Cutrim. Área: Desenvolvimento econômico. PPGDAM/UFPA. Espelho: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhorh/0024451142>.

Premiada com o trabalho intitulado: Conflitos da pesca no Lago do Mapiri, classificado como "Best Paper" e Premio de 1º Lugar em Engenharia de Pesca recebendo "Menção Honrosa" no II Congresso de Tecnologia da Amazônia, 2018. Atuação de mais de 10 anos como professora de graduação e pós-graduação.



editora científica



