

Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional



REVISTA MAIÊUTICA

Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional

Publicação de Divulgação Científica e Cultural do Núcleo de Educação a Distância do Centro
Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

UNIASSELVI 2016

Presidente do Grupo UNIASSELVI

Prof. Pedro Jorge Guterres Quintans Graça

Reitor da UNIASSELVI

Prof. Hermínio Kloch

Pró-Reitora de Ensino de Graduação Presencial

Profa. Marilda Regiani Olbrzymek

Pró-Reitora de Ensino de Graduação a Distância

Prof.^a Francieli Stano Torres

Pró-Reitor Operacional de Graduação a Distância

Prof. Hermínio Kloch

Diretor Executivo Unidades Presenciais

Prof. Ivan Carlos Hort

Diretor de Educação Continuada

Prof. Carlos Fabiano Fistarol

Editor da Revista Maiêutica

Prof. Luis Augusto Ebert

Comissão Científica

Adriana Constante, Ana Paula da Silva Agostini,
Ana Maria Stolfi, Bianca Aparecida Grubert Gonçalves,
Diego Boehlke Vargas, Emerson Strutz, Jeferson Deleon,
Fernando Eduardo Cardoso, Marly Roepke Kienen, Tiago Pedro Nicchellatti,
Keitty Aline Wille, Jose Alfredo Pareja Gomes de la Torre, Julia Ropelato Floriani
Leonardo Furtado, Marina Cardoso, Paula Dittrich Corrêa,
Ricardo Schers de Goes, Sandra Helena Dallabona

Editoração e Diagramação

Davi Phelippe Bloedorn

Capa

Cleo Schirmann

Revisão Final

Fabiana Lange Brandes
Suellen Cardoso de Lima

Publicação On-line

Propriedade do Centro Universitário Leonardo da Vinci

Apresentação

A Revista Maiêutica: Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, com satisfação apresenta a você artigos dos cursos de: Gestão de Turismo, Gestão Pública; Gestão Hospitalar, Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Processos Gerenciais, Comércio Exterior, Logística e Administração. A concepção do conhecimento descrito nestes textos está associada à construção de instrumentos de forma coletiva, propiciando a interação dos atores pedagógicos que integram o nosso processo de ensino-aprendizagem. Tem-se como resultado da construção destes novos saberes a condição de contribuímos para momentos de reflexão, de análise crítica, de constatações diante de realidades diversas, fatos ou teorias, gerando não somente respostas, mas igualmente novas perguntas que poderão nos conduzir a novas investigações.

Compreender a relevância da produção destes textos acadêmicos significa reconhecer o papel dos gestores em tecnologias do ensino superior como profissionais, com habilidades e competências em suas áreas de atuação, na condição de agentes de transformação da sociedade em que se encontram inseridos.

Perceber a realidade do mundo, analisar as diversas perspectivas de condução das ações e atividades de uma comunidade, colaborar para a solução de problemas, propor inovações são iniciativas que têm como fonte a organização e a disposição do conhecimento.

Aproprie-se destes conteúdos, saiba mais, construa seu saber.
Seja bem-vindo a um pedaço de nossa história da construção do conhecimento.
Convidamos você a conhecê-la.

Boa leitura!

Coordenação de cursos:
Profa. Daniele Cristine Maske
Profa. Daniele de Lourdes Curto da Costa
Prof. Rodrigo Borsatto Sommer da Silva
Profa. Sonia Adriana Weege



SUMÁRIO

1 A APLICABILIDADE DO <i>GEOMARKETING</i> NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE <i>MARKETING</i> – The geomarketing applicability in strategic management marketing Andréa Maria Barbato	9
2 A SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES – The burnout syndrome in organizations Luciano Oliveira de Oliveira Simone Machado Kühn de Oliveira	17
3 ABSENTEÍSMO: causas e consequências na organização – Absenteeism: causes and consequences in the organization Ricardo Bersch Porto	27
4 GERAÇÕES E SUAS INFLUÊNCIAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES – The generations and its influences within organizations Bianca Aparecida Grubert Gonçalves Marcela Eduarda Ferreira	47
5 GESTÃO DE PESSOAS – People management Ana Paula Vieira Gonçalves Melissa Probst	57
6 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: características e diferenças culturais nas negociações internacionais – International trading: characteristics and cultural differences in international negotiations Julia Ropelato Floriani Djeckliny Primon Jaqueline Feder	65
7 PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE – COOPERATIVAS – Financial planning and management of organizations of health – Cooperatives Joceli Carlos Nazari Francielly Goulart Arruda Marcelo Calixto Sirlésia Vigarani Scalco	73
8 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: análise de uma empresa no município de Osório-RS – Social and environmental responsibility: analysis of a company in the city of Osório-RS (Brasil) Alexandre Hendler de Bem André Mengue Model	

Bianca da Rosa Narcizo Josi Rosa de Oliveira	81
9 MOTIVAÇÕES TURÍSTICAS: maioria e terceira idade – Touristic motivations: majority and Senior Citizens	
Allandra Gabryane Lopes Martins Andreza Cunha dos Santos Mauro de Souza Lastra Patrícia da Silveira Cunha	91
10 NOVOS HORIZONTES: Análise das motivações do turismo de intercâmbio – New Horizons: analysis of the motivations of the exchange tourism	
Carla Rosane Dias Oliveira Caroline Santos de Almeida Kethlyn Martinez Gomes Márcia Isabel Benetes Bilharva Patrícia da Silveira Cunha	99
11 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO FATOR PRINCIPAL DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E EMPRESARIAL: estudo de caso da empresa Áurea Alimentos – A strategic management of people as development of main factor human and business: case study company Áurea Alimentos	
Alexsandra Lessa da Silva Julian Ribeiro Cravo Tatiani Fernandes Teixeira	111
12 AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO E FERRAMENTAS DE <i>MARKETING</i> QUE GERAM OS MELHORES RESULTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA (EaD) – The forms of communication and marketing tools that generate the best results in an educational institution distance (de).	
Diovani Luzia Pozza Keitty Aline Willi Becker	121
13 GRA'VIDINHAS – Gra'vidinhas	
Daniela Frahm Franciele Tiedt Jeniffer Frahm	133
14 PLANO DE <i>MARKETING</i> DA EMPRESA BUTZKE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA. – Marketing plan of Butzke Company Ltda.	
Edevaldo Draeger Jéssica Naihara Beck1 Silvana Sueli de Oliveira Zilse1	147

15 PROCESSO DE COACHING NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CARACTERÍSTICAS EXISTENTES NO PROFISSIONAL COACH – Coaching in the management of human resources and existing characteristics coach in professional	
Adriani Martins	
Daiane Rocha da Silva	
Elizandra Cristina Ocker	159
16 SEMIPRESENCIAL: uma modalidade de ensino superior transformadora e inclusiva – Blended learning: a transformer mode and inclusive of higher education	
Tatiani Fernandes Teixeira	167
17 ABORDAGEM HISTÓRICA DA BOLSA DE VALORES – Historical approach of the stock exchange	
Rodrigo Borsatto Sommer da Silva	175
18 CHEFIA x LIDERANÇA: reflexos na gestão privada da Kuehne+Nagel – Boss x Leader: reflections in the private management of Kuehne + Nagel	
Monique Oelrich	181
19 PROCESSO DE SELEÇÃO DO MERCADO ALVO E COMPOSTO DE <i>MARKETING</i> – Process target market selection and compound of marketing	
Ana Paula Borges Bruna Pegoraro	
Jacqueline Maria Pompermayer	
Janaína Maria Braga	
Jonatan de Souza Cardoso	189
20 PROMOÇÃO E PROPAGANDA: apresentando o produto ao mercado. – Promotion and advertising: presenting the product to market	
Tâmiris de Souza	203
21 A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS NA GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO DE PORTO ALEGRE/RS – The influence of variable in environmental management of the secretary of works and traffic of Porto Alegre/RS	
Anderson Xavier da Cunha	
Jeaniffer K Alves de Souza	
Márcio Araújo Lima	
Rodolfo Gobi Dias	221
22 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO – Knowledge management and information	
Catarina Machado	
Maria Felicia Morais	

Geralda Alcantara Migliavaca	
Maria Clara Machado	233
 23 OS PRINCÍPIOS LEGAIS QUE FUNDAMENTAM E DELIMITAM AS AÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – The legal principles that underlie and demarcating shares of public administration	
Déa Lúcia de Carvalho	
Luiz Vicente da Cunha Pires	
Rosane de Castro Machado Paviani	
Sônia Maria Alves dos Reis	243
 24 EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO ANÁLISE DOS PROCESSOS – Export and import analysis of processes	
Aristóteles Oliveira Araújo	
Eliosmar Licar	
Valdimiro Veras	257
 25 LEGISLAÇÃO ADUANEIRA FOCADA NAS IMPORTAÇÕES	
Ademir Silveira	
Newton Azambuja	
Pedro Souza	269
 26 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: uma análise sobre sustentabilidade na Ecofibras – Corporate sustainability: an analysis of sustainability at Ecofibras	
Eliete de Castro Pandolfo	
Gabrielle Louise Michels	
Jean Carlos Stoffelli	
Wilian José Ramos	281

A APLICABILIDADE DO GEOMARKETING NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

The geomarketing applicability in strategic management marketing

Andréa Maria Barbato ¹

Resumo: O *paper* tem como objetivo apresentar levantamento teórico sobre a aplicabilidade do geomarketing na gestão estratégica de marketing. O estudo é caracterizado como exploratório bibliográfico, pois foram trabalhadas apenas informações teóricas sobre o tema. É possível observar que o geomarketing pode ser utilizado como uma eficiente ferramenta que possibilita as organizações trabalharem com dados importantes sobre clientes e mercados de localizações geográficas específicas. Com relação à aplicabilidade existem variadas situações em que a empresa pode se utilizar das informações do geomarketing, transformando-as em estratégias de negócios.

Palavras – chave: *Geomarketing*. Estratégia de *Marketing*. *Marketing*.

Abstract: The paper aims to present theoretical research on the applicability of geomarketing in strategic marketing management. The study is characterized as exploratory bibliographic because have been worked theoretical information on the topic. It's possible to see that the geomarketing can be used as an efficient tool that enables organizations to work with important data about customers and markets specific geographic locations. Regarding the applicability there are various situations in which company can use the geomarketing information turning them into business strategies.

Keywords: Geomarketing. Marketing strategy. Marketing.

Introdução

Em uma nova visão de *marketing*, vislumbrando a necessidade de se trabalhar maiores quantidades e variedades de dados, e com a finalidade de satisfazer necessidades e desejos do consumidor, surge a prática do geomarketing. Em uma gestão empresarial moderna, este conceito vem fazendo grande diferença no que tange à participação competitiva das organizações no mercado.

Tal conceito pode ser entendido como a prática desenvolvida para privilegiar a análise, através de pesquisa, de características de áreas de localização geográfica específicas, com ajuda de geotecnologias aprimoradas. O objetivo final de uma análise de geomarketing está relacionado com a exploração de dados e sua transformação em informações que, neste caso, serão utilizadas para decisões de marketing.

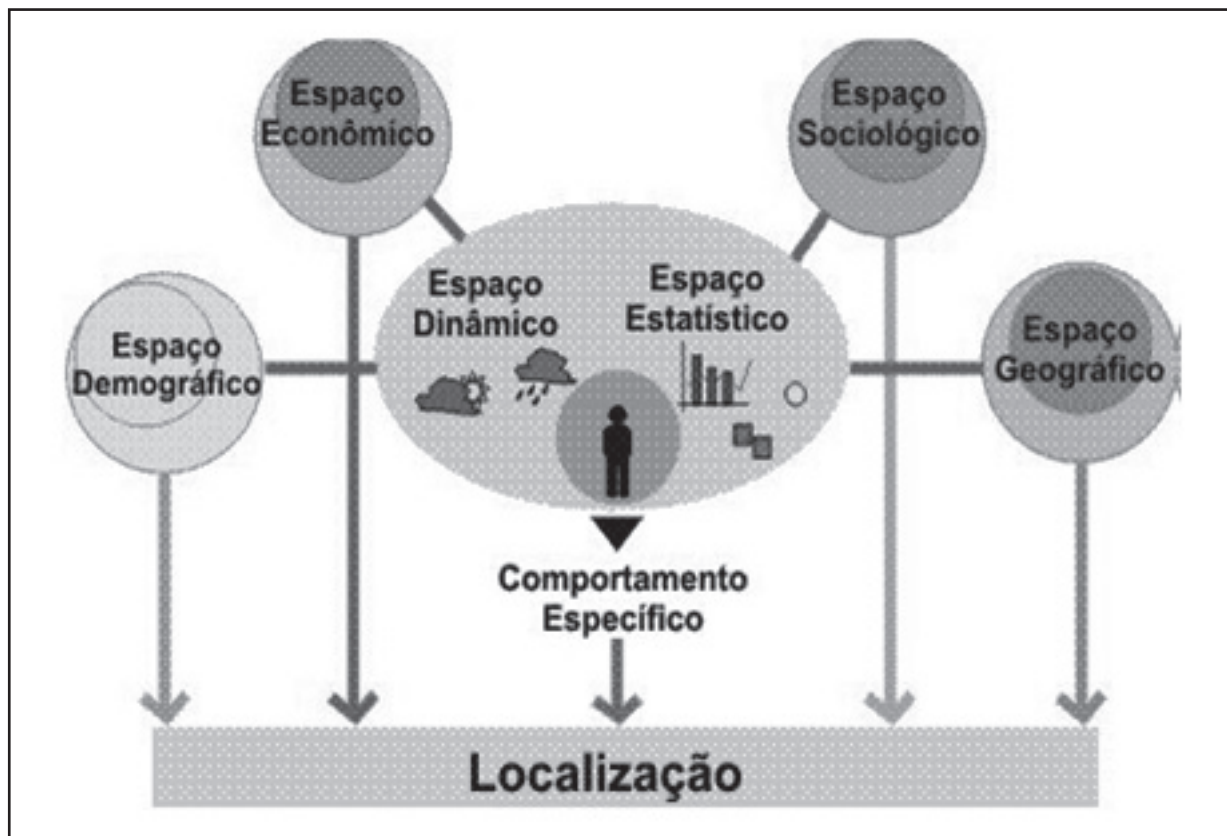
O conceito de *geomarketing* é amplo e engloba vários elementos e ciências como: marketing, informática, estatística, cartografia e geografia. É um ramo do geoprocessamento que possibilita a organização e manipulação de informações referentes aos clientes de determinada localização geográfica. Neste contexto, clientes de localidades diferentes, sob o ponto de vista do *marketing*, devem ter tratamento diferenciado no que se refere à praça, produto, preço e promoção.

As características que diferenciam um determinado lugar dos demais, resultam dos diferentes tipos de espaço que vão se distinguindo pelas atividades humanas que ali são desenvol-

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

vidas, e também pelas relações estabelecidas entre o homem e este mesmo espaço, conforme apresenta a Figura 1. Com isso, torna-se possível identificar diferenças entre públicos com comportamentos específicos, que vivem em espaços geográficos distintos.

Figura 1. Diversos espaços e as relações com o homem



Fonte: Cavion e Philips (2006)

Os comportamentos que são observados pelo geomarketing abrangem as variáveis dinâmicas em determinado espaço onde há atuação humana (CAVION; PHILIPS, 2006)

Na estratégia de marketing, a escolha certa da localização da empresa através do geomarketing, tende a proporcionar nas organizações o conhecimento mais acurado de determinado mercado geográfico, isto é, conhecer mais assertivamente as preferências desse mercado, as quais estão diretamente conectadas à área geográfica em que vivem. Desta forma, o geomarketing tende a se tornar um grande alvo de interesse de empresas, com intuito de conhecer melhor as necessidades de clientes cada vez mais exigentes.

Como objetivo, o paper vem apresentar um levantamento teórico sobre a aplicabilidade do *geomarketing* na gestão estratégica de marketing, com a finalidade de mostrar como as empresas podem utilizar essa ferramenta na hora de tomar decisões com relação as suas ações de *marketing*.

Metodologicamente, este trabalho se enquadra como um estudo exploratório bibliográfico. É determinado como exploratório, pois a gama de estudos teóricos sobre *geomarketing* não está suficientemente sendo disponibilizada à comunidade científica, impossibilitando o entendimento dessa ferramenta por grande parte das organizações e assim limitando-as a seu uso bibliográfico, pois está calçado em informações teóricas previamente tratadas por meio de livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, dissertações e teses sobre o tema geomarketing e estratégias de localização.

Geomarketing e sua relação com o marketing

O *geomarketing* é um ramo de aplicação do geoprocessamento que possibilita a organização e a manipulação de informações referentes à pesquisa e clientes a partir de um ponto geográfico, isto é, de uma localidade. Também pode ser definido como o estudo das relações existentes entre as estratégias e políticas de *marketing* e o território onde a organização, seus clientes, fornecedores, pontos de distribuição estão localizados (PEREIRA, 2004).

O artigo *Marketing* para o século XXI (LAUX, 2013) cita que o *geomarketing* utiliza-se de técnicas avançadas de sistemas de informações a fim de obter um conhecimento mais profundo e real do mercado em suas várias nuances, especialmente aquelas vinculadas ao espaço onde as transações ocorrem.

Segundo Cavion e Philips (2006) o *geomarketing* ainda pode ser conceituado como o conjunto de técnicas que permitem a identificação de dados geocodificados; técnicas que permitem analisar a realidade socioeconômica de um ponto de vista geográfico; conjunto de dados tratados e coletados através de uma metodologia que objetiva informações de apoio à decisão sob a forma de representações espaciais ligadas à cartografia.

Pereira (2004), implementando os conhecimentos sobre *geomarketing*, fala que os 4 Ps de marketing (produto, preço, promoção e praça) podem estar relacionados da seguinte forma:

- Produto: pessoas compram e moram em determinados locais e, desta forma, é possível identificar locais onde segmentos de pessoas têm os mesmos hábitos, desejos e preferências de consumo.

- Preço: utilização de técnicas para se determinar preço de produtos baseadas em determinada região. Assim, muitos fabricantes acabam fixando preços por região ou por ponto-base. A melhor localização da indústria, depósito ou centro de distribuição, é fator primordial na determinação de preço.

- Promoção: em função de região ou área geográfica os interesses do público-alvo podem ter grande variação. Torna-se importante então conhecer as características de cada mercado alvo a fim de melhorar o contato entre organização e clientes.

- Praça: a localização de pontos comerciais também é de grande importância, pois o acesso, o deslocamento, o tráfego de pessoas e perfil sócio-demográfico são fundamentais para as atividades comerciais da empresa.

Fatores de localização que também se inserem no âmbito do *geomarketing* dão subsídios a serem aplicados na gestão estratégica de *marketing*. As diferenças nos valores nacionais, de culturas, as estruturas econômicas, a história são fatores que contribuem para o êxito das estratégias de *marketing*. Logo, em diferentes locais encontram-se disparidades marcantes nos padrões de competitividade. Certos lugares obtêm êxito em determinados setores porque o local é mais apropriado.

Assim, conforme estudos de Neves e Costa (2008), são considerados atributos determinantes como fatores de localização na formulação de estratégias:

- Condição dos Fatores: tratam da localização quanto aos fatores de produção como mão de obra qualificada e infraestrutura.

- Condições da Procura: tratam da procura do mercado interno para com os produtos ou serviços do setor.

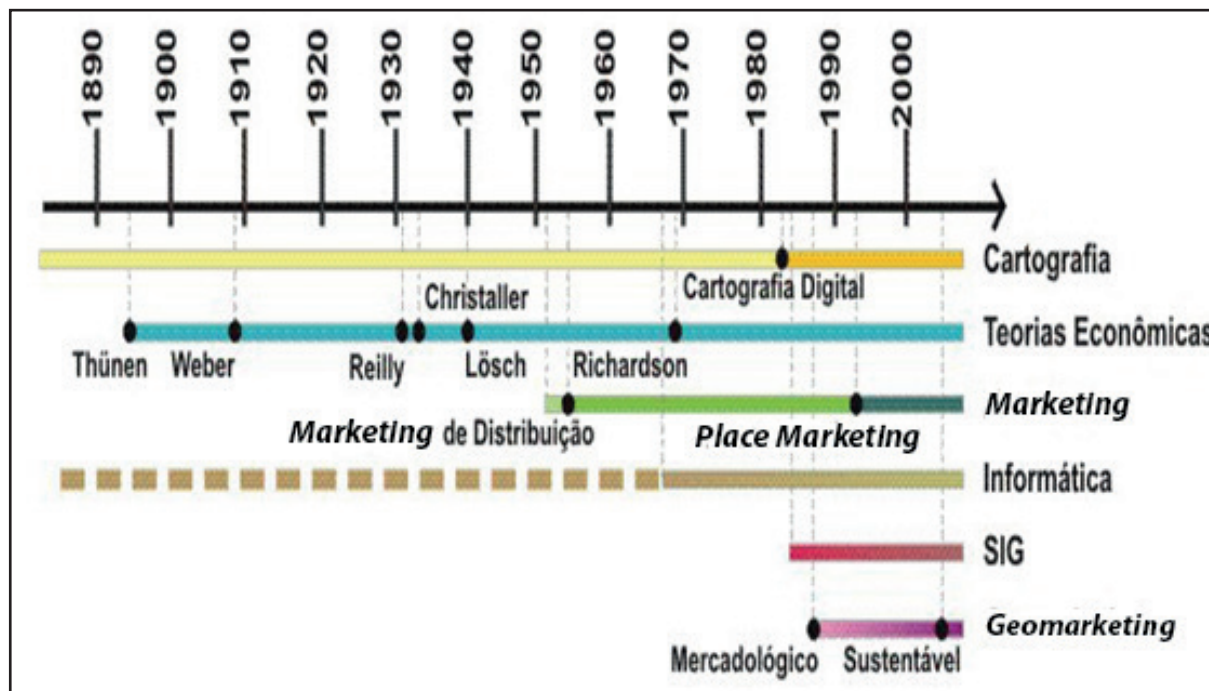
- Setores Correlatos e de Apoio: tratam da presença ou ausência de setores fornecedores e outros correlatos que sejam competitivos.

- Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas: tratam das condições predominantes da localização que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas assim como a natureza da rivalidade do mercado.

Origem e composição do *geomarketing*

O surgimento do *geomarketing* se deu através da relação entre áreas do conhecimento distintas, isto é, surgiu através da evolução de pensamentos traçados por diferentes áreas de conhecimento. O *geomarketing* é visto como um conceito recente, começando sua atuação mais fortemente em meados do ano 2000. Pode-se verificar conforme figura a seguir: (CAVION; PHILIPS, 2006)

Figura 2. Ramos do conhecimento que deram início à ideia do *geomarketing*



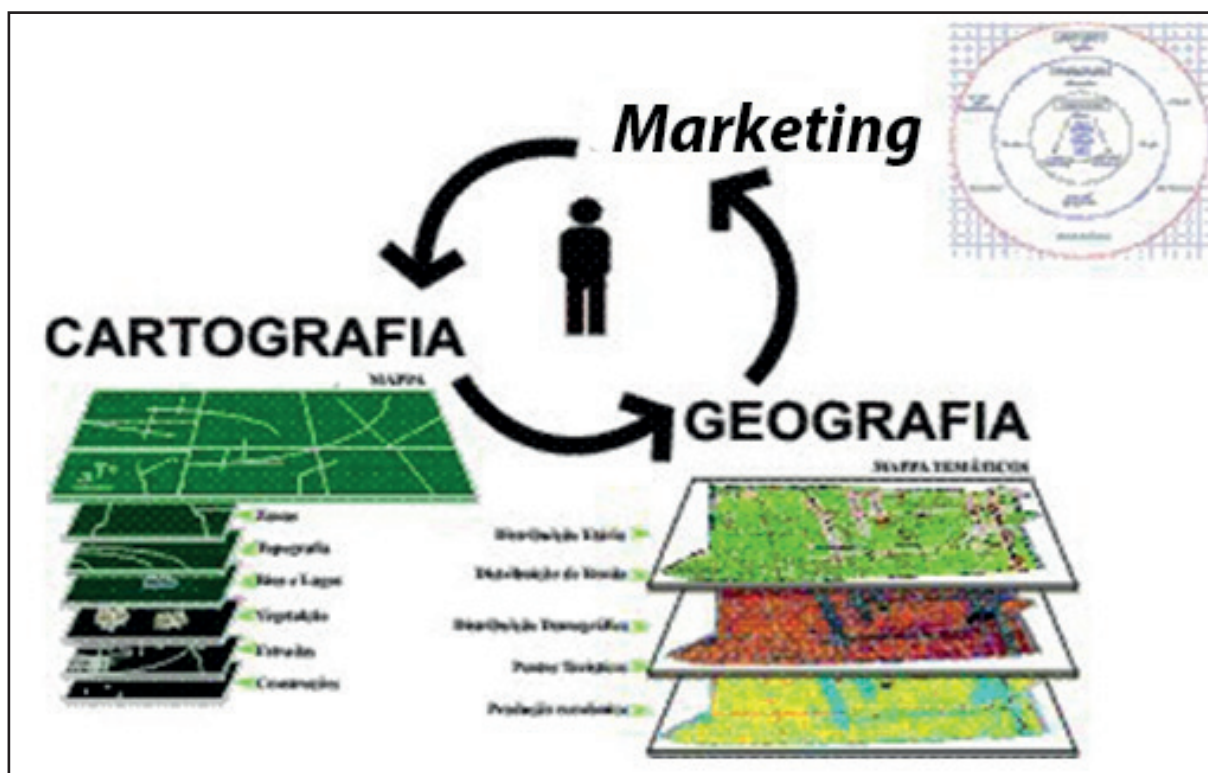
Fonte: Cavion e Philips (2006)

Um dos primeiros estudos em que se tratou de localização, trabalhava a releitura da análise econômica sobre o espaço geográfico a partir do estudo da localização dos principais tipos de culturas agrícolas, distâncias dos mercados e custos dos transportes. Esse estudo foi desenvolvido por Von Thunen, em 1895 (CAVION; PHILIP, 2006).

A colaboração do *geomarketing* para o *marketing* desencadeou visões novas sobre a dimensão espacial dos fenômenos socioeconômicos tão importantes nas estratégias de *marketing*. Com o seu surgimento na década de 80, o *geomarketing* passa a ser aplicado no *marketing* a partir do momento em que passa a revelar e medir a influência da localização sobre as atividades de consumo, sobre os concorrentes e também sobre o próprio mix de *marketing*. (CAVION; PHILIPS, 2006)

As disciplinas que fundamentam o *geomarketing* são a cartografia, a geografia e o *marketing*. O *geomarketing* funciona através da interação entre elas, contribuindo, em conjunto, de forma determinante para a veracidade das informações.

Figura 3. Disciplinas que compõem o estudo do geomarketing



Fonte: Cavion e Philips (2006)

Nesta relação, a cartografia localiza os fenômenos que incidem dentro do espaço e são essenciais para o estudo, a geografia que trata do meio físico, ou seja, da paisagem natural (hidrografia, vegetação, topografia etc.) e da paisagem artificial (sistema viário, construções etc.) e o marketing que trata do meio humano, isto é, cultura, conduta, valores etc.

A aplicabilidade do *geomarketing*

Variadas são as aplicações do *geomarketing* nas estratégias de *marketing*. Um banco de dados geográfico tem a possibilidade de armazenamento da localização e das informações dos postos de vendas e regiões de vendas, tanto em nível municipal, estadual, como em caráter nacional. Tais informações irão direcionar a empresa a uma visualização de oportunidades e tendências de mercado, permitindo várias análises desse, além de sua avaliação com relação ao desempenho das vendas, e de facilitar a tomada de decisão.

O conhecimento do potencial de uma determinada região pode direcionar uma empresa a vários tipos de aplicação, como: a escolha de um novo ponto comercial para iniciar um negócio, indicando o estudo geográfico as melhores regiões e assim aumentando as possibilidades de sucesso do empreendimento, bem como reduzindo seus riscos; também pode ajudar na implantação de um novo estabelecimento, identificando os efeitos que uma nova loja pode causar nas outras lojas já existentes na área escolhida; possibilitar maior atuação do marketing direto pelas empresas; conhecer áreas potenciais de atuação segmentando clientes; identificar barreiras naturais (rios, mares, lagos, rodovias, pontes, parques, cemitérios etc.) quanto à atuação da empresa na região e facilitar os resultados de ações promocionais; integrar um sistema de *marketing* relacional melhorando o desempenho da empresa com relação ao atendimento das

necessidades de seus clientes.

Ainda com relação à aplicabilidade do *geomarketing* (*MARKETING GEOGRÁFICO*, 2013), pode-se relacionar os seguintes estudos: análise de negócios: penetração em mercados e identificação de oportunidades; análise de competências: representação da posição da empresa em determinada região; segmentação de clientes: através da análise socioeconômica; e na utilização de marketing direto e de relacionamento: seleção de público específico em determinados locais para ações da empresa.

A aplicação do *geomarketing* apresenta-se de forma crescente, oferecendo informações relevantes sobre o mercado de cada região e auxiliando a tomada de decisão sobre a implantação de pontos de vendas de produtos e de unidades fabris, nas mudanças nos produtos e serviços, na prospecção de novos clientes e nas promoções.

Considerações finais

O *geomarketing* permite levantar e manipular dados relativos ao espaço demográfico (comportamento das pessoas), espaço geográfico (ocupação do espaço e sua organização), espaço sociológico e econômico (realidade socioeconômica das pessoas). Permite identificar com bastante precisão os locais de maior potencial de consumo de um produto em um bairro, cidade ou região. Consiste no cruzamento de informações sobre mercado, vendas e *marketing*, possibilitando análise e visualização em mapas de comportamento das pessoas que compõem a localização em estudo. É uma ferramenta que tende a minimizar erros e a subjetividade da decisão das empresas que utilizam o marketing geográfico como estratégia de gestão. Tal ferramenta identifica o público-alvo da organização e aprofunda o conhecimento sobre os clientes identificando futuras oportunidades e consumidores.

Com relação às limitações, uma decisão incorreta com relação à localização, pode ocasionar erros relacionados aos 4 Ps de marketing, visto que no *marketing* existe um forte inter-relacionamento entre ponto, preço, produto e promoção. Caso uma empresa comece a funcionar em um lugar errado, os itens: preço, produto e promoção devem ser revistos, pois correm o risco de direcionar a organização a equivocadas tomadas de decisões.

A idéia de utilização do *geomarketing* ainda está em crescente processo de exploração por parte das empresas. Ela pode ser utilizada com o foco no cliente e no mercado, de forma tática ou estratégica, a fim de ampliar sua atuação no mercado e aprofundar o entendimento das características de um público-alvo.

Referências

CAVION, Renata; PHILIPS, Jurgen. **Os fundamentos do geomarketing**: cartografia, geografia e marketing. COBRAC – Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário. UFSC, out. 2006.

LAUX, Raul Otto. **Marketing no século XXI**. Disponível em: <<http://www.cesblu.br/revista/artigos/Artigo%20Prof.Raulpronto1.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2013.

MARKETING GEOGRÁFICO. Disponível em <<http://www.ti.eptisa.com/pdf/Ficha20ICM.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2013.

NEVES, João Adamor Dias; COSTA, Átila Mendes. Fatores de localização de postos de combustíveis em Fortaleza. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, v.12, 2008.

PEREIRA, Angélica Aparecida. **Geomarketing**: definições e estudo de uma aplicação usando sistemas de informações geográficas. Monografia apresentada ao curso de Análise de Sistemas. Universidade São Francisco, São Paulo, 2004.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

A SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES

The Burnout syndrome in organizations

Luciano Oliveira de Oliveira¹

Simone Machado Kühn de Oliveira²

Resumo: O presente artigo tem por objetivo apresentar a importância que existe em promover uma melhor qualidade de vida dos indivíduos dentro das organizações. Ao direcionar as atenções à saúde ocupacional dos colaboradores dentro da organização, a empresa acaba por implantar uma fórmula para o sucesso nesse ambiente tão competitivo do mundo globalizado. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa onde chegou-se à conclusão de que é de muita importância levar à prática as teorias estudadas sobre a saúde organizacional. Buscou-se apresentar também algumas sugestões teóricas para amenizar os efeitos do estresse afim de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos dentro das organizações.

Palavras-chave: Saúde Ocupacional. Síndrome de Burnout. Organização.

Abstract: This article aims to present the importance that exists to promote a better quality of life of individuals within organizations. By directing attention to occupational health of employees within the organization, the company eventually deploy a formula for success in this very competitive environment of the globalized world. This is a bibliographic research qualitative where he arrived to the conclusion that it is very important to put into practice the theories studied on organizational health. He attempted to present also some theoretical suggestions to mitigate the effects of stress in order to improve the quality of life of individuals within organizations.

Keywords: Occupational Health. Burnout syndrome. Organization.

Introdução

É indiscutível, nos dias de hoje, os efeitos devastadores do estresse e das doenças ligadas a ele, como a Síndrome de Burnout, na vida das pessoas, afetando, inclusive sua vida profissional. Nesse sentido, o cuidado com a saúde das pessoas no ambiente de trabalho, através das devidas precauções e atitudes tomadas pela alta diretoria das empresas, promove um bem-estar favorável ao indivíduo, que, por consequência, resulta no bom desempenho da organização no cenário competitivo e acirrado do mundo empresarial.

Esse avanço, da gestão de pessoas no âmbito empresarial, provoca manifestos claros na produtividade de cada indivíduo dentro da empresa, promovendo assim uma maior eficácia nos resultados finais.

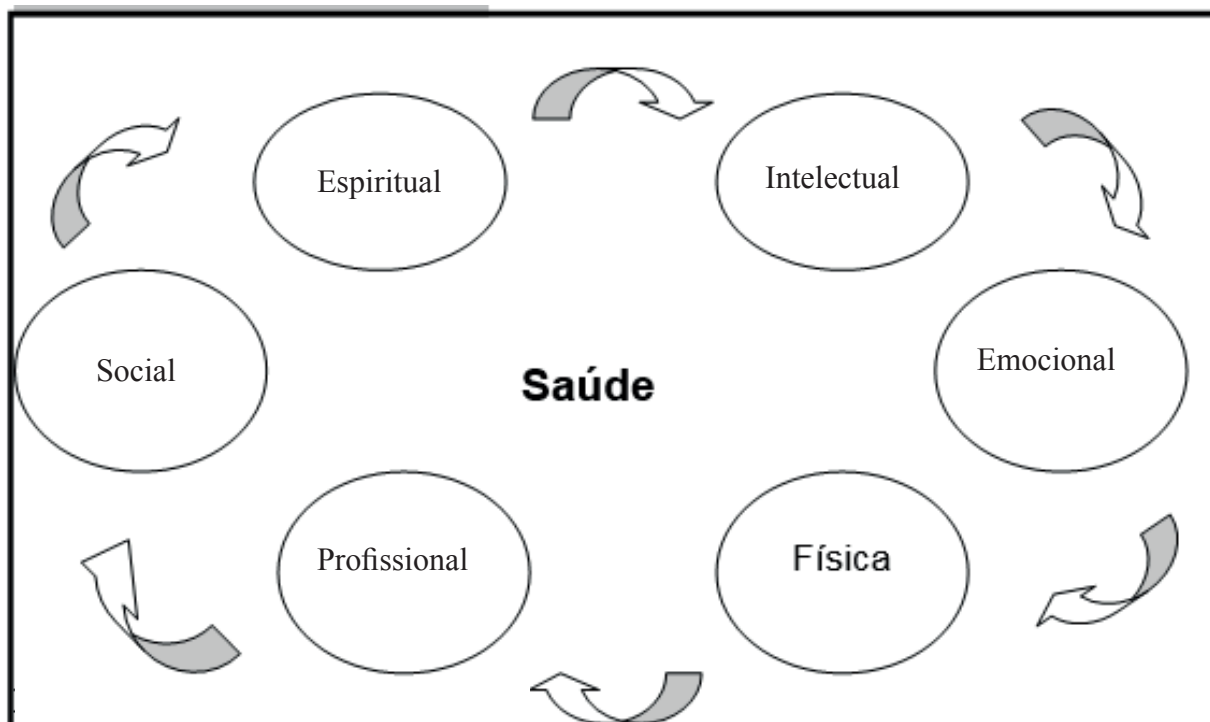
Saúde ocupacional

Para que se possa entender mais sobre saúde ocupacional, deve-se compreender o mecanismo da saúde para um ser humano de um modo geral. Segundo Silva e Marchi (1997, p. 8), a saúde “é o resultado do gerenciamento adequado das áreas física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual”. Silva e Marchi (1997, p. 8) acrescentam ainda que “cada uma destas áreas contribui de modo importante para a formação da saúde total, podendo ser abordada a partir de diferentes enfoques”. Os autores ainda comentam que essas seis dimensões da saúde devem manter-se em equilíbrio, conforme pode ser analisado na figura abaixo:

¹ Administrador e Especialista em Gestão de Pessoas formado pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA.

² Enfermeira formada pela UFCSPA – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre/RS.

Figura 1. Dimensões da saúde



Fonte: Silva e Marchi (1997, p. 9)

Com base na figura anterior, Silva e Marchi (1997) explicam que:

- a) Saúde Física – significa o quadro clínico de cada indivíduo, desde a alimentação até o uso correto do sistema médico;
- b) Saúde Emocional - alta capacidade de gerenciamento do estresse até um nível elevado de entusiasmo;
- c) Saúde Social – harmonia familiar, bons relacionamentos;
- d) Saúde Profissional – satisfação com o trabalho, desenvolvimento constante profissional e realizações nas funções exercidas;
- e) Saúde Intelectual – expandir os conhecimentos, partilhar o potencial interno;
- f) Saúde Espiritual – pensamentos positivos e otimistas baseados em valores e ética.

De acordo com Silva e Marchi (1997, p.10) todo o ser humano, praticamente, nasce com perfeita saúde, mas mais da metade dos indivíduos morrem antes de completar 65 anos de idade. Essa média deve-se ao mal gerenciamento do estilo de vida de cada um (1997, p. 10). Silva e Marchi (1997) acrescentam ainda que:

O ser humano está preparado para viver até 115 anos, mas dificilmente consegue chegar a 80. Envelhecemos e morremos prematuramente. Podemos ter 50 anos de idade cronológica e ter a idade biológica de um indivíduo de 35 ou de 65 anos. Tudo depende de nosso estilo de vida (SILVA; MARCHI, 1997, p. 10).

Segundo Silva e Marchi (1997, p. 11): “o grande capital da empresa é representado por pessoas capazes, aptas, sadias, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas”. O termo saúde ocupacional refere-se ao estado mental, emocional e físico dos empregados no ambiente de trabalho. Segundo Muchinsky (2004, p. 333), “a saúde ocupacional costuma abranger a interação entre as esferas do trabalho e fora do trabalho de nossas vidas”. De acordo com Muchinsky (2004, p. 333), saúde ocupacional pode ser entendida como “um conceito amplo que se refere ao bem-estar mental, emocional e físico dos funcionários em relação à condução do seu traba-

lho”.

O trabalho torna-se necessário ao ser humano, pois ele é o grande responsável pela autocolocação do indivíduo dentro da sociedade. Muchinsky (2004, p. 333) comenta que “o status profissional desempenha um papel importante no senso de identidade, auto-estima e bem-estar psicológico de uma pessoa”. Arantes e Vieira (2002, p. 65) acrescentam que o trabalho é “o campo do fazer humano necessário, do qual muito poucos conseguem escapar. O Trabalho, ao mesmo tempo em que é uma conquista, traz, para quem trabalha, o germe do seu desgaste”. Todos os indivíduos, quando executam algum tipo de trabalho, estão sujeitos a desenvolverem algum tipo de doença ocupacional.

De acordo com Arantes e Vieira (2002, p. 66), “a organização do trabalho torna-se fonte de desgaste, pois envolve a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, um sistema hierárquico de poder, modalidades de comando, a distribuição das responsabilidades”. Ainda de acordo com Arantes e Vieira (2002, p. 66) “quando as condições de trabalho se somam com a organização do trabalho, torna-se inevitável a preocupação e intervenção de profissionais do campo da saúde mental, dentro das organizações”. Segundo Dejours (1992, p. 25): “as condições de trabalho estão divididas em ambiente físico (temperatura, pressão etc.), ambiente químico (vapores, poeiras, fumaças etc.), ambiente biológico” (vírus, bactérias, fungos etc.) e condições de higiene e de segurança. Dejours (1992, p.134) salienta que, “uma boa adequação entre a organização do trabalho e a estrutura mental do operário é possível; isso impõe, em cada caso, um ponto de vista detalhado, apoiado por uma análise precisa da psicodinâmica da relação homem/trabalho” (1992, p. 134).

Síndrome de Burnout

É impossível falar em saúde ocupacional sem citar o estresse e o Burnout. “hoje, o conceito de Burnout é um dos desdobramentos mais importantes do estresse profissional, o que impõe sua apresentação em qualquer texto que se dispõe a falar sobre estresse relacionado ao trabalho”. (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 48). O conceito de Burnout tem sido objeto de estudos de muitos autores. De acordo com Carlotto (2001, p. 7), os primeiros estudos sobre Burnout tiveram início na década de 70, com o surgimento de vários tipos de pesquisas sobre o assunto. Carlotto salienta que o termo “Burnout” foi utilizado inicialmente por Freudenberger (1974), um médico psicanalista que, através de experiências pessoais de frustração e dificuldades, chegou a um estado de exaustão física e emocional. Carlotto acrescenta que Freudenberger descreveu Burnout como um sentimento de fracasso e exaustão, causado por um excessivo desgaste de energia e recursos.

Limongi-França e Rodrigues (1999) complementam destacando que Freudenberger e Richelson (1980), colocaram o Burnout como fruto de situações de trabalho, notadamente nos profissionais que têm como objeto de trabalho o contato com outras pessoas.

O Burnout seria a resposta emocional a situações de estresse crônico em função de relações intensas – em situações de trabalho – com outras pessoas ou profissionais que apresentam grandes expectativas em relação a seus desenvolvimentos profissionais e dedicação à profissão; no entanto, em função de diferentes obstáculos, não alcançaram o retorno esperado (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 7).

Segundo Limongi-França e Rodrigues (1999), “o Burnout instala-se insidiosamente. É um estado que vai corroendo progressivamente a relação do sujeito em contraste com sua ati-

vidade profissional”. Diante desse quadro de desgaste do profissional com a atividade exercida, a realização pessoal e a profissional ficam extremamente comprometidas.

O nível de expectativa é dramaticamente oposto à realidade e estas pessoas persistem em tentar alcançar estas expectativas, suas trajetórias se tornam turbulentas, problemáticas e o resultado é uma depleção dos recursos individuais e um comprometimento de suas habilidades” (FREUDENBERGER; RICHELSON, 1980 apud LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 48).

De acordo com Carlotto (2011), muitos autores têm procurado definir Burnout, entretanto, a definição mais utilizada é a fundamentada na perspectiva social-psicológica, e que parte das três dimensões elaboradas por Maslach e colaboradores, nas décadas de 80 e 90, onde as características principais são: “esgotamento físico e/ou psicológico, uma atitude fria e despersonalizada em relação às pessoas e um sentimento de inadequação com relação às tarefas a serem realizadas” (Carlotto, 2001, p. 11). Nessa linha de pensamento, Limongi-França e Rodrigues (1999, p. 50) acrescentam que, de acordo com a conceituação de Maslach, o Burnout é uma síndrome caracterizada por três aspectos básicos:

a) Exaustão (emocional, intelectual ou física): de acordo com Carlotto (2001), “caracteriza-se por uma falta ou carência de energia, entusiasmo e um sentimento de esgotamento de recursos. O mesmo autor acrescenta ainda que a esses sentimentos somam-se sentimentos de frustração e tensão dos trabalhadores. Limongi-França e Rodrigues (1999, p. 49), por sua vez, acrescentam que “o profissional sente-se esgotado, com pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho, e a impressão que ele tem, é que não terá como recuperar (reabastecer) essas energias”. Assim sendo, concluem que as relações do indivíduo com o trabalho e com a vida são insatisfatórias e pessimistas.

b) Despersonalização: segundo Carlotto (2001, p. 12), “caracteriza-se por tratar os clientes, colegas e a organização como objetos”. Limongi-França e Rodrigues explicam que as pessoas manifestam frieza, indiferença diante das necessidades dos outros, demonstrando insensibilidade e postura desumanizada.

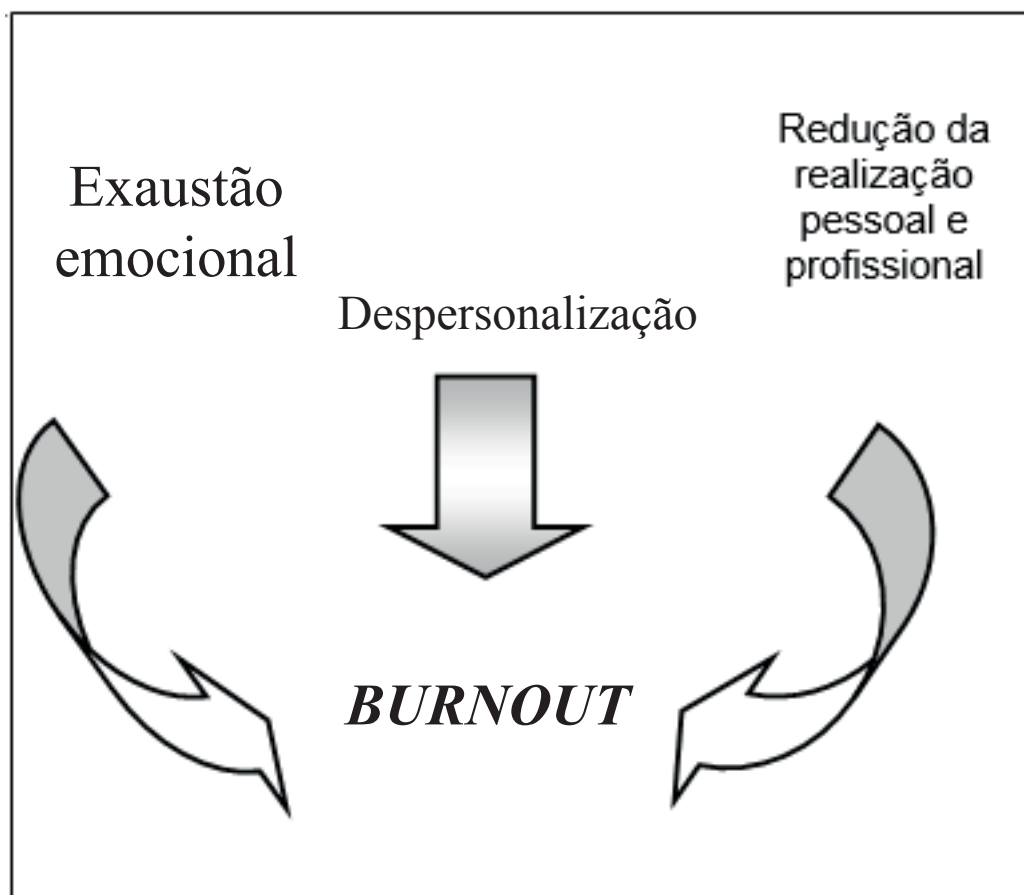
Como resultado do processo de desumanização, o profissional perde a capacidade de identificação e empatia com as pessoas que lhe procuram em busca de ajuda e as trata não como seres humanos, mas como “coisas”, “objetos”. Tende a ver a questão relacionada ao trabalho como um transtorno, como mais um problema a ser resolvido, pois lhe incomoda e perturba. Assim, o contato com as pessoas será apenas tolerado, e a atitude em geral será de intolerância, irritabilidade, ansiedade (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 49).

c) Redução da realização pessoal e profissional: conforme Carlotto (2001, p. 12), essa redução é caracterizada por uma tendência do trabalhador em se auto-avaliar negativamente. “As pessoas experimentam um declínio no sentimento de competência e êxito no seu trabalho e de sua capacidade em interagir com as pessoas”.

Com o incremento da exaustão emocional e da despersonalização e todas as suas consequências, não é raro um senso de inadequação, e o sentimento de que se tem cometido falhas, com seus ideais, normas, conceitos. Pode surgir a sensação de que se tornou outro tipo de pessoa, diferente, bem mais fria e descuidada. Como consequência, surge a queda da autoestima, que pode chegar à depressão (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 50).

A figura a seguir, mostra de forma clara os aspectos básicos que caracterizam a síndrome de Burnout.

Figura 2. Aspectos básicos que caracterizam a síndrome de Burnout



Fonte: Limongi-França e Rodrigues (1999, p. 48)

De acordo com Carlotto (2001, p. 14) e Benevides-Pereira (2002, p. 44), são muitos os sintomas associados ao Burnout, sendo que se pode dividi-los teoricamente em físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos.

a) Sintomas físicos: Fadiga constante e progressiva, distúrbios do sono, dores musculares ou osteomusculares, cefaleias, enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, distúrbios do sistema respiratório, disfunções sexuais, alterações menstruais nas mulheres.

b) Sintomas psíquicos: Falta de atenção, falta de concentração, alterações de memória,

lentificação do pensamento, sentimento de alienação, impaciência, sentimento de insuficiência, baixa autoestima, inabilidade emocional, dificuldade de autoaceitação, astenia, desânimo, disforia, depressão, desconfiança, paranoia.

c) Sintomas comportamentais: Negligência ou excesso de escrúpulos, irritabilidade, incremento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade na aceitação de mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias (álcool, tranquilizantes), comportamento de alto risco, suicídio.

d) Sintomas defensivos: Tendência ao isolamento, sentimento de onipotência, perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer), absentéismo, ironia, cinismo.

É importante frisar que o Burnout “é a resposta a um estado prolongado de estresse, ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes” (BENEVIDES-PEREIRA, 2002, p. 45). Diferencia-se do estresse porque não apresenta aspectos positivos ou negativos. O Burnout está vinculado ao mundo do trabalho, com o tipo de atividades laborais da pessoa e sempre possuirá um caráter negativo. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002, p. 45).

Esse estresse é diferente do estresse genérico. Estresse é qualquer situação que provoca ameaça ou dano, onde a pessoa avalia como algo superior a ela, ou que ela se sinta incapaz de enfrentar. A diferença entre o estresse genérico e o estresse ocupacional está nas respostas às situações geradoras do estresse. No caso da Síndrome de Burnout, são provocadas pela tensão ao interagir e tratar constantemente com outras pessoas no ambiente de trabalho (RAMOS, 2005, p. 13).

Carlotto (2001, p. 38) alerta para o fato de que “a Síndrome de Burnout (SB) tem sido associada a resultados organizacionais negativos e vários tipos de disfunções pessoais, podendo levar a uma séria deterioração do desempenho do indivíduo no trabalho”. Além disso, ratifica Carlotto: equipes que apresentam a síndrome de Burnout tendem a ser menos produtivas e podem apresentar uma baixa qualidade de atendimento ao cliente. Dessa forma torna-se primordial a informação e a compreensão acerca da síndrome de Burnout. Carlotto ressalta que no momento que se entende o seu processo, buscando identificar suas etapas, sintomas, causas e conseqüências, torna-se mais fácil a realização de ações de prevenção e intervenção. Entretanto, explica Benevides-Pereira (2002, p.79), “o conhecimento é importante, mas não basta para resolver a questão”. É fundamental que se faça a revisão dos valores que regem a instituição”.

O resgate dos valores humanos no trabalho é fundamental. O significado e o reconhecimento do trabalho e suas formas de recompensa, o sentimento de escolha e controle sobre o mesmo aliado ao senso de comunidade, justiça e respeito, são caminhos que levam o indivíduo e a organização a um futuro melhor, com mais qualidade equilíbrio. (CARLOTTO, 2001, p. 41).

Nesse sentido, Arantes e Vieira (2003, p. 101), colocam que o melhor modo de controlar e prevenir o estresse e a Síndrome de Burnout exige dois pressupostos básicos: uma análise da situação do trabalho e o cuidado com o indivíduo que trabalha. Dessa forma, tanto a organização como o profissional serão beneficiados. Diante disso, Weisinger ratifica: “Uma organização de trabalho é um sistema integrado, que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dela e do inter-relacionamento de todos eles”.

Administração do estresse como prevenção da Síndrome de Burnout

Os estudos realizados sobre estresse, buscam, também, demonstrar que o custo do

estresse torna-se muito mais alto que a sua prevenção (ARANTES; VIEIRA, 2002, p. 76). Arantes e Vieira, ressaltam ainda, que várias pesquisas realizadas por empresas ou instituições vinculadas à saúde do trabalhador, são unânimes em afirmar que é muito alto o preço que as sociedades industrializadas pagam com o desgaste físico e mental dos seus trabalhadores e de suas empresas.

Baseado nisso, muitas organizações têm demonstrado interesse em tentar administrar o estresse de seus funcionários. No entanto, alerta Robbins (2003, p. 472), “nem todas as fontes de estresse são controláveis pela administração”. Muchinsky (2004, p. 345) explica que “na maioria das vezes, a gestão do estresse tem se preocupado mais em reduzir os efeitos do estresse no trabalho do que reduzir a presença de estressores no trabalho”. Assim sendo, afirma Muchinsky, o principal esforço tem sido no sentido de aumentar a resistência do indivíduo aos estressores gerados no trabalho.

Robbins explica que alguns cargos são mais propensos ao estresse do que outros. Da mesma forma que as pessoas também não são todas iguais e reagem de forma diferente a situações de estresse. No entanto, existem alternativas que podem ser utilizadas pela administração para minimizar o impacto negativo do estresse sobre os funcionários, como por exemplo, maior cuidado na seleção de pessoal, definição realista de metas, melhor administração do tempo, redesigno de cargos, maior envolvimento dos colaboradores, ampliação de redes de apoio social, melhoria na comunicação organizacional, implantação de programas de bem-estar apoiados pela organização (ROBBINS, 2003, p. 472).

O estresse deve ser encarado como uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente de trabalho e as circunstâncias as quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos, e que põe em perigo seu bem-estar. (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999, p. 144).

Segundo Limongi-França e Rodrigues, as estratégias de controle e prevenção do estresse, ao serem implantadas em empresas, devem ter como linhas norteadoras princípios de ações dirigidas, buscando conhecer detalhadamente as percepções e as necessidades dos indivíduos, grupos e empresas. Partindo dessas ações, devem-se criar programas específicos que visem ampliar as perspectivas de melhoria da QVT. Limongi-França e Rodrigues (1999, p. 44) alertam ainda, para o fato de que, para que não se perca a credibilidade nesses programas e para que os resultados com a sua implantação não sejam prejudicados, é fundamental que seja realizada uma investigação adequada acerca dos processos de estresse e das queixas psicossomáticas dos funcionários da organização.

Robbins (1999, p. 414) destaca alguns aspectos a serem observados na administração do estresse, definindo teoricamente duas abordagens: abordagem individual e abordagem organizacional. Em relação à abordagem individual, Robbins afirma que algumas estratégias individuais como implementação de técnicas de administração do tempo, o aumento de exercícios físicos, o treinamento de relaxamento e a expansão da rede de suporte social, têm se mostrado eficazes na redução do estresse profissional.

Quanto à abordagem organizacional, Robbins (1999, p. 415) explica que vários agentes estressores, como por exemplo, as exigências de tarefas e papel e a estrutura organizacional são controlados pela administração, portanto podem ser modificados. Robbins sugere que a administração deve adotar estratégias que incluam a seleção de pessoal e colocação no cargo melhoradas, maior envolvimento do funcionário com a organização, melhor comunicação organizacional e a implantação de programas de bem-estar corporativos.

Se os ambientes fossem perfeitamente estáticos, se as habilidades e capacidades dos empregados fossem sempre atualizadas e incapazes de se deteriorar e se o amanhã fosse exatamente igual a hoje, a mudança organizacional teria pouca ou nenhuma relevância para gerentes. Mas o mundo real é turbulento, exigindo que as organizações e seus membros passem por mudanças dinâmicas se eles querem ter desempenho em níveis competitivos. (ROBBINS, 1999, p. 416).

Os gerentes são agentes ativos de mudança em grande parte das organizações. Através de suas práticas, como por exemplo, decisões gerenciais relacionadas ao dimensionamento estrutural, fatores culturais e políticas de recursos humanos, podem determinar de forma importante o nível de inovação dentro da organização. Sem dúvida, a necessidade de mudança é indiscutível. Além disso, não se deve esquecer que as pessoas possuem sua individualidade, respondendo de forma diferente aos agentes estressores. Assim sendo, as estratégias de mudanças devem ser flexíveis e devem levar em consideração dois fatores primordiais: a valorização do bem-estar do trabalhador e o crescimento saudável da organização. (ROBBINS, 1999, p. 413-415).

Todas essas técnicas almejam aquilo que deveria ser o objetivo do esforço de todos nós: a organização emocionalmente inteligente – uma empresa na qual os funcionários criam uma cultura que aplica continuamente as técnicas e as ferramentas da inteligência emocional. Em tal ambiente de trabalho, todos os empregados têm a responsabilidade de usar sua inteligência emocional, ampliando sua autoconsciência, controlando suas emoções e adquirindo motivação. Cada um deles têm a responsabilidade de usar a sua inteligência emocional no relacionamento com os outros, desenvolvendo técnicas de comunicação eficazes e destreza interpessoal, e ajudando os outros a se ajudarem. E todos têm a responsabilidade de usar sua inteligência emocional para aplicar tudo isso à organização como um todo (WEISINGER, 2001, p. 211).

Weisinger (2001, p. 14) define inteligência emocional como “o uso inteligente das emoções. Isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”. Ainda de acordo com Weisinger, a inteligência emocional é uma ferramenta importante no combate ao estresse, tendo grande aplicabilidade ao trabalho, na medida em que pode ser utilizada tanto intrapessoalmente, para ajudar a si mesmo; como interpessoalmente, para ajudar outras pessoas. Weisinger afirma que a falta de inteligência emocional “prejudica o progresso e o sucesso tanto do indivíduo quanto da empresa”, além disso, o uso da inteligência emocional leva a resultados produtivos, tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização. Assim, ratifica Weisinger (2001, p. 15), quando os funcionários utilizam a sua inteligência emocional, ajudam a construir uma “organização emocionalmente inteligente”, onde cada um torna-se responsável pelo desenvolvimento da sua própria inteligência emocional, pela sua aplicação no relacionamento com as outras pessoas e pela aplicação das aptidões da sua inteligência emocional na organização.

Segundo Robbins (1999, p. 474), é claro que as organizações não são altruístas. É evidente que elas esperam uma compensação em troca de seu investimento em programas de bem-estar. Entretanto, conclui Robbins, está comprovado que a grande maioria das organizações que adotaram programas de bem-estar descobriu que os benefícios alcançados com a implantação desses programas superaram seus custos de implantação, pois diminuíram significativamente seus gastos com assistência médica, absenteísmo, rotatividade e treinamento de novos funcionários. Assim sendo, pode-se afirmar que valorizar a saúde física e mental dos colaboradores de

uma empresa é valorizar a organização como um todo.

Considerações finais

A análise de todas essas considerações leva à reflexão de que são muitos os fatores que influenciam positiva ou negativamente o desempenho produtivo da organização. É primordial que esses fatores sejam cuidadosamente analisados e avaliados, possibilitando, assim, a implementação de práticas que valorizem a dualidade homem-organização como elemento determinante da expansão da empresa com um todo.

Enfim, a ocorrência e a elevação dos problemas de saúde ocupacional dos indivíduos no ambiente de trabalho, são aspectos que não podem ser negligenciados pela organização. Doenças como o Estresse e a Síndrome de Burnout, podem influenciar diretamente no desempenho funcional da empresa. Dessa forma, a alta administração organizacional deve procurar realizar periodicamente uma avaliação diagnóstica do nível de saúde de seus funcionários, bem como a identificação dos agentes que provocam estes distúrbios dentro da empresa. Contudo, é importante que esse trabalho seja realizado por profissionais capacitados, que possam realizar uma avaliação confiável e que estejam qualificados a desenvolver atividades que auxiliem na redução dos problemas de saúde ocupacional dos colaboradores, caso esses se tornem evidente. Dessa forma, torna-se primordial a proposição de alternativas que busquem atenuar os efeitos causados pelo estresse dos indivíduos na organização e sugestões para tentar minimizar a incidência desse na empresa. O desenvolvimento de programas de treinamento profissional eficazes é fundamental, pois aumentam a capacidade funcional do indivíduo e, conseqüentemente, refletem na sua segurança em relação ao cumprimento de suas responsabilidades, melhorando, também, sua autoestima.

Além disso, pode-se sugerir a oferta de programas de bem-estar patrocinados pela organização, tais como: ginástica laboral; desenvolvimento de técnicas de relaxamento durante o período de trabalho; desenvolvimento de programas de integração social, como jogos, almoços, jantares, confraternizações; programas de redução do uso de álcool e tabaco; reeducação alimentar; técnicas de administração do tempo; replanejamento do trabalho etc.

Referências

ARANTES, Maria de Almeida C.; VIEIRA, Maria J. F. **Estresse: clínica psicanalítica**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. Burnout: O processo de adoecer pelo trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. (Org.). **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

CARLOTTO, Mary Sandra. **Síndrome de Burnout: um tipo de estresse ocupacional**. Canoas: Ulbra, 2001.

_____. **Processo e intervenção da psicologia na empresa**. Canoas: Ulbra, 2003.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma**

abordagem psicossomática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUCHINSKY, Paulo M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2004.

RAMOS, Patrícia. Estresse ocupacional: a síndrome de Burnout é o nível mais devastador de esgotamento físico e mental. **Vida e Saúde**. São Paulo, ano 68, n. 5, p. 12-14, maio 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Marco Aurélio Dias; MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

ABSENTEÍSMO: causas e consequências na organização

Absenteeism: causes and consequences in the organization

Ricardo Bersch Porto¹

Resumo: O presente trabalho analisa o absenteísmo ocorrido em uma organização multinacional da cadeia produtiva da indústria de autopeças brasileira. A estratégia de pesquisa aplicada é exploratória: a partir de pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso, é apresentada contribuição para o conhecimento das causas e consequências do absenteísmo na organização. O estudo possibilita abordar o conceito, as principais causas e os efeitos decorrentes para o processo produtivo, bem como apresenta recomendações para redução dos índices de absenteísmo nas organizações brasileiras, através do efetivo gerenciamento, monitoração e ações voltadas para o colaborador.

Palavras-chave: Absenteísmo. Causas. Consequência.

Abstract: This paper analyzes the absenteeism occurred in a multinational organization of the productive chain of the Brazilian auto industry. The research strategy applied is exploratory: from bibliographical research, field and case study contribution is presented to the knowledge of the causes and consequences of absenteeism in the organization. The study makes it possible to approach the concept, the main causes and effects for the production process and makes recommendations to reduce absenteeism rates in Brazilian organizations, through effective management, monitoring and actions for the employee.

Keywords: Absenteeism. Causes. Consequence.

Introdução

As causas do absenteísmo nem sempre estão no colaborador, mas na organização como um todo, ocorrendo à formação de ambientes de trabalho desmotivadores e desfavoráveis à execução da atividade, onde resulta a queda de produtividade e elevação dos índices de absenteísmo. É cada vez maior o número de organizações que, diante de um cenário desafiador e de inúmeras incertezas, buscam maximizar seus lucros e atacar ferozmente os desperdícios, sendo através da minimização dos índices do absenteísmo ponto fundamental para estabilidade da produtividade organizacional, pois o bem mais precioso da empresa são seus colaboradores, como estes passam a conviver e viver no ambiente de trabalho, e como a sua relação com empresa são pontos que podem levar uma organização ao sucesso ou à falência.

O presente trabalho demonstra estudos sobre absenteísmo através de pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo realizada em empresa multinacional com sede em Maumee, em Ohio, nos Estados Unidos, sendo uma das principais fabricantes de sistemas e componentes automotivos da América do Sul, considerada fornecedor líder de peças originais para montadoras de veículo leves e pesados, abastecendo praticamente todas as empresas do segmento. Presente em 26 países, com aproximadamente 23 mil colaboradores, no Brasil possui unidades em São Paulo, nas cidades de Sorocaba e Diadema, e uma unidade no Rio Grande do Sul, na cidade de Gravataí, onde o estudo foi realizado na divisão de componentes de transmissão denominada DANA - SCB (Spicer Cardan Brasil – Drivetrain Products) que atualmente conta com 400 colaboradores voltados para atividade metalmecânica. Pode-se classificar a estratégia de pesquisa constituída com foco exploratório e utilizados estudos de caso para obtenção de dados, apren-

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rua Vigário José Inácio, no 153, Bairro Centro. CEP 89130-000 - Porto Alegre/RS. Fone (51) 3079-8400. Site: www.uniasselvi.com.br

dizados e melhorias dentro da organização.

O assunto abordado nesta área é o absenteísmo, seus conceitos, índices atuais da organização em estudo, as causas geradoras e o impacto gerado na produtividade da organização. Descrever as ferramentas do DOS (Sistema Dana de Operação) aplicadas na identificação, solução de problemas e gerenciamento de indicadores como forma de melhoria contínua do processo.

Ao relatar nesse trabalho os estudos de absenteísmo, espera-se contribuir com informações que possam colaborar com as principais causas e consequência para o setor produtivo da organização e fornecer estratégias para minimizar o absenteísmo.

Absenteísmo

Neste capítulo pretende-se discorrer sobre alguns conceitos e teorias sobre o absenteísmo que irão facilitar o entendimento e gerenciamento. Considera-se que a ênfase na importância destes conceitos na organização pode conduzir os gestores a minimizar e controlar os índices de absenteísmo através da análise das principais causas, relacionando a principais consequências geradas e tomando ações em fatores de minimização deste problema.

Conceitos e Teorias

A origem do termo absenteísmo, segundo Quick e Laperlosa (1982, p. 65): “Esse termo originou-se da palavra absentismo, aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver na cidade. No período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço”.

De acordo com Marras (2003), o absenteísmo é o acúmulo de faltas no trabalho, seja ele parcial ou integral em um determinado período de trabalho. O absenteísmo se refere à ausência do colaborador no seu local de trabalho, tendo um duplo efeito: no ponto de vista do trabalho, a possibilidade de descontos no salário, de demissão ou outros problemas correlacionados; do ponto de vista da organização, a dificuldade de realização de atividades planejadas e os prejuízos causados pela ausência do funcionário, provocam consequências no andamento da produção, afetando a qualidade dos serviços, resultando em transtornos no andamento das atividades dos demais colaboradores presentes, que sofrem com a sobrecarga de trabalho e a desmotivação resultante dos colaboradores faltantes.

Para Chiavenato (1998), absenteísmo é uma expressão utilizada para designar as ausências ou faltas dos colaboradores durante o período que deveriam estar desempenhando suas funções na organização. Analisado em um sentido mais amplo, seria o somatório dos períodos em que o funcionário se mantém ausente de suas funções por atrasos, faltas ou outro motivo relacionado.

Estudos relatados por Lee e Eriksen (1990) relatam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação e clima no trabalho, e a falta pode ser considerada uma atitude de se afastar de situações indesejáveis e ambientes desfavoráveis à execução da atividade. A observação de fatores como ambiente e condição de trabalho, natureza e estilo da liderança, participação da equipe na tomada de decisões e o relacionamento entre profissionais pode caracterizar uma forma de minimizar o impacto do absenteísmo nas empresas.

O Absenteísmo no mundo e no Brasil

O absenteísmo é considerado um problema socioeconômico que as organizações em todos os países se deparam, resultando em perdas da produção. Nos Estados Unidos, por exemplo, o custo proveniente de benefícios por doença/afastamento é calculado em torno de 15

bilhões de dólares por ano e Produto Nacional Bruto (PNB) do país poderia aumentar em torno de 10 bilhões de dólares se o número de ausências ao trabalho pelo colaborador ao ano fosse reduzido em apenas um dia (SOUTO, 1980).

Por este motivo o absenteísmo é alvo de interesse e atenção das organizações no intuito de identificar e tomar ações necessárias para sua minimização, com o objetivo de redução de desperdícios observados nos aspectos econômicos e sociais das organizações.

Existem variações nos índices de absenteísmo entre os diversos países, onde há diferenças marcantes quanto às causas originárias da ausência ao trabalho. Segundo Couto (1982, p. 5):

Existe uma relação direta entre o tipo de trabalho e as causas de afastamento entre os trabalhadores, com a maior perda no absenteísmo de média duração (3 a 15 dias de afastamento) e o maior número de ocorrências no absenteísmo de pequena duração (1 e 2 dias de afastamento), associando os afastamentos ao trabalho a fatores sociais, culturais e do trabalho.

No Brasil os níveis de absenteísmo mudam significativamente de acordo com a organização, tipo de atividade desenvolvida, a forma como a empresa é administrada, e como o colaborador é visto dentro da organização através da gestão de pessoas, Segundo Chiavenato (1998, p. 8), “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos da posição gerencial relacionados com as ‘pessoas’ ou RH (Recursos Humanos)”. A principal tarefa do RH é colocar o colaborador dentro da cultura da empresa, e garantir ao máximo o bem-estar dos funcionários, assim possibilitando condições para desempenharem suas funções da melhor forma possível.

A área de gestão de pessoas teve de se adaptar às grandes evoluções nos últimos tempos. A princípio possuía somente tarefas burocráticas: pagamentos, registros e controles, porém este setor está passando por processo evolutivo, onde a gestão de pessoas e o conhecimento se tornam um fator competitivo das organizações, onde passam de um setor burocrático para uma área estratégica da empresa com esforço voltado para buscar a eficiência da capacidade humana dentro dos setores da organização. Na empresa em estudo, observou-se o setor de RH engajado com os propósitos estratégicos da organização, principalmente no desenvolvimento profissional através de programas de subvenção escolar, matriz de capacitação e treinamentos para os colaboradores.

O índice de absenteísmo

O índice de absenteísmo refere-se ao controle e gestão das ausências nos momentos em que os colaboradores se encontram em seu tempo programado de jornada de trabalho. Índice de absenteísmo, segundo Alves (1996), é um indicador da baixa qualidade de vida do profissional na organização caso este esteja em níveis elevados.

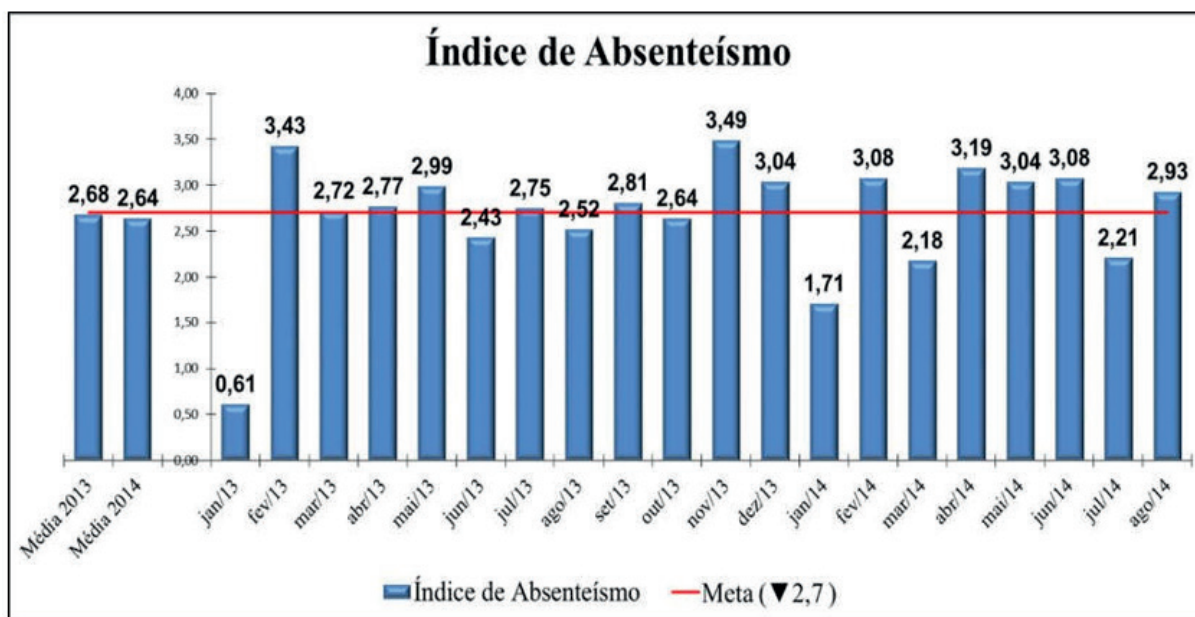
De acordo com Siqueira (1997), o índice de absenteísmo é considerado uma forma de evidenciar as deficiências na direção da organização ou setor, onde altos índices refletem insatisfação dos colaboradores com a empresa. Portanto, há necessidade de avaliar e estudar o índice como forma de detectar os mais variados problemas que interferem no desempenho do colaborador no seu local de trabalho e na sua qualidade de vida.

Na organização em estudo, a fórmula para cálculo do índice de absenteísmo é realizada através da equação:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Horas de Ausência}}{\text{Efetivo Médio} \times \text{Quantidade de Horas Programadas}} \times 100$$

Abaixo, segue o Gráfico 1 de índice de absenteísmo elaborado a partir dos dados fornecidos em relatório pela organização em estudo, com as médias anuais de 2013 e 2014, bem como o período de janeiro de 2013 até agosto de 2014, no qual observa-se média 2,66% no período estudo e com picos acima de 3% em certos períodos, sendo a meta estipulada pela empresa em menor ou igual a 2,7%.

Gráfico 1. Índice de absenteísmo



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Neste estudo, o índice utilizado foi mensal, porém, conforme Chiavenato (1998), este índice pode ser mensal ou anual, e após o estudo dos resultados obtidos, é necessário que se elabore um plano de ação com as áreas envolvidas para minimizar ou neutralizar as causas do absenteísmo na organização.

O estudo sobre os índices de absenteísmo interligados aos eventos mais críticos, tem como objetivo determinar quais são os incidentes que geram maior índice de absenteísmo, que estão comprometendo o fluxo dos processos, que conseqüentemente impactam na saúde financeira da organização e do colaborador.

As principais causas do absenteísmo

De acordo com Souto (1980) as principais causas do absenteísmo nas empresas são consideradas: doenças efetivamente não comprovadas e comprovadas, razões de cunho familiar, atrasos por motivo de força maior ou involuntária, ausência por motivos pessoais, dificuldade financeira, transporte, baixa motivação para executar suas atividades, baixa perspectiva e reconhecimento por parte de supervisão precária e políticas inadequadas da empresa, que geram o

descomprometimento do colaborador com a organização, e da organização com as necessidades e dificuldades apresentadas pelo funcionário.

Conforme Ribeiro (2005) o setor de recursos humanos nas organizações tem o objetivo de intermediar e gerir as relações entre a organização e as equipes que nela executam suas atividades. Portanto, o tema absenteísmo deve ser considerado importante e decisivo para o alcance dos objetivos das empresas, pois quando as organizações estão focadas na gestão dos recursos humanos, apresentam melhores resultados. Segundo Wood (1992) recursos humanos não é apenas uma gestão de pessoas, mas um processo que engloba pesquisa e desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização.

Conforme Quick e Lapertosa (1982), há três classes de causas geradoras de absenteísmo em uma organização:

A primeira classe a ser destacada é a insatisfação com a organização, que pode incluir: salários, benefícios, liderança, punições, clima, ética, ambiente de trabalho e principalmente, falta de perspectiva e oportunidades de crescimento, pois nenhuma empresa é rentável sem possuir um bom clima estabelecido entre organização e colaboradores. Na organização observou-se grande influência positiva dos programas de benefícios oferecidos para os colaboradores, que contempla: participação nos lucros, plano de saúde e odontológico, previdência privada, plano de carreira, entre outros.

A segunda classe é não ouvir os colaboradores: numa organização que não se ouve as sugestões ou críticas, não se estimula o desenvolvimento. É a causa raiz para o desencantamento por parte dos colaboradores, e não somente motivacional, mas a relação com a empresa fica vulnerável.

A terceira classe é a velocidade das mudanças. Os processos buscam incessantemente melhoria imanente ao colaborador, o que faz com que os profissionais dediquem seu tempo em diversos projetos e não têm claro a sua necessidade e obrigações no processo, devido à pouca maturidade profissional e psicológica, ou seja, consciência de direitos e deveres. Ocorrendo o desinteresse no trabalho e como consequência sua ausência. A organização demonstra constantes mudanças e novas necessidades ocasionadas pela velocidade de demandas do mercado; em alguns casos não há comunicação direta e direcionamento dos novos objetivos às partes interessadas, causando o desconforto entre líderes e liderados, por não ter claro o que se espera do colaborador na realização de suas atividades.

Para Penatti (2006), as principais causas do absenteísmo estão voltadas para as doenças em virtude do ambiente de trabalho: estresse oriundo dos mais diversos fatores, sejam eles internos ou externos à organização, atrasos ou ausência por motivos involuntários ou voluntários, baixa motivação, liderança e políticas inadequadas na empresa ligadas a posições inadequadas na execução da atividade, trabalhos pesados (ergonomia da atividade), pressão psicológica, o medo e a tensão oriundos da atividade ou do não atendimento das suas expectativas como colaborador, e também como pessoa.

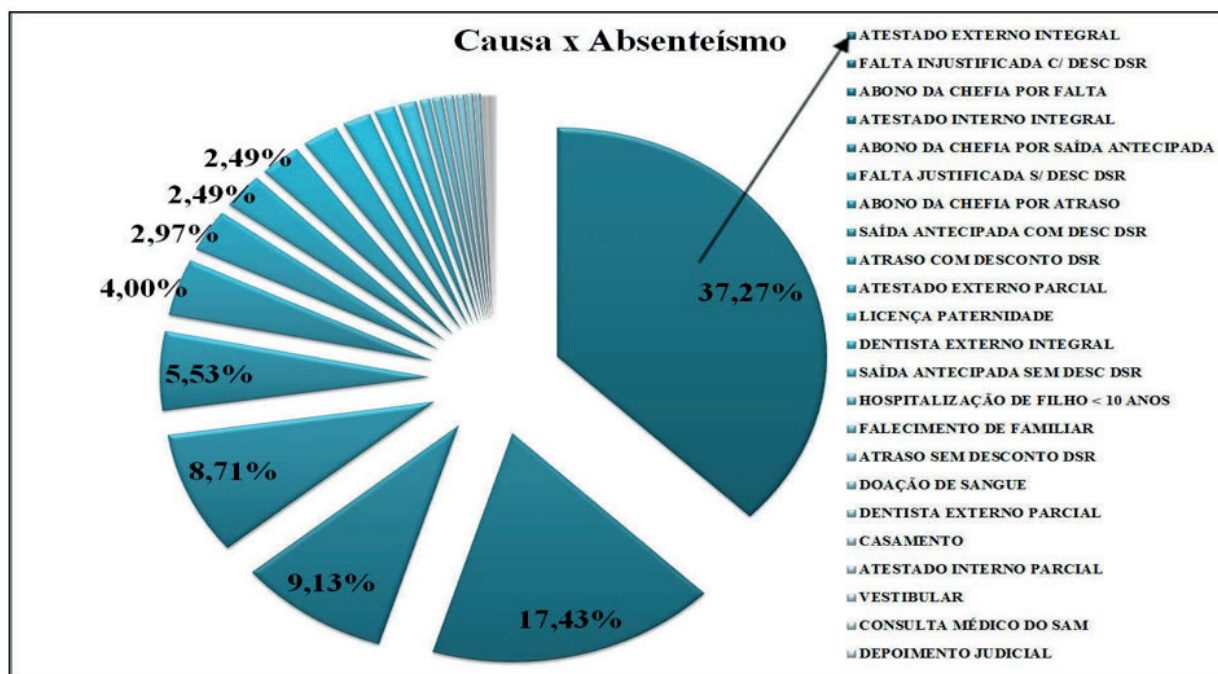
Existem cinco tipos de absenteísmo, separados por motivos da ocorrência:

- a) Absenteísmo-doença (ausências justificadas por licença saúde).
- b) Absenteísmo por patologia profissional (acidentes de trabalho e/ou doença profissional).
- c) Absenteísmo legal (amparado por lei como gestação, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar).
- d) Absenteísmo compulsório (suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou por outros impedimentos de comparecer ao trabalho).
- e) Absenteísmo voluntário (razões particulares não justificadas. (STANCATO; NEVES, 2009, p. 11)

Conforme Chiavenato (1993, p. 169): “Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado”. Portanto, as organizações devem estar sempre atentas às necessidades dos seus colaboradores e do ambiente de trabalho que os cercam para não frustrar as expectativas dos funcionários, dando subsídios para realizar suas atividades da forma mais fluida possível.

As principais causas de absenteísmo detectadas nos relatórios fornecidos pelo setor de RH da organização no período observado de 2013 até agosto de 2014, foram: atestado externo integral, falta injustificada, abono da chefia por falta, atestado interno integral e abono da chefia por saída antecipada, entre outras com menor percentagem de impacto no resultado, conforme segue o Gráfico 2.

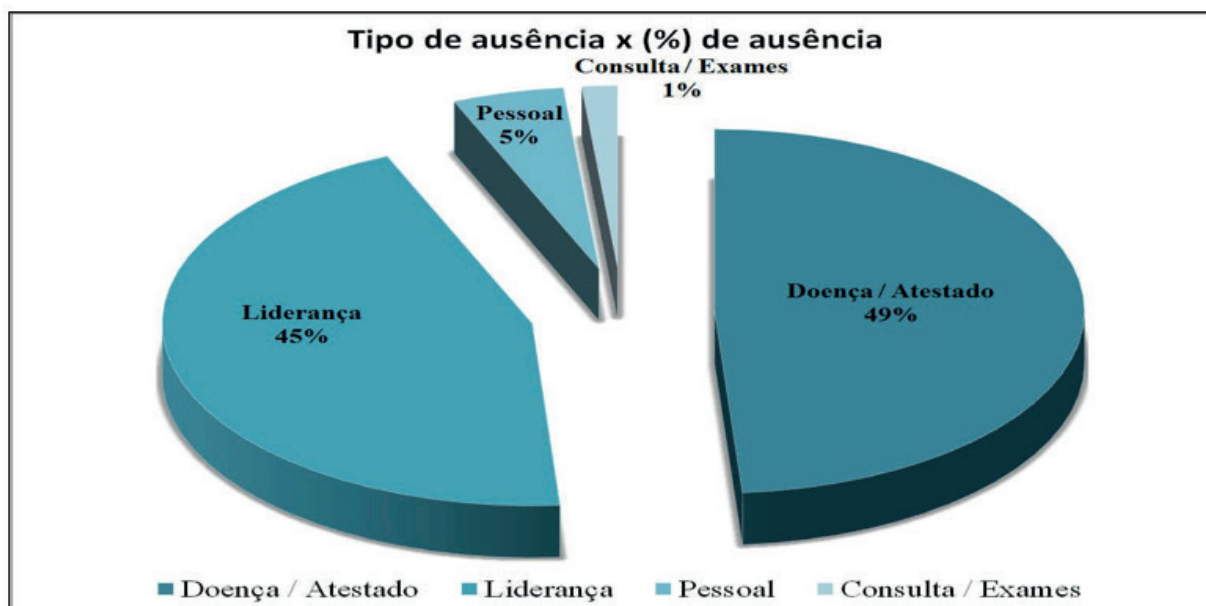
Gráfico 2. Causas do absenteísmo



Fonte: O autor (2014)

Conforme Stancato e Neves (2009) o absenteísmo deve ser dividido em 4 tipos de ausências e impacto, que são caracterizados como: doença/atestado; consulta/exames; liderança e pessoal. Dentro destes tipos ocorrem os justificados e os não justificados, caracterizados como involuntários e voluntários. Segue o Gráfico 3, demonstrando a situação encontrada na organização em estudo no período observado.

Gráfico 3. Tipo de ausência



Fonte: O autor (2014)

As principais causas de ausência apresentadas na empresa estão relacionadas à doença.

Doenças/atestados surgem como o principal motivo de ausência alegado para a falta ao trabalho, porém, estes dados podem ser falsos, pois as estatísticas são elaboradas a partir da consequência, e não da causa-raiz que originou a ausência.

Penatti (2006) considera como as principais causas do absenteísmo na relação entre empresa e colaborador os pontos mais relevantes são o comportamento e a comunicação organizacional, bem como a atitude da liderança em relação ao tratamento com seus liderados em decorrência da pressão psicológica da atividade, a tensão na busca incessante por resultado, instabilidade no emprego e a forma de motivação da equipe. No critério doenças ocupacionais, o principal fator é o ambiente de trabalho, principalmente a ergonomia do colaborador na realização da atividade e o ambiente que este está inserido.

O Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional demonstra a relação que ocorre entre empresa e colaboradores, onde uma consegue influenciar no dia a dia e na vida da outra, podendo ser de modo negativo ou positivo. Conforme (CHIAVENATO, 2004) todo o ser humano que tem a necessidade de trabalhar, ou conviver com organizações e também toda a empresa, que necessite ter colaboradores trabalhando a seu favor, deve influenciar e corresponder um ao outro de forma recíproca.

De acordo com Dubrin (2006), o comportamento organizacional é o estudo das atitudes e comportamento dos colaboradores no local de trabalho e como estes estão engajados na cultura organizacional da empresa, tendo como objetivo prever, explicar e controlar o comportamento dos indivíduos, ou seja, conhecer os anseios e desejos que o colaborador espera receber da organização para fornecer sua mão de obra de forma eficiente e eficaz, este comportamento fornece um retrato fiel de como ocorre a inter-relação e como empresa posiciona e trata seus funcionários nas prioridades organizacionais, pois estas inter-relações são influenciadas pela

satisfação no trabalho, que se reflete em ações dos colaboradores com a empresa.

A Comunicação Organizacional

Pesquisas revelam que a fonte principal de conflitos na relação empresa e colaboradores são as falhas de comunicação (ROBBINS, 2004). A informação deve transitar entre as hierarquias da organização de forma clara e objetiva entre a parte que transmite a mensagem e a parte que compreende a mensagem, para não gerar ruído de informação que possam ocorrer problemas interpessoais na relação entre empresa e colaboradores como desmotivação, falta de direcionamento e desinteresse em realizar a atividade.

A comunicação dentro do ambiente organizacional é um recurso fundamental para facilitar o relacionamento entre organização e colaborador desde que utilizada corretamente, serve como meio de troca de informações entre colaboradores e setores. Na empresa este fator demonstrou-se relevante nas causas de absenteísmo, principalmente na questão de direcionamento estratégico dos objetivos ao nível operacional, onde as necessidades e o que se espera do colaborador não são repassadas claramente, dando oportunidade de gerar ruído e consequentemente baixa na produtividade.

A comunicação possui quatro funções básicas dentro da organização que são: controle, motivação, expressão emocional e informação.

- a) Controle: as organizações possuem hierarquias e orientações que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados o que devem fazer e quais as políticas da empresa, a comunicação está desenvolvendo um papel de controle.
- b) Motivação: a comunicação facilita a motivação por esclarecer o que deve ser feito e por orientar os trabalhos.
- c) Expressão emocional: para muitos funcionários o trabalho é sua fonte de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo para expressão de frustrações e sentimentos para o atendimento das necessidades sociais.
- d) Informação: a função final desempenhada pela a comunicação é facilitadora na tomada de decisões ela proporciona informações e transmite dados para que as pessoas se identifiquem e avaliem alternativas (ROBBINS, 2004, p. 276).

Portanto a comunicação deve ser compreendida como fluxo dentro da organização, devendo possuir canais que possam determinar as necessidades da empresa em relação a metas e objetivos ao colaborador e como contrapartida, o funcionário ter a possibilidade de expressar os problemas detectados e dar sugestões de melhoria; para tanto, é necessário que a empresa corresponda valorizando e realizando as melhorias relevantes para os processos, pois os conflitos são gerados quando ocorre bloqueios ou desvios nesta inter-relação.

A Liderança

Liderar é muito mais do que ser responsável por uma tarefa. Liderar é direcionar um grupo de pessoas, transformar este grupo em equipe e fazer com que esta equipe, desenvolvendo suas habilidades individuais, seja capaz de gerar resultados para a organização.

O processo de liderança envolve uma relação de confiabilidade mútua entre líder e liderado em busca de um objetivo comum desde o processo de definição da vaga, entrevista, contratação, integração e o dia a dia de trabalho do colaborador. Fator este relevante para organização na qual se observou pouco envolvimento dos líderes no processo de recrutamento, principalmente na definição clara de qual o perfil que o contratado deverá possuir para atender as expectativas da empresa e do gestor.

Segundo Hunter (2004, p. 25), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para tra-

balharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

O bom líder, acima de qualquer outra qualidade, deve ter uma habilidade muito grande no tratamento com as pessoas, pois não existe líder sem liderados. A liderança só existe dentro de um grupo de pessoas e sabemos que as pessoas não são iguais, para isso se faz necessário paciência para liderar com as diferentes posturas e culturas presentes nos colaboradores, sabendo utilizá-las de forma a ampliar as habilidades de analisar as limitações de cada integrante do grupo.

Liderar não é tarefa fácil, para exercê-la além de uma visão global da organização o gestor deve ter humildade, paciência, respeito e compromisso com seus comandados. O líder está sempre pronto para ensinar e aprender, disposto a ouvir e colaborar com sua equipe, agindo como facilitador e detectando e solucionando problemas de forma preventiva que possam gerar entre outros problemas o absenteísmo no setor ou na organização.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades de manter e desenvolver novos negócios (MOSCOVICI, 1995, p. 169).

A liderança é um recurso fundamental para que a organização consiga atingir seus objetivos, de forma satisfatória, pois permite a condução das ações, seu planejamento, o controle dos acontecimentos, a identificação dos problemas e a mudança comportamental da equipe.

Para Chiavenato (2004, p. 18-19) “liderança é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Conhecer as expectativas dos colaboradores, saber lidar com sentimentos e principalmente trabalhar nas necessidades das pessoas para conduzi-las ao sucesso e minimizar suas frustrações são pontos importantíssimos à liderança de equipes.

A Motivação

As organizações desejam ter em seus quadros colaboradores motivados, satisfeitos com sua atividade, porém esse é um dos grandes desafios em manter os funcionários sempre motivados e colaborativos para realização dos desafios propostos.

A motivação pode ser interpretada como um conjunto de ações psicológicas do colaborador com motivos e causas particulares que este se comporte de tal forma a realizar ou não uma atividade ou responsabilidade de cumprir com as expectativas da organização. “Motivação é o processo responsável pela a intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (ROBBINS, 2004, p. 151).

Já para Chiavenato (2004, p. 231), “a motivação é um processo psicológico básico, ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente. Em um sentido sistêmico a motivação consiste de três elementos interagentes e interdependentes”. Os três elementos básicos para busca da motivação dos colaboradores são a necessidade, impulso e incentivo conforme descrito, como:

a) Necessidades: ela aparece quando as células do corpo são privadas de alimento e água ou quando a pessoa é privada de seus amigos ou companheiros. As necessidades são variáveis dentro de cada indivíduo e dependem de variações culturais. A necessidade é um estado interno que quando não satisfeita cria tensão estimula algum

impulso no indivíduo.

b) Impulsos: os impulsos são os meios que aliviam as necessidades. O impulso gera comportamento de busca para localizar objetivos que, se atingidos, satisfarão às necessidades. Os impulsos são o coração do processo motivacional. As necessidades de alimento e água são transformadas em fome e sede e a necessidade de ter amigo torna-se um impulso para afiliação.

c) Incentivos: no final do ciclo motivacional está o incentivo, definido como algo que pode aliviar as necessidades ou reduzir os impulsos. O alcance de um incentivo tende a reduzir ou eliminar o impulso. Comer alimentos, beber água ou juntar-se com os amigos tenderá a reduzir os impulsos correspondentes (CHIAVENATO, 2004, p. 31).

As organizações devem estar atentas para detectar quais são as necessidades dos colaboradores, pois a motivação no ambiente organizacional é o meio de fornecer aos colaboradores a possibilidade de realizar suas necessidades e, em contrapartida, ativar um comportamento produtivo para a organização.

A teoria de Motivação de Maslow baseia-se basicamente na hierarquia das necessidades onde segundo Chiavenato (2004), Maslow define que as necessidades dos seres humanos estão dispostas em uma pirâmide, conforme Figura 1, na qual, as necessidades na base da pirâmide estão as necessidades primárias como as fisiológicas e seguranças, e no topo as necessidades secundárias que caracterizam mais intelectualizadas e sofisticadas como necessidades sociais, estima e a autorrealização.

Figura 1. Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

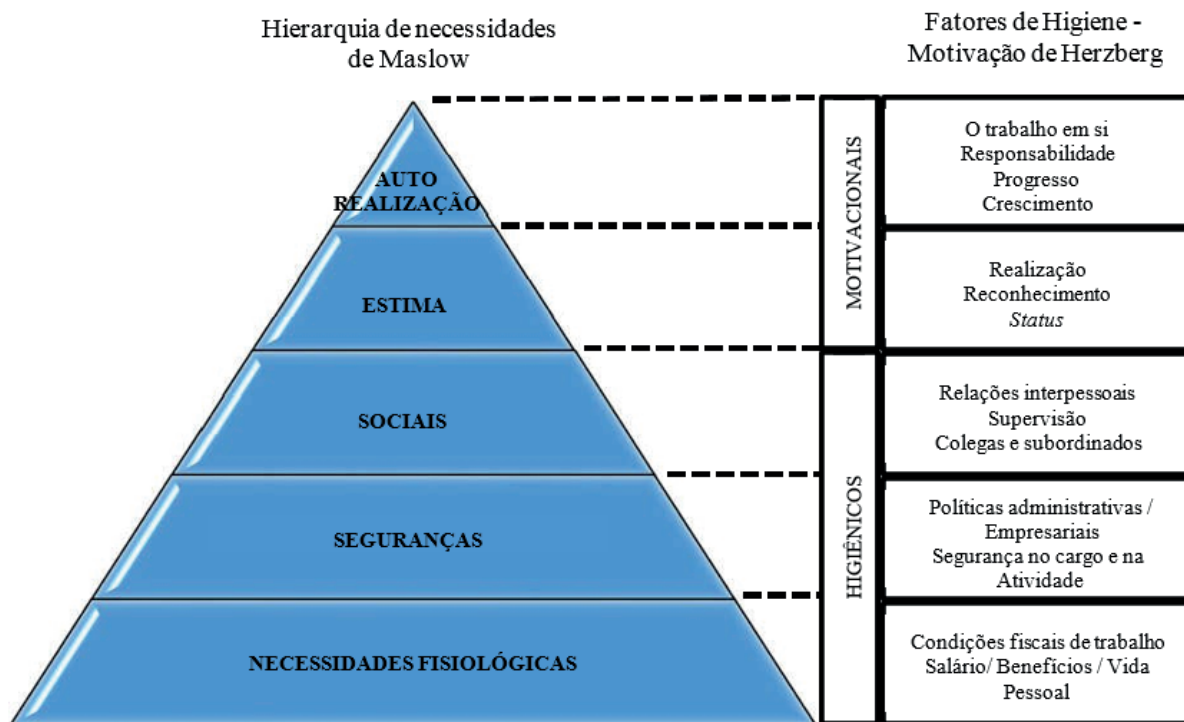
Para Vergara (2005) necessidades primárias são divididas em fisiológicas que são aquelas que se fazem necessárias para a sobrevivência das pessoas, exemplos: sede, fome, sono, entre outros. As de segurança estão relacionadas à proteção contra alguma ameaça imaginária ou real, exemplos: demissão, salário, casa própria, benefícios, aposentadoria.

As secundárias, sociais, dizem respeito ao desejo de pertencer a um grupo de ter amizades. Estima é o desejo de ser reconhecido, prestigiado pelo grupo, ter status e ser respeitado. Já as necessidades de autorrealização estão relacionadas à realização dos próprios sonhos e desejos da pessoa.

Para explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores. Para Herzberg (1959, apud CASADO, 2002) há dois fatores que orientam o comportamento dos colaboradores, que são fatores higiênicos ou extrínsecos, e os fatores motivacionais ou intrínsecos.

Desta forma, podemos correlacionar a pirâmide de hierarquia das necessidades humanas de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg, com as necessidades dos colaboradores:

Figura 2. Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Como estas necessidades são estimuladas e percebidas na empresa em estudo:

- Fisiológicas, o estímulo em dar condições básicas para sobrevivência e qualidade de vida através da remuneração, alimentação, transporte, uniforme, assistência médica e odontológica, ambulatorios, ambiente de trabalho adequado.

- Segurança, assegurar o bem-estar do colaborador e segurança dentro da empresa através de plano de cargos e salários, benefícios, participação nos resultados, previdência privada, seguros, plano de carreira, educação e treinamento, subvenção escolar, convênios entre outros eventos.

- Sociais, o estímulo em provocar a integração, relacionamento pessoal e profissional através de eventos com a família, solução de problemas em equipe, associação de funcionários, ginástica laboral, áreas de lazer entre outras atividades.

- Estima, o estímulo de reconhecimento e recompensa (ganhos concretos e psicológicos) através de eventos de reconhecimento, premiações, aumentos espontâneos de salários, oportunidades de promoção de carreira, trabalho voluntário, participação em tomadas de decisão, entre outras ações.

- Autorrealização, oportunidade de crescimento psicológico e desenvolvimento pessoal, com a aplicação de adequação à função, programas participativos, *job rotation*, desafios, atingimento de metas individuais e recrutamento interno são formas de autorrealizar os colaboradores na organização estudada.

O Ambiente de trabalho

As condições ambientais de trabalho referem-se às variáveis presentes no ambiente de trabalho que o colaborador está inserido bem como a organização como um todo, ou seja, os colaboradores encontram-se diariamente sob a influência destas variáveis físicas, como: ruído, iluminação, odores, postura ergonômica, riscos provenientes da atividade, temperatura e higiene; as variáveis psicológicas, como: atingimento de metas, pressão, estresse, comunicação e outros fatores que repercutem diretamente nas ações do funcionário (ARAÚJO, 2004).

O ambiente de trabalho pode demonstrar e estimular reações negativas nos colaboradores, provocadas por características físicas e psicológicas no local da atividade. Conforme Wagner e Hollenbeck (2006), ambientes com características insalubres como variação brusca de temperatura ou elevadas, baixa luminosidade, poeira, odores, entre outros fatores, impactam na realização das tarefas, no senso de decisão e, conseqüentemente, na motivação que pode acarretar a ausência no trabalho. Outros fatores como limpeza, condições de segurança da área e da atividade, riscos à integridade física e à saúde, são pontos fundamentais para manutenção dos colaboradores satisfeitos para realização do trabalho.

Na organização, observou-se ambiente físico propício para realização das atividades com principal foco na segurança de equipamentos e pessoas, iluminação, gestão visual e organização de áreas, porém, com forte cobrança para realização de metas estipuladas, e em algumas aplicações/ atividades, postura ergonômica incorreta.

Desse modo, evidencia-se que a atividade sob condições técnicas, sociais e organizacionais, equilibradas e estáveis pode formar um colaborador que obtenha reconhecimento, autoestima e a grande interação com a organização, se refere à relação funcionário trabalho da seguinte forma:

[...] o trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui sua história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que

integram sua história passada, conferindo a cada indivíduo características únicas e individuais (DEJOURS, 2001, p. 24)

Consequências do absenteísmo

O alto nível de competitividade entre as organizações exige um perfeito equilíbrio entre produtividade e capacidade de produção estimada, por este motivo, o absenteísmo nas organizações está se tornando alvo de trabalho e preocupações das gerências, devido seu impacto e dificuldades geradas na empresa, conforme (COUTO, 1982).

A falta de um tratamento adequado por parte da organização no tratamento tanto preventivo quanto corretivo do absenteísmo, gera diversos problemas à organização e, conseqüentemente, nos trabalhadores.

O relatório de absenteísmo da ECT (Empresa de Correios e Telégrafos) de 2005, relata a parte impactada e a consequência gerada pela ausência do colaborador no seu posto de trabalho, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Consequências do absenteísmo

Parte impactada pelo absenteísmo do colaborador	Consequências geradas
Equipe de Trabalho	Perda do sentido de trabalho em grupo / Equipe Sobrecarga de trabalho Insatisfação (Individual e do grupo) Descontentamento da equipe Deslocamento de função
Organização	Menor produtividade Perda de mercado Imagem da organização Maior custo de produção Desperdício de recursos Quebra do fluxo produtivo
Colaborador	Redução do período de férias Prejuízo na imagem pessoal Impacto na avaliação de desempenho Perda de oportunidade de desenvolvimento e crescimento
Clientes	Insatisfação Aumento de reclamações Perda de confiança na organização
Família	Redução da renda familiar Exemplo negativo Insegurança na possibilidade de perder o serviço Doenças de origem psicológicas

Fonte: Adaptado do relatório de absenteísmo da Empresa de Correio e Telégrafos (2005)

O sistema de manufatura adotado na empresa em estudo é o DOS (Sistema Dana de Operação), sistema este baseado no Sistema Toyota de Produção (STP), porém com identidade e experiência da organização.

O Sistema Dana de Operação visa à excelência operacional através de um conjunto completo de princípios de manufatura, medidas e ferramentas de chão de fábrica, desenvolvidas como um sistema de maximizar o desempenho operacional e consolidar uma identificação da manufatura para organização com foco em redução de desperdícios. Conforme Ohno (1997), a ideia básica do STP é produzir apenas o necessário, no momento necessário e na quantidade solicitada, de forma a manter sempre uma melhoria contínua dos processos através da aplicação do PDCA.

PDCA, conforme Paladini (1997), é composto por uma sequência de ações divididas basicamente em quatro partes, onde P (*Plan* – planejar), D (*Do* – fazer), C (*Check* – Avaliar), A (*Action* – Ação). Este método é uma forma de estratégia em linha para se conseguir retorno mais imediato sobre melhorias. Colaborando com esta ideia, Werkema (1995), desta que este ciclo tem como objetivo a melhoria de processos, ou seja, algo de ser feito para modificar uma situação que não está de acordo com os objetivos e metas traçadas, tomar as ações necessárias, e como consequência o problema possa ser resolvido, tendo uma certa garantia que não retornará em um tempo considerável.

Como ferramenta para análise e solução de problema, utiliza-se o A3, conforme Sobek e Smalley (2010), que definem a metodologia A3 com uma ferramenta que busca estabelecer uma sequência lógica e concreta para implementar a gestão PDCA, fornecendo uma compreensão mais profunda do problema, das oportunidades e das melhorias sobre como atacar os desvios de processos.

As consequências do absenteísmo para a manufatura geram impactos relevantes no setor produtivo, pois devido a organização aplicar o DOS (Sistema Dana de Operação), que tem sua raiz no Sistema Toyota de produção e sistema *Lean*, onde a planta tem suas operações padronizadas, a ausência de um colaborador acarreta ações indesejáveis causadas pela necessidade de remanejar a posição do colaborador ausente, sobrecarregar a atividade de outro colaborador. O impacto resultante destes fatores é a redução da produtividade, pois prejudica toda uma cadeia de processo e seu fluxo produtivo, bem como a quebra do ciclo de produção e o não atingimento das metas estipuladas por hora/turno/dia, o que pode afetar o cliente final nos quesitos prazo e quantidade da entrega

Os fatores de redução do absenteísmo

As soluções para minimização do absenteísmo nas organizações encontradas na literatura são basicamente: melhoria nas condições de trabalho físicas e psicológicas, comunicação transparente, aconselhamento, incentivos e ações preventivas para o bem-estar do colaborador dentro e fora da empresa, sendo o absenteísmo um problema de gestão, cabendo aos gestores o papel importante da motivação da força de trabalho.

Empresas que valorizam o empregado oferecendo-lhes benefícios apresentam um menor índice de absenteísmo quando esses percebem esta preocupação por parte da empresa. Outro fator minimizador encontra-se nos sistemas de serviço médico e social próprios, além de serviço de transporte. Empresas onde há nítida preocupação com a segurança e o bem-estar dos empregados no trabalho, incluindo assistência alimentar, oferecem índices satisfatórios (SOUTO, 1980, p. 22).

Qualquer ação ou plano estruturado para controle e redução do absenteísmo deverá desenvolver: “Clima de interesse pelo assunto em toda Organização.

Técnicas específicas a serem usadas sob variadas circunstâncias e para diferentes formas de ausências ao trabalho” (SOUTO, 1980, p. 37).

Como todo programa de melhoria, deve haver a participação de todos da organização, conhecimento das principais causas e métodos para análise e solução dos problemas detectados, principalmente focar em melhorias para aumentar a motivação do colaborador no seu posto de trabalho, bem como sua satisfação em pertencer à organização.

Os principais fatores observados na organização para redução do absenteísmo estão relacionados com o ambiente físico onde as atividades são realizadas, busca de soluções para trabalhos repetitivos que geram fadiga física e psicológica, e a participação de todos em melhorias de processos.

Material e Métodos

A metodologia aplicada abrange dois eixos principais: o primeiro eixo compreendido pela experiência do autor, a pesquisa de campo e o estudo de caso na organização, com o objetivo de melhor compreensão do tema em estudo – absenteísmo e sua relação com a manufatura.

O segundo eixo compreende a revisão bibliográfica com análise da literatura pertinente ao tema, como forma de embasamento teórico sobre a área abordada.

As fases do processo de pesquisa utilizadas foram: Teoria / Problema/ Observação da área e coleta de dados e informações /Análise dos dados e soluções para o problema / Conclusões. Pode-se classificar a estratégia da pesquisa como essencialmente constituída no foco bibliográfico e exploratório, com a observação dos setores para obter dados e aprendizados relevantes, embasados com a pesquisa bibliográfica.

No setor de operações realizou-se pesquisa de campo com a observação física da área de manufatura, constituída por linhas de produção denominadas *Value Stream* (Fluxo de valor) e áreas de circulação, com foco em avaliar a condição do ambiente de trabalho físico e psicológico dos setores; realizada entrevista com o responsável pela gestão da manufatura da unidade de componentes para Cardans da empresa estudada, com o objetivo de diagnosticar o impacto e consequências do absenteísmo para a manufatura.

No RH (Recursos Humanos), realizou-se observação da área e das atividades desempenhadas pelo setor, bem como entrevista com a responsável pelo RH da divisão em estudo, com o objetivo de detectar a importância do tema para companhia e como está sendo monitorado este indicador, sendo disponibilizado em forma de tabela/relatório as horas, causas e o índice de absenteísmo do período de 2013 até agosto de 2014 da divisão de Cardans.

Através dos dados obtidos nos relatórios fornecidos pela organização, desenvolveu-se gráficos para melhor análise, quantificação dos dados e observação dos fatos, na qual gerou uma reunião de análise crítica para tomada de ações em relação ao absenteísmo apresentado, estando presentes todos os setores envolvidos e obtendo como resultado um plano de ação com foco na minimização dos índices de absenteísmo na organização.

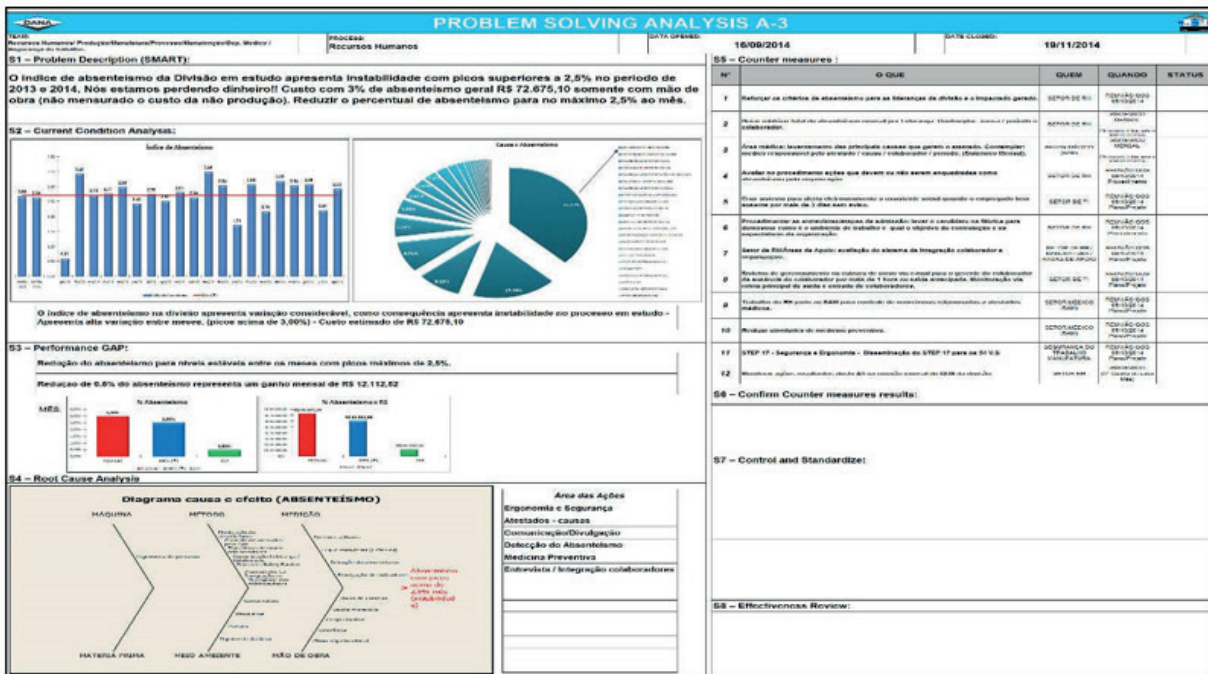
Resultados e discussão

O resultado obtido com o estudo foi que o índice de absenteísmo da divisão em estudo

apresenta instabilidade com picos superiores a 2,5% no período de 2013 e 2014, ocasionando desperdício financeiro, custo-mês com 3% de absenteísmo R\$ 72.675,10 somente com mão de obra, não mensurado o custo da não-produção e da não-qualidade, que são também consequências da ausência do colaborador.

Por critério de impacto, optou-se por trabalhar nos fatores Doença/Atestado, que representam 49%, e Liderança, que representa 45% das causas de absenteísmo na empresa em estudo. Metodologia do DOS aplicada na solução de problemas STEP 14 – Resolução de Problemas (A3 – MBF), conforme Figura 3, que demonstra de forma clara a qualidade, dedicação e solidez da cultura de melhoria contínua na organização.

Figura 3. A3 resolução de problema: absenteísmo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Aplicação do diagrama de causa e efeito para determinar as principais causas da geração de absenteísmo na organização, com as sugestões propostas por todos os setores da empresa. Conforme Figura 4, os fatores para tomadas de ações foram priorizados em: Ergonomia e Segurança na atividade/ Atestados – causas / Comunicação Detecção do Absenteísmo / Medicina Preventiva / Descrição das necessidades e características da função / Entrevista / Integração dos colaboradores.

Figura 4. Diagrama de causa e efeito (absenteísmo)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Ficou evidenciado e como sugestões de melhoria para a organização aplicação da metodologia DOS nas principais causas detectada neste estudo, onde o principal inibidor do absenteísmo é oferecer ao colaborador um ambiente de trabalho propício para execução das atividades (ergonômico e seguro), através da aplicação do *STEP 17* do DOS segurança e ergonomia e *STEP 7 – 5S* para melhora do ambiente de trabalho no quesito organização e limpeza, com aplicação de auditoria escalonada; obrigações e deveres bem claros para cada colaborador da equipe e sua importância no contexto geral para o atingimento dos objetivos com a aplicação do *STEP 5 – Trabalho padronizado*. Aplicação de programas de prevenção de doenças e sistema de seleção de novos colaboradores bem robustos e sustentáveis, com as diretrizes e necessidades da organização e do envolvimento de todos os colaboradores.

Conclusão

Esse artigo apresentou contribuições de teóricos, especialistas na área de recursos humanos e manufatura que definiram causas e consequências relatadas ao absenteísmo nas organizações, o que mostrou-se útil para o tratamento deste problema nas empresas, já que levantou grande informação referente ao assunto, ressaltou sua importância e impacto na manufatura, possibilitando a aplicação da teoria com o estudo de caso.

Pode-se relatar que o tratamento do absenteísmo se baseia na localização das diversas causas que estão presentes dentro da organização, como ambiente de trabalho e liderança, fora dela ou no indivíduo. O monitoramento, gestão e ações perante avaliação dos índices de absenteísmo, e das causas mais relevantes, tornam-se fatores importantes para controle e estabilidade

deste indicador em níveis aceitáveis.

O absenteísmo é um problema importante para desenvolvimento e estrutura de uma organização. Dentro da empresa há multifatores que precisam ser considerados, analisados e estudados para tomar ações na causa-raiz da ausência do trabalho e assim, minimizar estas influências que geram o acontecimento deste evento.

Resultados duráveis vêm de estratégias consistentes e devem conter três fatores para realização e sucesso: retorno, inovação e sustentabilidade. Ações de baixo investimento e grande retorno devem ser priorizadas. O cuidado principal que se deve ter ao combater o absenteísmo é ter uma base de dados confiável, pois é através destes índices que se tomarão as ações necessárias, sempre levando em consideração a aplicação coletiva e a possibilidade de apreender com os erros.

Referências

ALVES, M. **Causas do absenteísmo na enfermagem**: uma dimensão do sofrimento no trabalho, 1996. 165 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Escola de Enfermagem, USP, São Paulo, 1996.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2004.

CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

COUTO, H. A. **Absentismo**: uma visão bem maior que a simples doença. Belo Horizonte: Ergo, 1982.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 2001.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Relatório de Absenteísmo**. 2005. Brasília, jan./dez. 2005.

HUNTER, J C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEE, J. B.; ERICKSEN, L. R. **Os efeitos de uma mudança de política em três tipos de ausência**. J. Nurs. ADM. Billerica, 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 7. Ed.

São Paulo: Futura, 2003.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

OHNO, T. O. **Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PENATTI FILHO, I. **Estudo do Absenteísmo**: Contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Ver. Brás. Saúde Ocupacional**. v. 10, n. 40, 1982.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SIQUEIRA, M. D. C. **Fatores ergonômicos ao absenteísmo na ocorrência de dor nas costas em trabalhadores de enfermagem**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem da UFMG; Belo Horizonte, 1997.

SOBEK II, D. K.; SMALLEY, A. **Entendendo o pensamento A3**: um componente crítico do PDCA da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constante das organizações**. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás. Gridis, 1980.

STANCATO, K.; NEVES, J. F. Absenteísmo: estudo de revisão bibliográfica. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Enfermagem**. v. 1, n. 1, p. 194-217, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos** – Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WOOD, S. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 30-38, 1 out. 1992. Trimestral.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

GERAÇÕES E SUAS INFLUÊNCIAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

The generations and its influences within organizations

Bianca Aparecida Grubert Gonçalves ¹

Marcela Eduarda Ferreira ²

Resumo: Essa é uma pesquisa bibliográfica, feita em livros e artigos de 2009 até 2014, visando avaliar as gerações, suas principais características e como lidar com elas dentro das organizações. Com esta pesquisa se pode observar que o estudo das gerações surgiu da necessidade dos profissionais de diversas áreas das organizações em conhecer o perfil dos seus clientes, internos e externos. A primeira geração estudada foi a geração Belle Époque, que são os indivíduos que nasceram entre os anos de 1922 até o ano de 1946. A geração sucessora é a geração Baby Boomer, nascida entre os anos de 1940 até 1960. A geração seguinte foi denominada geração X, cujo nome foi designado por um fotógrafo da época. Todos os indivíduos que nasceram entre os anos de 1960 até 1980, fazem parte dessa geração. A geração Y é a geração dos multiculturais e que conseguem fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo. Pertencem a essa geração todos que nasceram entre os anos de 1980 e 1990. Finalizando com a geração Z, sendo os que nasceram a partir dos anos 90, que trazem consigo muitas características da geração anterior. O que difere os Zs dos Ys, é a intensidade com que as características da geração Y se desenvolveram nessa nova geração, como por exemplo, a extrema facilidade em lidar com as novas tecnologias. Quase todas essas gerações estão juntas no mercado de trabalho, e o maior desafio das organizações é fazer com que essas gerações deem resultado sem que entrem em choque.

Palavras-chave: Gerações. Belle Époque. Baby Boomer. Geração X. Geração Y. Geração Z. Organizações.

Abstract: This is a bibliographical research done through articles and books from 2009 to 2014, to evaluate the main features and how to deal with different generation in organizations. Throughout his research we can see that the study of generations arose from the professionals' need of different areas of organizations to know the profile of their internal and external customers. The first generation studied was the Belle Époque, which is formed by individuals who were born from 1922 to 1946. The following generation is the Baby Boomer generation, they were born from 1940 to 1960. The next generation was called Generation X, whose name was nominated by a photographer of that time. All individuals who were born from 1960 to 1980 are part of this generation. Generation Y is the generation of multicultural and who can do more than one activity at the same time. This generation is formed by the ones who were born from 1980 and 1990. Ending with the Generation Z, formed by the ones who were born from the 90's and they bring along many characteristics of the previous generation. What differs the Zs from Ys is the intensity that the characteristics of Generation Y have developed this new generation, for example, the extreme ease in dealing with new technologies. Almost all these generations are together in the labor market, and the biggest challenge to organizations is to make these generations bring forth result without entering into shock.

Keywords: Generations. Belle Époque. Baby Boomer. Generation X. Generation Y. Generation Z. Organizations.

Introdução

O estudo feito sobre as gerações, não aborda somente as gerações atuais como a geração X e Y, mas sim as suas gerações antecessoras, como as gerações *Belle Époque* e *Baby Boomer*. Muitas das características das gerações atuais são herdadas das gerações anteriores.

Essas pesquisas começaram pelo interesse dos profissionais da área de *marketing* em diagnosticar quem eram seus clientes, como se comportavam e o que eles esperavam dos pro-

¹ Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Pós-Uniasselvi. bianca.grubert@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau, Especialista em Recursos Humanos pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação, Graduada em Psicologia pela Universidade Regional de Blumenau. marcela.ef@gmail.com

duto e serviços colocados no mercado. Para que as empresas pudessem melhorar e chegar à satisfação de seus clientes.

No caso da área de Recursos Humanos não foi diferente, com a necessidade de saber como lidar com as diferentes personalidades que estão entrando no mercado de trabalho, era necessário um estudo sobre o comportamento das gerações, a fim de compreender seu comportamento e minimizar possíveis conflitos.

Um dos principais problemas encontrados nas empresas é a divergência de opiniões e valores entre as gerações. A geração *Belle Époque*, a primeira das gerações, é tradicionalista e presa pela estabilidade financeira, bem como a sua geração sucessora, que além de se preocupar com as finanças, começou a se preocupar em levar uma vida mais tranquila, em função dos traumas passados nas grandes guerras.

A geração X traz consigo um pensamento mais racional do que emocional com um perfil empreendedor. Já as gerações Y e Z, que estão menos tempo no mercado, são ligadas nas novas tecnologias e gostam de trabalhar com liberdade, são muito criativos e conseguem realizar várias atividades ao mesmo tempo.

Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo analisar as características das gerações, avaliando suas principais diferenças, e como lidar com elas dentro das organizações, tendo por base a pesquisa bibliográfica. Para isso, abordam-se a época na qual cada geração surgiu e viveu, bem como as características e ensinamentos que as gerações mais antigas deixam para as mais novas.

Belle époque

Nos dias atuais, os profissionais das áreas de *marketing* e recursos humanos estão pesquisando cada vez mais sobre as gerações. Segundo Esteves (2012, s.p.) “A ideia inicial do estudo era mapear o perfil do jovem consumidor da época visando direcionar ações de *marketing* e publicidade, porém, em poucos anos, o estudo passou a influenciar outras áreas, em especial a de Recursos Humanos”. Sendo assim, pesquisas, que antes eram somente utilizadas para mapear comportamentos dos consumidores, passaram a auxiliar o setor de recursos humanos a compreender melhor seu cliente interno.

A primeira geração da qual se tem registros de estudo é a chamada geração *Belle Époque*, um nome em Francês que significa bela época, conhecida ainda como geração Tradicional ou geração dos Veteranos. Não é possível especificar uma data exata para o período da qual essa geração fez parte, mas registros mostram que essa geração surgiu no fim da Primeira Guerra Mundial por volta do ano de 1922 até os anos de 1940 (UNGLAUB, 2012). Foi um período de pós-guerra onde o pessoal da época queria um mundo melhor e lutava para apagar as marcas da guerra.

A fase da *Belle Époque*, de certa forma, foi uma época de muita dificuldade, como cita Unglaub (2012). Os Tradicionalistas viveram no período de crises financeiras, como ocorreu em 1929 nos Estados Unidos. Essa geração acreditava que as responsabilidades vêm antes do lazer. Por tanto, se esforçavam muito para sustentar suas famílias, pois foi uma época de muitas dificuldades, até mesmo para suprir as necessidades básicas.

Uma das principais características das pessoas dessa geração é o comprometimento com o trabalho, para eles não era possível ter divertimento sem antes ter trabalhado muito, pois acreditavam que só teriam uma vida mais confortável por meio de muito trabalho. Oliveira (2014, p. 54) afirma que: “A geração *Belle Époque* ou Tradicional, é composta por pessoas nascidas entre 1920 e 1940. Conhecidas por sua dedicação ao trabalho, disposição ao sacrifício, senso

prático e respeito a hierarquia”.

As pessoas que pertenceram a esse período levam essa denominação, pois se comparado com os anos anteriores, de guerra, essa foi realmente uma época muito melhor. De acordo com Fanha (2010, p. 20) “Foi mesmo uma bela época se compararmos com os anos que seguiram de destruição maciça, de morte de fome e de medo, em que a Primeira Guerra Mundial mergulhou a Europa e o mundo”.

Foi um período de muitas dificuldades para todas as classes, e para as classes mais baixas que trabalhavam nas fábricas, lhes faltava a garantia de todos seus direitos, como explica Fanha (2010). As pessoas que vivenciaram essa época, trabalhavam muitas horas por dia, em condições muito difíceis e ganhavam pouco. Não tinham férias e, se estavam doentes, não recebiam salário, os funcionários das fábricas praticamente não tinham nenhum direito.

Mas por outro lado, muitos inventos que facilitam a humanidade nos dias de hoje, surgiram nessa época. Conforme relata Fanha (2010, p. 20) “Durante a *Belle Époque* surgiram inovações como o telefone, o telégrafo sem fio, o gramofone, a máquina de escrever, o cinema, a bicicleta, o automóvel e o avião. A eletricidade substituiu o gás nas casas e nas ruas”. Considerando as condições tecnológicas daquele período se pode afirmar que todas essas invenções surgiram em uma velocidade extremamente alta para o período.

Essa época foi marcada por grandes acontecimentos, onde podemos identificar nitidamente a divisão das classes sociais. Os burgueses levavam uma vida alegre cheia de *glamour*, já em relação aos funcionários das fábricas, a história era bem diferente. Assim, é possível perceber que a diferença social e econômica começou há muitos anos, com características muito mais radicais nos dias de hoje.

Baby boomers

Os *Baby Boomers* podem ser classificados como os filhos da geração *Belle Époque*. São denominados como *Baby Boomers* pessoas que nasceram entre os anos de 1946 até o ano de 1964. Essa geração foi surgindo logo ao final da Segunda Guerra Mundial. Apesar de terem vindo logo após uma grande guerra, segundo Oliveira (2014, p. 22), “A famosa e estruturada geração *Baby Boomers* (1940-1960), sempre otimista, focada, automotivada e com uma disposição para quebra de regras e estruturas”. Ou seja, é considerada uma geração com grandes esperanças no seu futuro.

Essa geração, que durou por volta de vinte anos, recebeu esse nome porque nesse período houve uma alta na taxa de natalidade nos Estados Unidos, ou seja, essa fase foi uma “explosão de bebês”. O principal motivo desse *boom* foi o fim da Segunda Guerra, segundo Oliveira (2014, p. 52) “A Segunda Guerra Mundial terminou e os soldados americanos voltaram para suas casas e conseqüentemente, muitas mulheres que esperavam ansiosamente pelos maridos engravidaram”. Isso demonstra o porquê da alta taxa de nascimento daquela época.

Por terem nascido logo após a guerra, tinham repulsa a qualquer assunto relacionado a brigas e futuras guerras. Sendo assim, Fava (2012, p. 73) diz que: “Em consequência, os *Baby Boomers* representavam uma geração idealista que acreditava que o mundo poderia ser salvo pelo amor, afinal “*all you need is love*”³. Com isso, vieram as ideias de que tudo o que o mundo precisava para se ter dias melhores era somente amor.

Com tudo o que seus pais passaram, e com todas as invenções que surgiram na geração anterior, esses anos que pertenceram aos *Baby Boomers* ficaram um pouco mais fáceis de viver.

³ *All you need is love*: Expressão usada na época, com o significado de que tudo o que as pessoas da época precisavam era somente amor.

Fava (2012, p. 72) relata que “Os jovens começaram a usufruir de um período muito melhor que a geração anterior, surgindo assim os Anos Dourados”. Contudo, esses jovens fizeram parte da construção de uma era muito melhor do que a que seus pais presenciaram.

Um dos fatos marcantes dessa geração foi o marco da divisão de dois períodos muito importantes, de acordo com Trump e Kiyosaki (2011, p. 253), “A geração *baby boom* é a última geração da Era Industrial e a primeira da Era da Informação”. Sendo assim, essa foi a primeira geração a ter contato com novas tecnologias.

Uma das principais características dos *Baby Boomers*, é o comprometimento com tudo o que fazem, tanto da vida pessoal quanto profissional. Conforme Carvalho (2012, s.p.), “No trabalho seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço, e preferem ser reconhecidas pela sua experiência à sua capacidade de inovação”. Com isso, essas são as pessoas que prezam por fazer carreira profissional na mesma empresa.

Essa foi uma geração que buscava paz acima de tudo, pois o fantasma da última guerra ainda assombrava as famílias. Por outro lado, a questão profissional é caracterizada pelo compromisso. A profissão era algo da qual eles deveria preservar para poder se orgulhar. Conforme Oliveira (2014, p. 52), “Os *Baby Boomers* são motivados por *status* na carreira. Por se dedicarem muito ao trabalho, valorizam pontualidade, demonstrando certo conservadorismo quanto ao padrão estrutural das empresas”. Essas características ainda são possíveis de serem encontradas nas pessoas que trabalham nas organizações de hoje, que nasceram naquela época.

Geração X

As pessoas que compõem essa geração são os filhos dos *Baby Boomers* e ao mesmo tempo netos da *Belle Époque*. São consideradas geração X, todas as pessoas que nasceram entre os anos de 1960 até os anos de 1980 (FAVA, 2012). Por terem sucedido gerações que obtiveram grandes conquistas, a geração X teve a oportunidade do pertencer a uma época com muito mais facilidades do que as gerações passadas tiveram.

Segundo Unglaub (2012), o termo geração X, foi criado por um fotógrafo chamado Robert Capa, que sentiu necessidade de nomear essa geração que foi surgindo logo após a Segunda Guerra Mundial. Ele usou esse termo, para nomear um de seus ensaios fotográficos com pessoas daquela época e esse nome acabou caracterizando essa geração até hoje.

Mas nem tudo foi tão fácil para essa geração. Diferentemente das gerações anteriores, eles são mais individualistas e optam muito mais pelo racional do que pelo emocional, em virtude de terem seus pais separados, uma prática que começou a ser constante na época. Essa geração viu como o mundo começou a se globalizar dando origem ao individualismo e à alta competitividade (FAVA, 2012).

Como nos mostra Carvalho (2012), outro fato marcante da qual essa geração fez parte, foi a revolução na política brasileira, eles presenciaram o fim da Ditadura e o movimento das “Diretas já”. Com isso se iniciou um período de instabilidade financeira e de emprego. Mesmo com todas as dificuldades da época, de acordo com Khoury (2009, p. 24), “Essa geração tende a ter foco em resultado, tem uma visão empreendedora e desenvolveu a habilidade para aprender novas tecnologias para se manter no mercado”. Com uma época muito instável, a única alternativa da geração X se manter no mercado de trabalho era aprendendo a lidar com a novidade, que por muitas vezes assustava.

Com toda pressão que sofreram em um mercado de trabalho nada seguro, a geração X se sujeitava muito mais a trabalhar sob pressão, que, por consequência, ao fim de sua jornada de trabalho, acabavam estressados e cansados em função de tamanha pressão. Pela necessidade de priorizar o trabalho começaram os problemas de relacionamento em casa, onde o casamento foi

aos poucos deixando de ser uma relação perpétua (FAVA, 2012).

A geração X é uma geração de personalidade muito forte, acreditam em seus valores e ideais. Nas organizações dos dias atuais podemos encontrar pessoas dessa geração que comprovam que eles são pessoas que possuem vontade de aprender cada dia mais, e que uma das suas maiores inseguranças é que as próximas gerações possam desbancá-los no mercado de trabalho.

Geração Y

A geração Y são os filhos da geração X, que sem dúvida traz na veia características genéticas da primeira geração, a *Belle Époque*. Conforme os anos foram passando, as gerações futuras sempre acabam usufruindo de uma época muito mais tecnológica e com velocidade de informação cada vez maior. Esse resultado é em função de todos os esforços realizados pelas gerações anteriores.

A origem do nome dessa geração é um tanto quanto diferenciada:

O batismo dessa geração se deve a um fato curioso. Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre os países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos 1980 e 1990 a letra principal era a Y (OLIVEIRA, 2010, p. 41).

Essa regra funcionou somente nos países orientais, mas mesmo assim muitos estudiosos adotaram essa letra para nomear essa geração. Sendo assim, surgia a Geração Y em todo o mundo. (OLIVEIRA, 2010).

Muito se tem comentado sobre essa geração, inclusive comentários que acabam por ressaltar os comportamentos negativos, como por exemplo, que eles são pessoas que não respeitam pessoas mais velhas, se preocupam somente com que importa para si, a maioria não consegue trabalhar em projetos muito longos e não se preocupam em desenvolver suas carreiras. Muitas dessas características podem ser alocadas a algumas pessoas, e não exatamente a todas as pessoas que pertencem essa geração. (OLIVEIRA, S. 2014).

Em contrapartida, o que precisa ser feito em relação a essa geração, é uma análise minuciosa de seu comportamento, para perceber que eles se diferem das gerações anteriores em aspectos como a necessidade de receber constantes *feedbacks* quanto ao seu desempenho dentro das organizações, podendo assim desenvolver ou dar a impressão de que são pessoas muito impacientes. Gostam de inovação, e a ferramenta pela qual optam para fazer com que essas mudanças aconteçam, são os questionamentos constantes que podem ser facilmente entendidos como se o funcionário estivesse discordando da ordem dada pelo seu chefe, o que atrapalha muito o processo de mudança e inovação. (OLIVEIRA, 2014).

Essa geração precisa de liberdade para trabalhar e se tratando das organizações, muitas vezes a questão liberdade não condiz com a política das empresas. É preciso que se dê a liberdade para essa geração de forma responsável, na forma de um trabalho mais informal. Assim como a geração X, são extremamente focados em resultados. A falha está quando essa busca incansável pelo resultado se torna uma competitividade nada saudável, ferindo seus valores e seu princípio (OLIVEIRA, 2014).

Sem dúvida essa é uma geração promissora, que consegue utilizar as facilidades da tecnologia para melhorar o meio em que vive, é uma geração muito mais preocupada com o meio ambiente do que a geração passada e a sua geração sucessora. Tem garra e foco para alcançar o que quer, e que assim como uma herança de seus pais X, possuem uma personalidade forte e

decidida.

Geração Z

A geração Z ainda é uma novidade, por ser a geração mais recente. Pertencem à geração Z todas as pessoas que vieram a nascer após os anos 2000. Diferentemente da geração Y, que acompanhou o processo de desenvolvimento da internet, TV a cabo e dos mais modernos *videogames*. Essa geração não sabe o que é ter um mundo sem tudo isso. Essa supernova geração nasceu na velocidade do conhecimento, o ritmo normal dessa geração é muito mais acelerado do que das gerações anteriores (CERBASI; BARBOSA, 2014).

A origem do nome Geração Z, vem de “zapear”, que significa trocar de canal rapidamente pelo controle remoto e essa troca rápida acabou por batizar essa geração. Outra nomenclatura que foi atribuída a essa geração é a geração dos Nativos Digitais, pois passam a maioria do tempo em redes sociais adicionando amigos, suas primeiras fotos já eram digitais e comentam tudo em até 140 caracteres (OLIVEIRA, 2014).

De acordo com Ciriaco (2014), com a velocidade de informações e lançamentos de novas músicas e novos produtos, para essa geração tudo acaba se tornando ultrapassado com muita rapidez.

Seu mundo é tecnológico e virtual. Para eles é impossível imaginar um mundo sem internet, telefones celulares, computadores, *iPods*, *videogames* com gráficos exuberantes, televisores e vídeos em alta definição e cada vez mais novidades neste ramo. Sua vida é regada a muita informação, pois tudo que acontece é noticiado em tempo real e muitas vezes esse volume imenso acaba se tornando obsoleto em pouco tempo (CIRIACO, 2014, s.p.).

Conforme Ciriaco (2014), essa geração é caracterizada por estarem assistindo televisão, ouvindo música e estarem em contato com outras pessoas nas redes sociais: isso tudo ao mesmo tempo. Os Zs, semelhante às gerações anteriores, são inquietos, mas são menos fiéis às marcas, geralmente seguem seus ídolos e possuem uma incrível habilidade de realizar tarefas na pluralidade.

Mas toda essa tecnologia da qual essa geração utiliza, pode trazer alguns aspectos não tão positivos para esses jovens. Com toda essa rapidez com que as informações e produtos se tornam obsoletos, essa geração acaba desvalorizando as coisas com a mesma rapidez. O presente que esperam o ano todo para ganhar no natal, em dois dias já deixa de ser interessante. Com a característica de passar com o fone de ouvido praticamente o dia inteiro, não têm o hábito de ouvir as pessoas e muito menos de se comunicar verbalmente, o que acaba gerando conflito com as demais gerações, tornando-os antissociais. (CIRIACO, 2014).

O que preocupa nessa geração, é que com relação ao futuro desses jovens, como eles irão se comportar na sociedade quando chegarem à fase adulta, pois tanta tecnologia pode acabar por ofuscar o que eles realmente precisam saber. Sem dúvida a geração Z é sinônimo de tecnologia, é praticamente impossível falar nesses jovens sem relacionar o celular da moda, o último modelo *tablet*. Por outro lado, são funcionais e têm extrema facilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo. Com isso essa geração está prestes a iniciar a próxima revolução no mercado de trabalho (SOARES, 2014).

Encontro das gerações dentro das organizações

Atualmente, dentro das organizações, é possível encontrar as gerações *Baby Boomer*,

X, Y, e entrando agora no mercado de trabalho, as primeiras pessoas da geração Z, trabalhando lado a lado. Uma das consequências de se ter essa diversidade de gerações trabalhando todas juntas, é o início dos conflitos dentro das organizações. Isso acontece devido a diferença de opiniões, visões e valores de cada geração (MATTA, 2014).

Com relação às diferenças, Matta (2014) relata que geração *Baby Boomer*, a geração que está no mercado de trabalho há mais tempo, possui uma visão tradicionalista por ter tido uma educação mais rígida e disciplinada, pois surgiram logo após a Segunda Guerra Mundial. Ao mesmo tempo, no lado profissional, são extremamente comprometidos e valorizam a formação de carreira nas empresas. A geração X, filhos da geração *Baby Boomer*, tem visão empreendedora, procuram um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e começam a descobrir que o *feedback* pode ser uma ferramenta que auxilia na ascensão profissional (OLIVEIRA, 2014).

Já a geração Y é mais crítica, reage bem às mudanças e aprecia a comunicação entre os níveis hierárquicos. Enquanto a geração X procura o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, para essa nova geração esse equilíbrio é fundamental. A geração Z não é muito diferente a geração Y, assim como a geração Y, valoriza a comunicação em tempo real, tem dificuldades em lidar com os diferentes níveis hierárquicos, e está conectada a alguma tecnologia na maior parte do tempo (OLIVEIRA, 2014).

Sendo assim, Matta (2014) traz algumas medidas que podem ajudar a mediar e até mesmo evitar esses conflitos, como por exemplo, entender os diferentes estilos de trabalho. Os *Baby Boomers* gostam de receber instruções mais simples e diretas; já a geração Y prefere receber orientações mais detalhadas. Outro ponto importante é levar em conta a diferença de valores: *Baby Boomers* possuem espírito de equipe, a geração X prefere trabalhar isoladamente e a geração Y valoriza o trabalho em equipe, com honestidade e transparência.

O diálogo entre as gerações é muito importante e deve ser incentivado. A troca de experiência que nasce desses diálogos é muito rica e ambas as gerações ganham em experiência profissional. O melhor de cada geração deve ser diagnosticado e valorizado, os profissionais da geração *Baby Boomers* e a geração X podem exercer a função de mentores para as gerações Y e Z. A sabedoria é uma característica das gerações mais antigas, assim como a lealdade. As gerações mais novas são muito criativas e estão sempre atentas às novidades de mercado. Sendo assim, deve-se encontrar os pontos em comum de cada geração (MATTA, 2014).

O relacionamento do ambiente organizacional precisa ser o mais agradável possível para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Esse ambiente saudável é possível de ser conquistado, respeitando e valorizando a diversidade de valores de cada geração (OLIVEIRA, 2014).

Considerações finais

Com o presente artigo foi possível observar as principais diferenças e semelhanças de cada geração. Apesar de pertencerem a épocas muito diferentes, cada geração possui alguma característica da geração anterior, como a geração *Baby Boomer*, por exemplo, que assim como a geração *Belle Époque*, veio de períodos pós-guerra e sempre trabalhavam para conseguir reestruturar suas famílias e tentar apagar as marcas deixadas pela guerra. As duas gerações são caracterizadas pela força com que lutavam por um mundo melhor.

Logo após essas gerações surgiu a geração X, que por ser resultado das duas outras gerações, traz consigo uma personalidade forte e diferentemente das outras, sua personalidade é mais individualista e empreendedora. Essa geração começa a viver um período mais traumático com o começo da separação nas famílias. Por trabalharem muito e aceitar a pressão exercida

pelo seu local de trabalho, acabaram deixando a família em segundo plano. Isso se dá pela geração X ser muito mais racional do que emocional, e com alto nível de comprometimento profissional.

Os sucessores da geração X são as gerações Y e Z. Essas gerações são muito parecidas e por muitas vezes, difíceis de distinguir uma da outra. Herdaram de seus pais a visão empreendedora e o individualismo, e hoje conseguem usufruir de tudo que as gerações anteriores lutaram tanto para conseguir como, por exemplo, a alta tecnologia que começou com a geração *Baby Boomer*, e desde então as demais gerações foram melhorando culminando no modelo que conhecemos nos dias de hoje.

A geração Y, assim como a geração Z, é ágil e consegue realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo, ambas preferem informações mais diretas, necessitam de *feedback* de seus gestores, mas possuem dificuldades em lidar com os níveis mais altos da hierarquia. Mas o que difere uma geração da outra é a intensidade com que as características da geração Y se desenvolveram na geração Z. Tudo na Z ficou mais intenso, eles não conheceram o mundo sem a tecnologia, com isso passam a maioria do dia conectados, sejam em algum celular, computador ou *tablet*. O que a pesquisa realizada traz, é que com essas características que essas gerações apresentam, a próxima revolução no mercado de trabalho está próxima de acontecer.

Contudo, é possível perceber que cada uma dessas gerações tem qualidades específicas. *A Belle Époque*, geração da qual se percebe em menor quantidade no mercado de trabalho, traz consigo um modo conservador de trabalhar, mas atualmente é necessário o uso das novas tecnologias para realizar quase todos os trabalhos. Sendo assim, se faz imprescindível a facilidade que as gerações Y e Z possuem para lidar com equipamentos cada vez mais modernos, como por exemplo, os novos sistemas informatizados, programas específicos nos quais é possível fazer uma webconferência com qualquer lugar do mundo. Toda essa tecnologia pode parecer muito complicada de operar para as primeiras gerações, mas para as mais recentes essas são ferramentas normais de trabalho.

É preciso que as organizações tenham colaboradores mais experientes em seu quadro profissional, assim como as gerações *Baby Boomer* e a geração X. Com características solidárias e empreendedoras, é possível passar para as novas gerações o que sabem, para que esses jovens adultos consigam adaptar as orientações de como e o que deve ser feito, de uma maneira mais rápida e mais eficiente.

As relações entre essas gerações devem ser incentivadas. O compartilhamento das informações entre as gerações gera o compartilhamento das informações que pode auxiliar processos de trabalho além de auxiliar em várias situações da vida pessoal, e ambas as gerações saem ganhando em experiência, tanto de vida quanto profissional. Para que as organizações obtenham sucesso ao trabalhar com tantas gerações diferentes ao mesmo tempo, é preciso valorizar o que cada geração tem de melhor, minimizando assim os conflitos entre elas.

Referências

CARVALHO, Anderson. As gerações Baby Boomer, X, Y e Z. **Coisa e Tale**. 2012. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

CERBASI, Gustavo; BARBOSA, Christian. **Mais tempo, mais dinheiro**. Google Book. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=Pbwz->

M-booBgC&pg=PT26&dq=gera%C3%A7%C3%A3o+Z&hl=pt-BR&sa=X&ei=mF7vU5G-JNseVyASw5YDgBw&ved=0CC8Q6AEwBA#v=onepage&q=gera%C3%A7%C3%A3o%20Z&f=false>. Acesso em: 16 ago. 2014.

CIRIACO, Douglas. **O que é a geração Z?** Tec mundo. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

ESTEVES, Sofia. O que é Estudo de Gerações e por que se fala tanto sobre isso? **Exame**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2012/06/26/o-que-e-estudo-de-geracoes-e-por-que-se-fala-tanto-sobre-isso/>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

FANHA, José. **Era uma vez república**. Alfragide: Gailivro, 2010.

FAVA, Rui. **Educação 3.0**: Como ensinar estudantes com culturas tão diferentes. Cuiabá: Caline e Caniato, 2012.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2009.

MATTA, Villela da. **Conflito de gerações**. SB Coaching. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/#comment-1721>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

OLIVEIRA, Marcinéia. **Liderança Offshore**: inspire, valorize e lidere pessoas. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **O desafio de construir o futuro dos jovens**. Disponível em: <<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/o-desafio-de-construir-o-futuro-dos-jovens.html>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **O que a geração Y espera**. Disponível em: <<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/o-que-a-geracao-y-espera.html>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.

SOARES, Edileuza. **Prepare-se para receber a geração Z**. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2012/11/16/prepare-se-para-receber-a-geracao-z/>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

UNGLAUB, Eliel. **Desafios metodológicos de ensino**. São Paulo: Unaspress, 2012.

TRUMP, Dalnold J. ; KIYOSAKI, Robert T. **Nós queremos que você fique rico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

GESTÃO DE PESSOAS

People management

Ana Paula Vieira Gonçalves¹

Melissa Probst²

Resumo: Falar sobre motivação é importante dentro do enfoque comportamental, pois é necessário compreender o mecanismo que move um determinado indivíduo, o que o leva a colaborar ou prejudicar os interesses das organizações. Já que a motivação existe dentro das pessoas, este trabalho procurou demonstrar e identificar algumas das teorias motivacionais e como ambos os lados podem se beneficiar (empresa e indivíduo) quando existe a comunicação e gestão de talentos. Este trabalho também teve por objetivo levantar a importância das pessoas nas organizações e como definem a vantagem competitiva no contexto empresarial. O presente artigo procurou abordar processos de desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, bem como a gestão de talentos para atração e retenção de bons profissionais. E por fim, a pesquisa buscou demonstrar a importância das pessoas dentro das organizações e o que as motivam a permanecer nas organizações.

Palavras-chave: Motivar. Comunicar. Gerenciar.

Abstract: Talking about motivation is important in the behavioral approach, because it is necessary to understand the mechanism that moves a certain individual, what leads him or her to collaborate or harm the interests of the organizations. As motivation exists within people, this study sought to demonstrate and identify some of the motivational theories and how both sides can benefit, the organization and the individual, when there is communication and talent management. This work also aimed to raise the importance of people in organizations and how they define the competitive edge in the business context. This paper sought to approach the development processes of people within organizations, as well as the talent management to attract and retain good people. Finally, the research sought to demonstrate the importance of people within organizations and what motivates them to stay in these organizations.

Keywords: Motivate. Report. Manage.

Introdução

Há quem diga que para estar motivado é necessário apenas um bom emprego e um ótimo salário. Mas... O que podemos dizer quando temos um bom emprego, ótimo salário e não temos motivação?

O primeiro pensamento é que, provavelmente, esta pessoa está com depressão, que, aliás, é um termo cada vez mais utilizado dentro das empresas. Porém o que poucos sabem ou se recusam a ver e entender, é que as pessoas dentro das organizações precisam a cada dia de algo a mais. Sendo que neste algo a mais não incluem apenas ótimos salários e ótimas posições dentro da organização.

Ter políticas de remuneração não basta se a empresa não conseguir gestores que possam motivar e desenvolver pessoas, se a empresa não oferecer um ambiente ao qual a pessoa possa se desenvolver, e ver o resultado de seu trabalho, de nada vai adiantar ter políticas bem estruturadas e não conseguir oferecer qualidade de vida.

As pessoas precisam se sentir necessárias, precisam sentir que fazem parte de um todo. É necessário criar um vínculo emocional, pois desta forma as pessoas passam a ser mais comprometidas a fim de produzir valor e resultados estratégicos para a organização.

Às vezes a impressão é que elas têm medo de demonstrar isso dentro das organizações,

¹ Administradora em Gestão de Recursos Humanos (UNIASSELVI). paulinha_163438@hotmail.com

² Orientadora. Mestre em Educação pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) e doutoranda em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). mel.probst@gmail.com

é como se fazer parte e participar fosse algo desnecessário, proibido, visto como sinal de fraqueza.

Você deve estar pensando que em parte, as pessoas como um todo são culpadas de não estarem satisfeitas completamente e que só delas depende a mudança. Por muitas vezes, eu mesma tive esse pensamento, sempre fui adepta de que se você não está satisfeito deve seguir seu próprio caminho, buscar novas experiências. Hoje penso que sim, devemos buscar novas experiências e mudar quando julgamos necessário. Mas sendo assim, como fazer para reter talentos? Como manter nossos profissionais motivados, a estar dentro das nossas organizações, se o ser humano por si só precisa e necessita estar em mudanças constantes?

Conceito de motivação

Muitos cientistas definem motivação como a energia que nos desperta e faz com que consigamos manter os esforços para alcançar um determinado objetivo. As motivações se diferenciam de acordo com o ambiente em que o ser humano se encontra, tais como: ambiente escolar, trabalho, religião, família, entre outros.

De acordo com Bergamini (2008), os incentivos monetários e de bens materiais conseguem satisfazer uma pessoa no instante em que ocorre a premiação, mas a satisfação das necessidades psicológicas é o que realmente incentiva os trabalhadores que atingem os maiores desempenhos e de forma duradoura.

Desta forma, pode-se dizer que existem alguns pontos a serem analisados para que possamos realmente entender o que realmente motiva uma pessoa dentro do âmbito organizacional. Acredita-se, então, que vale a pena entender, investigar, o que leva um funcionário a se candidatar a uma determinada vaga.

Através da motivação podemos entender o porquê do comportamento humano, que conforme Maximiano (2010), diz que as causas ou motivos, que podem produzir determinado comportamento está baseada em três propriedades: intensidade, direção e permanência da motivação.

Neste momento fica clara a importância do setor de recursos humanos, pois se faz necessário criar meios para que os gestores consigam manter seus colaboradores motivados, não apenas na conquista de um novo cargo, mas que este colaborador consiga manter-se motivado naquilo que ele já faz.

Vroom (1997) fala na dificuldade de conquistar a lealdade das pessoas dentro das organizações, pois se a empresa definiu metas a longo prazo, geralmente o indivíduo tende a se concentrar em objetivos e metas em curto prazo, a fim de alcançar seus próprios objetivos.

Tem se tornado cada vez mais difícil reter talentos: há quem diga que são melhores salários, que o mercado está cada vez mais competitivo. Há também quem diga que com toda esta crise econômica, chegará um momento em que a procura será tão grande que não haverá motivos para altos salários, e de certa forma não está incorreto esse pensamento. Hoje a principal preocupação empresarial/gerencial está em se reduzir despesas, que se esquecem do fator humano por completo. Sim, poderemos e teremos muitos profissionais desempregados e conseguiremos reduzir gastos.

Então, porque é tão difícil fazer com que as organizações, entendam que manter profissionais qualificados é uma redução de custos? Afinal treinar, preparar um profissional que atenda às expectativas, cada vez maiores nas organizações, está mais difícil e extremamente oneroso.

Por outro lado, de acordo com Gramigna (2002) está se criando uma nova tendência de

que o desenvolvimento das pessoas deve ser compartilhado. Esta mudança quebra paradigmas que acabam gerando novas posturas pessoais, diante do desenvolvimento profissional. Logo passam a existir novas e maiores expectativas. Será esse o caminho a seguir? É necessário entender que o ser humano muitas vezes só precisa sentir que faz parte de um bem comum, que isso sim o fará sentir motivado a continuar. É preciso perder o medo de demonstrar a importância dos profissionais que possuímos e necessário gerar competição no ambiente de trabalho, uma competição saudável, óbvio. Não há coisa melhor para motivar alguém do que um desafio que valha a pena ser disputado.

Teorias motivacionais

Considerando que a motivação possui caráter interno, que vem de dentro para fora, e que o principal responsável pela motivação é o próprio indivíduo, podemos dizer que a mesma está baseada nas necessidades de crescimento, e que seus benefícios aparecem em um período longo, já que a recompensa final é o crescimento pessoal.

A motivação te dá a oportunidade de fazer diferentes escolhas, seja no comportamento humano, ou uma força que se manifesta, orienta e sustenta nossas ações. Normalmente é explicada como sinônimo de desejos, impulsos, necessidades, forças psicológicas e vontades. Enfim, sentimentos de realização e reconhecimento profissional.

Hierarquia das necessidades humanas

Estudar motivação requer conhecimento das necessidades humanas. A teoria das relações humanas considera que quando essas necessidades são satisfeitas, o indivíduo passa a procurar suas necessidades mais complexas. Maximiano (2006), diz que a motivação se refere ao comportamento que acontece dentro do indivíduo, devido a alguma necessidade, e que pode ser dirigido para diversas direções em busca de um objetivo.

Segundo Maslow (1943 apud MAXIMINIANO, 2010), a motivação tem diferentes estágios que surgem das necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo social, autoestima e autorrealização.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

Figura 1. Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm>. Acesso em: 14 jun. 2016.

O estudo de Maslow foi considerado um grande marco na transição da era mecanicista para a era humanista nas concepções relacionadas ao trabalho humano. Em consequência disso, muitas portas se abriram para estudos de diversas outras áreas relacionadas ao capital humano, tal como psicologia aplicada à administração e muitas outras teorias das necessidades humanas, e que foram fundamentais para compreender o fator motivacional.

Teoria dos dois fatores

Também conhecida como teoria da higiene motivação, foi estudada por Frederick Herzberg, que tinha formação em psicologia. O estudo de Herzberg, segundo Robbins (2004), diz que a relação do indivíduo com seu trabalho é muito simples e que essa atitude pode determinar o sucesso ou fracasso. Sendo assim ele investigou a seguinte questão: “O que as pessoas desejam do seu trabalho?”. Herzberg solicitou a algumas pessoas que descrevessem com detalhes as situações das quais faziam com que eles se sentissem bem ou mal em seu ambiente de trabalho.

Com as respostas apuradas, Herzberg pôde concluir que as respostas eram bastante diferentes no que diz respeito a sentir-se bem ou mal.

Ou seja, características relacionadas à satisfação no trabalho podem ser classificadas como fatores intrínsecos, como responsabilidade, reconhecimento e realização. Por outro lado, os que não estavam satisfeitos indicaram fatores extrínsecos como políticas empresariais, remuneração e condições de trabalho. Desta forma, os dados sugerem que segundo Herzberg, o oposto da satisfação não é a insatisfação como em geral acreditamos.

Figura 2. Teoria dos dois fatores



Fonte: Disponível em: <<http://eng-esamc2011.wix.com/motivacao/apps/blog/teoria-dos-dois-fatores>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Motivação e a produtividade

A relação entre motivação e a produtividade tem início no indivíduo, na empresa e fatores externos. O que todos esperam é conseguir criar um ambiente do qual as pessoas trabalhem bem, que enriqueça a vida dos colaboradores e ao mesmo tempo da empresa.

Conseguir criar tal ambiente tem se tornado algo extremamente desafiador, uma vez que os indivíduos são totalmente diferentes uns dos outros.

Segundo Maximiano (2000), podemos encontrar dois grupos motivacionais que influenciam no desempenho das pessoas. São eles:

- Motivos Internos – são aqueles que surgem do próprio indivíduo, tais como: valores, aptidões, interesses e habilidades.
- Motivos Externos – surgem de uma determinada situação ou de um determinado ambiente em que o indivíduo se encontra. Ou seja, quando as necessidades despertam um interesse ou representam uma recompensa a ser alcançada.

Desta forma, podemos dizer que a motivação pode ser vista como um impulso, que está no interior de cada pessoa, e que não há possibilidade de motivar uma pessoa que não esteja disposta a se motivar.

Gestão de pessoas

Antigamente, gestão de pessoas não passava de execução, atividades repetitivas e tarefas pré-definidas.

Atualmente, o cenário é outro: as pessoas mudaram, as organizações passaram a perceber que elas não são mais apenas mão de obra para a empresa e sim valor, pois é através das pessoas que as coisas acontecem, são elas que detém o conhecimento e que movimentam as organizações. São as pessoas que criam e que identificam oportunidades de crescimento corporativo.

As empresas então pagam o preço por anos de falta de investimento no capital humano. A necessidade de ser competitivo faz com que as empresas tenham que garimpar profissionais

no mercado, e com isso, têm que pagá-los a preço de ouro. Empresas de consultoria dizem que apesar do nível de seguro desemprego estar nas alturas, e termos inúmeros profissionais no mercado de trabalho.

Nesse contexto, atender às necessidades empresariais está cada vez mais difícil, pois o novo perfil solicitado está cada vez mais agregando competências difíceis de encontrar em uma única pessoa. Mussak (2010) salienta que toda a capacitação ou desenvolvimento deve assegurar ao indivíduo a oportunidade de ser o que se pode ser a partir do seu próprio potencial.

Manter talentos

A maior dificuldade encontrada hoje pelas empresas é a manutenção de bons profissionais em seu quadro. Atualmente, um salário atrativo e pacote de benefícios generoso não são mais garantia de que o indivíduo irá permanecer na empresa. A arte de reter talentos inclui desde políticas e práticas de gestão de pessoal, como estruturas que envolvam todo um contexto organizacional. Ter boas políticas de remuneração não basta se a empresa não possui gestores que consigam motivar e desenvolver pessoas, se a empresa não oferece um ambiente ao qual a pessoa perceba que pode se desenvolver e que faça a diferença.

Carmello (2006), diz que à medida em que os ativos intangíveis passam a ser responsáveis pela geração de valor, mais as empresas apostam no desenvolvimento de relacionamentos duradouros, tanto com o cliente, como com seus empregados, pois desta forma conseguem construir sua marca. Ampliar o conceito de marca e imagem da organização no coração das pessoas é uma boa estratégia utilizada pela gestão de pessoas visando à retenção de talentos. As pessoas precisam ter orgulho em trabalhar na empresa, precisam ter o sentimento de pertencer à organização para a qual trabalham. As pessoas querem trabalhar para organizações que se preocupam com o meio ambiente e com a sociedade.

Michelman (2007) enfatiza que o que instiga as pessoas a permanecerem na empresa diz respeito ao futuro da organização. Todos desejam trabalhar para um vencedor. A reputação da empresa, seus valores, sua visão e planos para o futuro configuram grande diferencial na hora do colaborador optar por ficar ou não trabalhando em uma determinada organização.

Para Carmello (2006), estamos vivendo em uma época onde o desejo de estado de espírito predomina. As pessoas querem um local de trabalho que lhes proporcionam uma vida equilibrada, trabalhar em um local onde se sintam respeitadas, onde os relacionamentos sejam sólidos, honestos e transparentes.

Um fator que se opõe à retenção consiste em pessoas sobrecarregadas de trabalhos e que se estressam. Promover a qualidade de vida dentro da organização pode ser um diferencial na tomada de decisão.

Diversos autores compartilham da opinião, de que uma forma de reter pessoas é o reconhecimento e o *feedback*, quanto antes o indivíduo for reconhecido, mais sentirá o quanto ele é necessário, e certamente ficará mais comprometido; e quanto antes uma atividade ou mau comportamento for repreendido, a pessoa perceberá como é importante o seu desenvolvimento e seu crescimento profissional para a organização.

Criar oportunidades empreendedoras dentro da organização é outra ferramenta adotada pelas empresas na luta pela retenção de pessoas. Prática inovadora que possibilita a liberdade para que as pessoas possam executar novos projetos, despertando assim um potencial criativo.

Claro que o investimento em políticas de remuneração é algo inevitável e que influência na permanência ou a saída dos colaboradores, já que vivemos em uma sociedade capitalista.

Para Chiavenato (2004), as pessoas não trabalham de graça, todos esperam algum retorno, o ser humano se propõe a trabalhar em determinadas organizações com a finalidade de

alcançar suas próprias expectativas e que possa ter algum retorno pelo seu esforço e dedicação.

Outro fator que configura a permanência do indivíduo na empresa é chamado de *empowerment*. Essa prática está ligada em delegar maior autonomia e participação das pessoas nas tomadas de decisão. Hoje, com esse novo modelo de gestão, os próprios colaboradores são responsáveis pelo resultado de seu trabalho, ou seja, se autogerenciam.

Por fim, ressalta-se a importância do gestor; de nada adianta criar políticas de remuneração e pacotes de benefícios atrativos se a organização não contar com gestores capazes de colocar essas estratégias em prática. Michelman et al. (2007) diz que as pessoas não deixam as organizações: normalmente elas deixam seus chefes. Com esta afirmativa, podemos concluir que se os gestores não souberem construir relacionamentos com os seus colaboradores, tampouco serão capazes de motivá-los e mantê-los.

Considerações finais

Com o aquecimento do mercado de trabalho e com inúmeras oportunidades que surgem, a gestão de pessoas passa a ser prioridade dentro das organizações, pois atrair e reter talentos passa a representar um diferencial competitivo.

Reduzir *turnover* e reter os profissionais mais qualificados é imprescindível para o crescimento e sustentabilidade da empresa no cenário atual. Cada indivíduo que deixa a empresa representa uma perda contínua de habilidade, conhecimento e experiência das quais não existem reposições.

Ter benefícios atrativos e salários agressivos não retém bons profissionais, se faz necessário ter um ambiente de trabalho saudável, ser empresa cidadã, dar condições de crescimento profissional contínuo, respeitar a qualidade de vida; esses são alguns dos fatores que podem ser considerados na hora do profissional ficar ou deixar determinada empresa.

Portanto, perceber a importância da gestão de pessoas nos dias atuais, bem como definir políticas e práticas para retenção de bons profissionais, passa a ser fundamental para que se consiga ser competitivo dentro do mercado de trabalho.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARMELLO, Eduardo. **Saiba reconhecer talentos**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/4574/saiba-reconhecer-talentos.html>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São

Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MICHELMAN, Paul; RANDOLPH, Alan; PREWITT, Edward. **Mantendo os talentos da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão Humanista de Pessoas:** o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo, 2004.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: características e diferenças culturais nas negociações internacionais

International trading: characteristics and cultural differences in international negotiations

Julia Ropelato Floriani¹
Djeckliny Primon¹
Jaqueline Feder¹

Resumo: O presente trabalho busca apresentar as características e diferenças culturais mais relevantes e que devem ser estudadas e compreendidas por empresas que atuam ou pretendem atuar em negociações internacionais. Considerando as mais diversas culturas no cenário global e suas peculiaridades no que diz respeito a valores, crenças e princípios. O trabalho consiste em pesquisa documental que procura exercitar a pesquisa de cunho documental, análise e interpretação de dados e informações. Para realizar o trabalho foram utilizados artigos, livros e textos sobre o tema em foco, pesquisando estes dados em bibliotecas, bem como banco de dados digitais. Abordaremos o processo de negociação no ambiente internacional, o perfil dos negociadores e finalizaremos destacando características e diferenças culturais nas negociações internacionais. Concluindo que, ao identificar o perfil do negociador e os aspectos culturais referentes ao país ou região com quem será feita uma negociação, as chances de obter negociações exitosas aumentam.

Palavras-chave: Negociação Internacional. Aspectos Culturais. Perfil do negociador.

Abstract: The aim of this study is to present the most relevant cultural characteristics and differences that should be studied and understood by companies which operate or intend to operate in international negotiations. Considering the different cultures worldwide and its peculiarities regarding to the values, beliefs and principles. This study consists of documentary research that seeks to exercise the documentary nature of research, analysis and interpretation of data and information. To perform this study we used books and texts about the subject in focus by searching the data in libraries, as well as digital database. We present the negotiation process in the international environment, the negotiators profile and we finalized highlighting some characteristics and cultural differences in international negotiations. Concluding that identifying the negotiators profile and cultural aspects related to the country or region which the company will be trading the chances of getting successful negotiations increase.

Keywords: International Trade. Cultural aspects. Negotiator profile.

Introdução

Um dos principais motivos para a existência do comércio internacional é a constatação de que nenhum país é autossuficiente para produzir todos os bens e serviços que necessita. Mesmo que tentasse ser autossuficiente, os custos seriam muito elevados, o que tornaria inviável esta alternativa. Por isto a interdependência econômica dos países se torna cada vez mais presente, necessária e muitas vezes impossível de evitar.

Segundo Voges (2012, p. 7):

O comércio internacional não se restringe apenas à troca de mercadorias. Estas relações englobam também serviços de TI, os fluxos financeiros, como empréstimos, financiamentos, remessas de juros, transferências unilaterais, enfim as transações entre os países podem ser bastante abrangentes e várias questões podem motivar o comércio

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

internacional, desde a sobrevivência de um país até a satisfação de necessidades individuais.

A expansão da economia mundial causada pelo crescimento das relações comerciais internacionais vem auxiliando diversos setores na obtenção de produtos, matérias-primas, insumos, peças e partes que irão integrar produtos em fabricação, bem como máquinas, equipamentos e novas tecnologias que potencializarão o aumento da produtividade. Para que isto aconteça, a negociação internacional terá papel fundamental, pois o objetivo subjacente a qualquer negociação é basicamente estabelecer um relacionamento de longa duração. A negociação eficaz está relacionada à compreensão da outra pessoa e de suas necessidades como meio de atingir os seus objetivos. No ambiente internacional é essencial conhecer a cultura do país com quem se está negociando.

O objetivo deste trabalho está em apresentar as características que englobam o processo de negociação internacional, especialmente os aspectos culturais envolvidos nas negociações. Iniciaremos abordando o processo de negociação no ambiente internacional e os desafios enfrentados ao negociar com diferentes culturas. Na sequência, destacaremos o perfil dos negociadores em nível global. No último tópico exibiremos as principais características e diferenças culturais que devem ser estudadas e compreendidas pelo negociador que lidará com diferentes culturas mundiais.

O processo de negociação no ambiente internacional

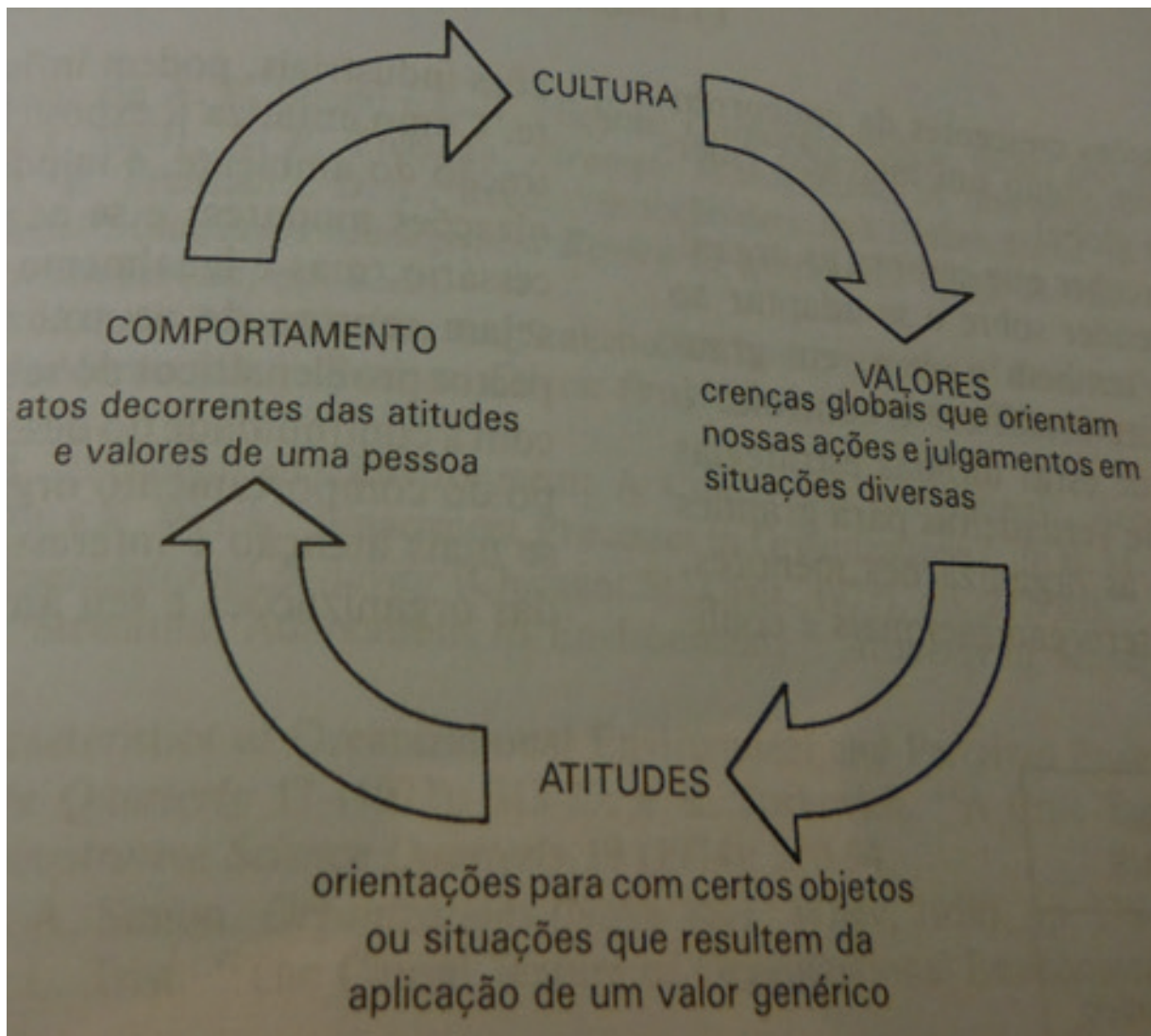
No atual mercado globalizado, as empresas buscam aumentar a eficiência nas negociações internacionais, e para que isto aconteça, os profissionais defrontam-se com o desafio de conhecer e adaptarem-se aos novos modelos de negócios e às formas peculiares de realizar negócios em um âmbito internacional. Segundo Acuff (2004, p. 28):

Negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar a força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação. Como tal, a negociação é um repertório de comportamentos que inclui comunicação, venda, *marketing*, psicologia, sociologia, firmeza e administração de conflitos.

Para que tudo isto aconteça, os profissionais envolvidos nas negociações internacionais precisarão prestar maior atenção ao papel que os fatores culturais desempenham nestas negociações. É importante compreender o papel da cultura, considerando que a cultura de uma sociedade reflete os valores, crenças, atitudes e comportamentos de seus integrantes. De acordo com Bowditch e Buono (2013, p. 160) “no sentido mais amplo, a cultura pode ser considerada como a parte do repertório completo da atividade humana e seus produtos, que seja socialmente, e não geneticamente, transmitida”.

Os mesmos autores complementam que as pessoas manifestam a cultura e as suas qualidades normativas através dos valores que têm sobre a vida e o mundo social que as cerca. Esses valores, por sua vez, afetam as atitudes e o que será visto como o comportamento adequado para cada situação. Os tipos de crenças que as pessoas têm sobre a natureza do comportamento humano influenciam muito na forma com que abordam a gerência e a organização. Esta relação também prevalece para a forma como a gerência e as organizações são vistas em sociedades diferentes. A figura a seguir mostra a interligação da cultura, dos valores, das atitudes e do comportamento que formam um ciclo integrado.

Figura 1. A influência da cultura no comportamento



Fonte: Bowditch e Buono (2013, p. 161)

A negociação geralmente é estudada com algo sistêmico, um processo que pode ser organizado em etapas, porém isto não significa que seja algo estático, pelo contrário, a negociação é um processo flexível e moldado de acordo com cada situação e com as características e individualidades das partes envolvidas (VOGES, 2012).

Voges (2012, p. 154) afirma que saber as questões culturais “torna-se algo essencial para compreender a postura e o comportamento das pessoas nas negociações internacionais, pois os indivíduos, mesmo no ambiente profissional, levam à mesa de negociação seus valores, princípios e outros fatores que são reflexos da sociedade na qual estão inseridos”.

O perfil dos negociadores

O profissional que atua direta ou indiretamente em negociações internacionais deve desenvolver habilidades interpessoais com a capacidade de trabalho em equipe e em redes virtuais, a habilidade de gerir conflitos, a comunicação assertiva escrita e oral, e a adequação de sua linguagem não verbal no cenário negocial. O domínio de outro idioma, que é essencial em uma

negociação internacional, não é garantia de sucesso, pois as questões ligadas à postura, linguagem corporal, conceito de tempo, ritmo de negociações, usos e costumes, entre outros fatores, são de grande importância quando falamos em negociações internacionais.

Para exemplificar esta situação de linguagem verbal e não verbal e a maneira com que ela pode ser interpretada por diferentes interlocutores estrangeiros, o comentário “Faço bons churrascos” pode ser um comentário culinário apropriado em Chicago, mas não na Índia, onde a vaca, para muitos, é um animal sagrado. Bater nas costas do amigo em Houston pode ser um sinal de amizade, mas pode ser considerado como uma agressão incrível para uma pessoa em Nova Déli (ACUFF, 2004).

As características que formam o perfil do negociador dentro do nosso país já são bastante diversificadas. Se compararmos o perfil de alguns negociadores de diferentes capitais, veremos que o Paulistano é ousado e orgulhoso, o Carioca é extrovertido e informal, o Curitibano é conservador e frio (VOGES, 2012). Desta forma, vemos que dentro de nosso país já existe uma variedade no perfil de negociadores, imagine então em nível global a complexidade de identificar e compreender o perfil do negociador aliado à sua cultura para poder ter uma negociação de sucesso. A necessidade de preparação e estudo sobre as características que podem influenciar na hora da negociação está ligada a um perfil básico de qualquer negociador de sucesso.

A capacidade de negociar é utilizada para resolver conflitos, principalmente em momentos que não existem regras claras, e envolve tradições, crenças e culturas distintas. Segundo Oliveira (2013), as qualidades valorizadas nos negociadores são: boa postura e aparência, criatividade, gosto pelo planejamento, orientação para metas, bom humor, elevada autoestima, audácia, saber atuar em condições de incerteza. Outro fator importante é buscar todas as informações possíveis sobre o oponente na negociação. Afirma Oliveira (2013) que “para se tornar um bom negociador, antes de tudo, é preciso ser flexível e desenvolver o maior jogo de cintura possível para se adaptar às mais variadas situações e estilos de negociadores”.

Acuff (2004) compara a habilidade de um negociador a de uma criança no sentido de serem excelentes negociadoras, pois são persistentes, não aceitam um não (elas sabem que quando dizemos não, frequentemente queremos dizer talvez), nunca sentem vergonha e muitas vezes elas nos entendem melhor do que nós a elas.

As características de um bom negociador, independentemente de onde estiver negociando, sempre estarão relacionadas ao compromisso de estabelecer um plano de ação realista, viável e implementável, pois não basta apenas chegar a um acordo. Este acordo deve identificar os recursos e interesses das partes e criar sinergia, utilizando critérios e objetivos para dar legitimidade aos seus argumentos e propostas.

Características e diferenças culturais nas negociações internacionais

O insucesso de diversas negociações é causado muitas vezes pela falta de conhecimento da cultura do interlocutor. A atenção aos detalhes que passam despercebidos, podem evitar situações constrangedoras, que por sua vez poderiam causar um primeiro impacto negativo e que prejudicariam as possíveis negociações futuras. (MINERVINI, 2008).

Para isto é necessário entender a cultura como um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de determinada sociedade (MINERVINI, 2008).

Mesmo com a globalização e a facilidade na busca de informações que a internet nos proporciona e nos aproxima de diferentes nações, Floriani (2002) salienta que devemos considerar que as culturas não estão homogeneizadas pela globalização, por isto é importante considerar essas diferenças culturais para garantir o sucesso de uma negociação. Minervini (2008)

colabora dizendo que a internet, a globalização e a facilidade de viajar faz com que as influências culturais se reduzam e a tendência seja uma uniformidade de comportamentos. Porém, ainda há um longo caminho pela frente até chegarmos a um ‘modo global de comportamento’.

Torna-se importante estudar a história e a religião do país com quem irá negociar e conhecer o sistema de valores que está na base do comportamento de determinada sociedade, as formas de protocolo, o modo como as decisões são tomadas, a linguagem corporal, usos e costumes, conceito do tempo, entre outros aspectos.

Minervini (2008) destaca os seguintes aspectos culturais: conceito de tempo, conceito de espaço (privacidade), idade, sexo, religião, superstições, formas de cumprimentar, conceito de higiene, valores, humor, alimentação, política, linguagem corporal, tom de voz nas conversas, idioma, presentes, significado das cores, significado dos números, significado da família, destino *versus* controle sobre a vida, atuação com autoridades, frequência de mudanças no trabalho, folclore e vestuário.

Quanto maior a quantidade de informações sobre os aspectos culturais adquirida antes do momento de encontrar o interlocutor para a negociação, menores as chances de cometermos erros logo no primeiro contato, afinal a oportunidade de causar uma ótima primeira impressão é única.

Abordaremos agora alguns dos principais aspectos culturais descritos por Minervini (2008):

Tempo - O conceito de tempo não está somente relacionado à pontualidade, que para alemães e franceses é primordial, já para indianos o atraso não é um problema. O conceito de tempo também está relacionado à duração das negociações, como por exemplo, os norte-americanos são objetivos e práticos e querem chegar logo a uma conclusão, já para os orientais, a negociação será mais lenta, pois preferem estabelecer um contato que leve a uma relação mais duradoura.

Saudação - Varia muito de um país para outro, desde um frio cumprimento britânico, um firme aperto de mão do norte-americano, até uma inclinação de corpo muito formal e cerimoniosa dos japoneses.

Cores – O significado das cores tem diferentes sentidos para diferentes culturas. Na cultura ocidental, o branco representa pureza e paz, já para algumas culturas orientais simboliza a morte. O vermelho no Reino Unido é considerado uma cor mais masculina que o azul, já no Japão o vermelho combinado com o branco (cores da bandeira nacional) é bastante utilizado em festas. As culturas islâmicas preferem o verde, já na Malásia o verde é associado à situação de enfermidade.

Sexo - Nos Estados Unidos é comum negociar com mulheres executivas, porém em muitos outros países ainda prevalece a cultura machista.

Linguagem corporal – Tão importante quanto a linguagem verbal, a linguagem corporal representa setenta por cento da comunicação que é absorvida em uma ocasião. Árabes costumam encarar firmemente seu interlocutor, já os japoneses não costumam fixar o olhar no interlocutor durante uma conversa. Nos países latinos é comum tocar o interlocutor durante uma conversa, porém os norte-americanos costumam manter certa distância, um “espaço vital” de aproximadamente 70 centímetros. Para os árabes sentar e cruzar as pernas mostrando a sola do sapato é extremamente ofensivo, da mesma forma que para alguns povos oferecer algo com a mão esquerda também o é, pois é considerada a mão impura. Um simples gesto de acariciar a cabeça de crianças, que para nós é um gesto comum de nossa cultura, na Índia, Vietnã e em vários países do Sudeste Asiático é considerado mau augúrio.

Religião - As diferentes religiões influenciam as crenças, os valores, as atitudes, e até os hábitos de trabalho de muitas pessoas. Basta compararmos os diferentes dias da semana

dedicados ao Senhor: domingo para os cristãos, sexta-feira para os islamitas, sábado para os judeus, etc.

Idiomas e traduções – Existem mais de três mil idiomas e dez mil dialetos espalhados pelo mundo, o que acaba sendo uma grande barreira. Por isto é necessário usar sempre uma linguagem clara e objetiva evitando o uso de expressões, pois as traduções e o uso de alguns termos podem assumir um significado diferente e até obscuro. Certamente, não é suficiente o conhecimento do idioma, mas é imprescindível conhecer o modo como nos comunicamos.

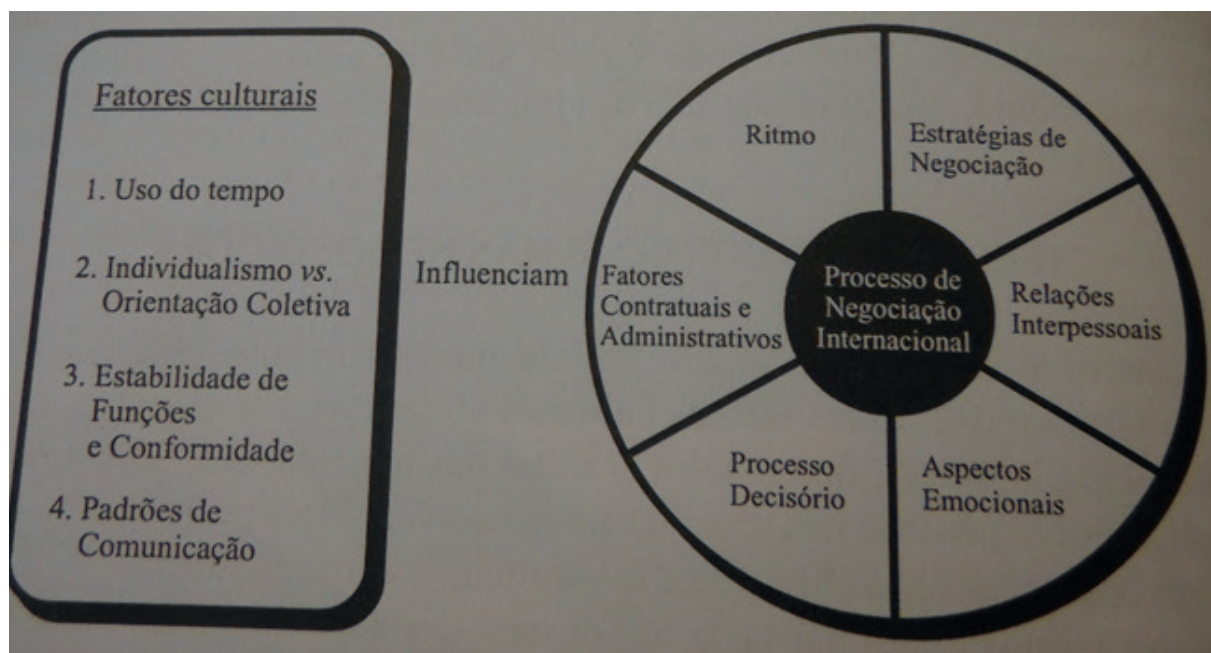
Números – Até os números tem os mais variados significados. Em muitos países orientais o número 4 representa a morte e em muitos edifícios a numeração do terceiro andar pula direto para o quinto, evitando assim o número 4. Da mesma forma, não é oportuno formular números cuja soma seja 4 (como, 1111, 22, 31, 13, 40). Na China, o número 8 e os múltiplos de 5 são bem aceitos.

O número 13, em alguns países é um número que dá azar, nos Estados Unidos alguns edifícios e em algumas companhias aéreas, não há esse número. Já na Itália, o número 13 dá sorte e o número 17 dá azar.

Estas são apenas algumas das inúmeras características e diferenças culturais que devem ser consideradas no cenário global de negociações. Exemplifica a variação que não pode ser menosprezada ao se preparar para uma negociação cujo interlocutor é de outra cultura. São detalhes como gestos e atitudes que para uma cultura podem ser insignificantes, porém, para o outro lado, podem ferir questões como princípios, valores, crenças e são considerados completamente inaceitáveis.

Acuff (2004) relaciona fatores culturais e os aspectos que podem influenciar no processo de negociação. Na Figura 2 verificamos que fatores culturais como: o uso do tempo, individualismo *versus* orientação coletiva, estabilidade de funções e conformidade e padrões de comunicação influenciam no processo de negociação internacional no que diz respeito ao ritmo das negociações, as estratégias de negociação, ênfase nas relações interpessoais, aspectos emocionais, processo decisório e fatores contratuais e administrativos.

Figura 2. Fatores culturais e o processo de negociação internacional



Fonte: Acuff (2004, p. 54)

Alguns dos aspectos do processo de negociação internacional apresentados na Figura 2, determinados por Acuff (2004, p. 65):

- Ritmo das negociações.
- Estratégias de negociação:
 - Propostas iniciais *versus* Acordos finais.
 - Apresentação dos temas (um a um ou agrupados).
 - Apresentações (formalidades, nível de detalhe).
 - Trato das divergências (argumentativo, conciliatório).
 - Comportamento para concessões.
- Ênfase nas relações interpessoais.
- Aspectos emocionais:
 - Sensibilidade.
 - Nível emocional.
 - Lealdade (grau de lealdade e para quem).
- Processo decisório:
 - Método geral (grau de autoridade).
 - Áreas enfatizadas (lógica, conceitos).
 - Ênfase no grupo/equipe.
 - Influência de interesses corporativos sobre os que tomam decisões.
- Fatores contratuais e administrativos:
 - Necessidade de agente.
 - Gravidade de especificidade do contrato.
 - Gravidade de complexidade dos trâmites burocráticos.
 - Necessidade de uma agenda.

Hofstede (1983) separa os aspectos culturais em quatro diferentes critérios, os quais ele classifica como dimensões, pois podem ocorrer em diferentes combinações. São independentes umas das outras. O autor chegou às quatro dimensões por meio de uma combinação de estatística multivariável e razões teóricas analisando quarenta países. As dimensões que ele apresenta são: individualismo *versus* coletivismo, distância do poder pequena ou grande, aversão à incerteza fraca ou forte, masculinidade *versus* feminilidade.

Considerações finais

A necessidade de conhecer e compreender as diferenças culturais é eminente para ter êxito nas negociações internacionais. Identificar o perfil do negociador e os aspectos culturais referentes ao país ou determinada região de um país, aumentam consideravelmente as chances de obter negociações exitosas.

As relações de negócios são comumente estabelecidas e mantidas através de um complexo processo interpessoal e é dentro deste contexto que os problemas são solucionados, os conflitos resolvidos e os acordos alcançados. Para que isto aconteça, a busca pelo conhecimento da cultura e costumes do interlocutor estrangeiro pode facilitar a negociação como um todo. Desde o momento inicial, marcado pela apresentação, seguido pela negociação, pois já se tem mapeadas as características da abordagem de negociação (longa ou curta, individualizada ou coletiva), até a finalização e cumprimento do contrato por ambas as partes, criando o vínculo e possibilitando futuras negociações.

Concluimos que todos os diferentes autores pesquisados julgam primordial a busca por informações culturais do interlocutor em negociações internacionais. Deste modo, com conhecimento e criatividade, é possível transformar uma situação de confronto em uma solução conjunta de problemas, construindo uma relação de negócios duradoura, que é tão importante

quanto apenas obter um acordo satisfatório para todas as partes envolvidas no processo de negociação internacional.

Referências

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

BOWDITH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, 1983. Special Issue on Cross-Cultural Management, p. 75-89.

FLORIANI, Dinorá E. **A cultura nacional e as negociações internacionais**: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos. 2002. 168 f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) – UFRGS/PPGA – UNERJ, 2002.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5. ed. Pearson Prentice Hall, 2008.

OLIVEIRA, Soeli de. Perfis de Negociadores. **Coluna do Empreendedor**. 30 jan. 2013. Disponível em: <<http://alagoasnet.com.br/colunas/soeli-oliveira/category/coluna/>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

STOECKICHT, Ingrid P. **Negociação Internacional**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2011.

VOGES, Dannielly F. **Negociação Internacional**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE – COOPERATIVAS

Financial planning and management of organizations of health – Cooperatives

Joceli Carlos Nazari¹
Francielly Goulart Arruda¹
Marcelo Calixto¹
Sirlésia Vigarani Scalco¹

Resumo: Cooperativismo é uma organização que desde seu nascimento, no século XVIII, visualiza uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico que busca o desenvolvimento econômico e o bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, visando as necessidades do grupo, buscando prosperidade conjunta e não a individualidade. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes respeitando seus valores universais. Este estudo tem a finalidade de descrever como uma sociedade cooperativista na área médica realiza sua sustentação econômica e financeira para seus associados. Para tanto, foram utilizados documentos da Cooperativa de Especialidades Médicas de Santa Catarina – COOPEMESC e uma entrevista com o seu presidente em exercício. Concluiu-se que o objetivo econômico de uma cooperativa de saúde, está relacionado ao seu estatuto social e sua área de atuação, buscando oportunidade de prestação de serviços para seus associados no mercado de trabalho, celebrando contratos tanto no setor público ou privado; já no objetivo social se relaciona com a celebração de convênios e benefícios, bem como, trabalhos de educação com oferta de cursos técnicos para capacitação de seu quadro técnico.

Palavras-chave: Gestão financeira. Planejamento. Cooperativismo.

Abstract: The cooperativism is an organization that since its beginning in the 18th century, shows a philosophy of life and a socioeconomic model that combine economic development and social welfare. The Cooperativism Basic principles are: democratic participation, solidarity, independence and autonomy. It is a system based on meeting people and not in the income, targeting the group's needs and not profit, seeking joint prosperity and not individuality. These differences make the cooperativism a socioeconomic alternative that leads to success with balance and justice among participants respecting its universal values. This study aims to describe how a society cooperative in the medical field carries out its economic support and financial for its members. In order to get the data, there was used Documents from the Medical Specialties Cooperative of Santa Catarina - COOPEMESC and an interview with its chairman. Analysing the data, the conclusion was that the economic purpose of a health cooperative is related to their social status and its area of operation, gathering opportunity to provide services to its members on the market work, entering into contracts in both the public and private sectors; the social objective relates to the signing of agreements and benefits, as well as educational and promotional work, offering technical courses for the training of its technical staff.

Keywords: Financial management. Planning. Cooperativism.

Introdução

O sistema de cooperativismo no Brasil teve seu início formalizado através do Decreto 22.239 de 1932, sendo reformulado pela Lei 5.764 de 1.971, o qual rege todas as modalidades de cooperativas, de qualquer segmento.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasse-
vi.com.br

Dentre suas finalidades, as cooperativas têm a responsabilidade de realizar a administração do exercício econômico de seus associados sendo no campo administrativo, contábil e jurídico, tanto na busca de contratos de prestação de serviços como a melhor forma de implantação de seus projetos internos e externos, possibilitando a todos os seus associados o *status* de trabalho e renda, incluindo a consultoria operacional e a gestão de pessoas.

Este estudo descreve como uma sociedade cooperativista na área médica realiza sua sustentação econômica e financeira no atendimento dos objetivos dos associados. Para tanto, foram utilizados documentos da Cooperativa de Especialidades Médicas de Santa Catarina – COOPEMESC, com a realização de uma entrevista com o seu presidente em exercício.

Formação de uma organização de saúde cooperativa

O Sistema de planejamento de cooperativas de saúde envolve uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico diferenciados, com a finalidade de unir uma classe em torno de um objetivo comum, cujos resultados são compartilhados por seus associados. Em suas principais bases encontram-se a participação democrática, a solidariedade e a autonomia, visando as necessidades do grupo na busca do sucesso com equilíbrio e justiça entre seus associados participantes (OCB, 2015; COOPERSEFE, 2015).

O nascimento do modelo de cooperativas de trabalho surgiu no século XVIII, na Revolução Industrial da Inglaterra. Em 1932 houve a criação do Decreto 22.239/32 que conceituava a cooperativa como empresa constituída entre profissionais de uma determinada classe ou profissão, tendo como finalidade a melhora de seus proventos e suas condições de trabalho pessoais, dispensando a condição de um patrão, com o objetivo de propor a execução de uma determinada tarefa coletivamente entre grupo associado. Em 1971 este Decreto foi substituído pela Lei 5.764, que atualmente rege as cooperativas (ATESA, 2015).

O cooperativismo no Brasil entrou no século XXI enfrentando o desafio da economia do país buscando ser cada vez mais compreendido pelo sistema, visto que representava uma alternativa de gestão para empreendimentos em diversas áreas.

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB - classifica as cooperativas em diversos tipos, como: agropecuária, consumo, crédito, educação, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, transporte, turismo/lazer e de trabalho, as quais reúnem pessoas de diversas atividades ou profissões com a finalidade de vender seu trabalho. Segundo a OCB, o ramo de cooperativas de trabalho conta com 996 cooperativas, gerando em torno de 2.738 empregos diretos e 188.644 associados (OCB, 2015).

A Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que trata da Política Nacional de Cooperativismo, define em seu Art. 4º: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]”. Segundo esta lei, as cooperativas se distinguem pelas características:

I- adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - *quorum* para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado,

salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 1971, s.p.).

Sistema de prestação de serviços de organização de saúde cooperativa no Brasil

O mercado de prestação de serviços de contratação de mão de obra para organizações de saúde - cooperativas de trabalho - vem crescendo ano após ano e assumindo um papel importante para união de grupos em áreas específicas, envolvendo a responsabilidade por seus profissionais, com o princípio de maior parceria, seja ela em projetos internos ou externos.

A atuação das cooperativas de trabalho no segmento hospitalar envolve responsabilidades presentes desde os enfrentamentos de eventuais resquícios trabalhistas até a garantia de escalas de trabalho em funcionamento e execuções de projetos, onde possibilita maior segurança para seu contratante. Pode-se afirmar que um dos destaques no modelo de contratação de organização de saúde de cooperativas de trabalho é a vantagem competitiva que o contratante obtém tendo a possibilidade de flexibilizar a força produtiva contratada, adaptando seus projetos de acordo com a sua demanda ou sazonalidade por ela necessitada.

A organização de saúde de cooperativas de trabalho, busca a sustentação econômica e financeira para seus associados, captando contratos de prestação de serviços juntamente com a implantação de seus projetos internos possibilitando a todos os seus associados o *status* de trabalho e renda.

Com a definição e forma de modelo do contrato, a cooperativa de saúde, através de seu gestor, cuida da implantação e gestão de forma a atender cada contratante, visando sempre melhores resultados, preservando o controle de qualidade técnica e pessoal na prestação de serviços de seus associados.

Objetivos econômicos de uma cooperativa

Os objetivos econômicos estão relacionados diretamente ao Estatuto Social da Cooperativa. De acordo com a área de sua atuação, as cooperativas, buscam oportunidades de prestação de serviços para seus associados no mercado de trabalho da saúde. Para atender a estes objetivos, celebram contratos de prestação de serviços, tanto no setor público como no privado, ofertando a capacidade técnica e força produtiva dos profissionais de saúde associados.

Objetivos sociais de uma cooperativa

São os objetivos “diretamente relacionados com os convênios e benefícios que a cooperativa oferece aos seus associados, promovendo a diferenciação de seus cooperados dos demais profissionais do mercado” (UNICAMPO, 2015, s.p.).

De acordo com a finalidade da cooperativa e as necessidades dos associados, as cooperativas podem oferecer diversos serviços atendendo aos seus objetivos econômicos e sociais.

Assim também são desenvolvidos “trabalhos de educação, informação e promoção/difusão do cooperativismo, bem como o aperfeiçoamento dos cooperados, através de cursos de capacitação profissional para atender as demandas específicas do mercado” (UNICAMPO,

2015, s.p.).

Identificação da organização de saúde analisada

Foi pesquisada, neste seguimento de mercado, a COOPEMESC, Cooperativa de Especialidades Médicas de Santa Catarina, com sua sede administrativa localizada no município de Balneário Camboriú/SC. Essa vem atuando como organização de saúde, prestando serviços médicos, visando suprir as necessidades de atendimento hospitalar, tanto na rede pública como na rede privada, valorizando o profissional associado.

Segundo o presidente da COOPEMESC, o objetivo da cooperativa é administrar o exercício econômico de seus associados na prestação de serviços em unidades públicas e privadas; contribuir para que o cooperado desenvolva seus serviços com qualidade, eficiência e profissionalismo, atendendo pacientes com dignidade, respeito, igualdade e responsabilidade, e quando for o caso, orientar o paciente e a família em relação a outros serviços oferecidos pelo sistema de saúde nacional.

Já na área educacional, objetivo da COOPEMESC está voltado a implantar campanhas educativas para fazer com que os profissionais associados e os usuários do serviço e a população em geral incorporem uma perspectiva preventiva voltada aos cuidados da saúde de forma complementar.

A cooperativa tem a consciência de que investir na comunicação através de um canal de mensagens objetivando o *marketing* de relacionamento, ajuda a garantir a satisfação de seus clientes bem como, os usuários que buscam o atendimento.

Outro aspecto é apoiar os municípios e as comunidades com a metodologia de construção de indicadores que reflitam os diferentes paradigmas de desenvolvimento na formulação de monitoramento e avaliação.

A organização de saúde COOPEMESC informou que o acompanhamento administrativo e contábil em relação às suas receitas e despesas, são classificadas em etapas, sendo: Receita Bruta: refere-se aos valores recebidos na sua integralidade sem retenção de tributos na fonte pagadora; Receita Líquida: refere-se aos valores recebidos já com as devidas retenções tributárias, sendo: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas -IRPJ, Programa de Integração Social - PIS, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, tributos estes recolhidos pela fonte pagadora.

Segundo o setor contábil da Cooperativa de Especialidades Médicas de Santa Catarina - COOPEMESC, quando é efetuado o faturamento, ocorre a incidência das respectivas alíquotas tributárias vigentes determinadas pelo Governo Federal, IRPJ (1,5%), PIS (0,65%), COFINS (3,0%) e CSLL (1,0%) e também há incidência do Imposto Sobre Serviços – ISS, que compete aos municípios, podendo ser variável dependendo do município onde é prestado o serviço. Conforme Lei Complementar nº 116, de 31 julho de 2003, Art. 3º, “O serviço considera-se prestado e o imposto devido no local do estabelecimento prestador ou, na falta do estabelecimento, no local do domicílio do prestador, exceto nas hipóteses previstas nos incisos I a XXII, quando o imposto será devido no local” (BRASIL, 2003, s.p.).

Definidas as deduções de tributações, encontra-se o saldo líquido onde será aplicada a taxa administrativa referente aos serviços da cooperativa. O saldo restante é repassado proporcionalmente para os associados e é distribuído conforme número de horas trabalhadas que cada associado exerceu naquele determinado contrato, lembrando que sofrem incidências da tabela de IRPF e INSS.

Outra demonstração contábil preparada pela cooperativa é o Balanço Patrimonial, geralmente considerando o período entre 1º de janeiro a 31 de dezembro de cada ano, sendo dividido

entre o ativo, que indica onde foram aplicados os recursos da cooperativa, dinheiro em caixa, saldo em bancos e contas a receber; o passivo, que representa as obrigações mensais da cooperativa e os recursos próprios que pertencem aos sócios e que chamamos de patrimônio líquido.

No final de cada exercício é realizada uma auditoria interna, “técnica utilizada para verificar e confirmar a veracidade das informações e dos registros contábeis” (KNUTH, 2013, p.7). Com isto, é possível confirmar as informações para que sejam apresentados relatórios aos associados como prestação de contas anual, bem como, para apreciação e aprovação do conselho fiscal da cooperativa.

Destaca-se também que os valores que cada associado recebe mensalmente de honorários têm incidência de respectivas alíquotas para o cálculo da contribuição a ser paga com Imposto de Renda de Pessoas Físicas - IRPF e a Previdência Social – INSS - de contribuição como trabalhador avulso, conforme as respectivas tabelas a seguir:

Tabela 1. Cálculo mensal do Imposto de Renda da Pessoa Física a partir do exercício 01/04/2015

Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
Recebimento até 1.903,98	Isento	-
De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
De 2.826,66 até 3.751,05	15	354,80
De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
Acima de 4.664,68	27,5	869,36

Fonte: Lei 13.149/2015 (BRASIL, 2015)

Tabela 2. Tabela de contribuição do INSS para segurados empregado, empregado doméstico e trabalhador avulso (cooperativismo) 01.01.2015 a 31.12.2015

Salário de Contribuição (R\$)	Alíquota (%)
Até 1.399,12	8
De 1.399,13 até 2.331,88	9
De 2.331,89 até 4.663,75	11

Fonte: Ministério do Trabalho e Previdência Social (2015)

Considerações finais

Foram de suma importância os levantamentos e análises envolvendo o tema de planejamento e gestão financeira das organizações de saúde, especificamente, de cooperativas de saúde na prestação de serviços de saúde, tanto públicas quanto privadas, o modelo de gestão adotado e suas alíquotas tributárias.

Concluiu-se que o objetivo econômico de uma cooperativa focada na gestão de saúde, está diretamente relacionado ao seu estatuto social de acordo com sua área de atuação. Ela busca oportunidades de prestação de serviços para seus associados no mercado de trabalho,

celebrando contratos de forma lucrativa para seus associados.

A terceirização é uma realidade em nosso país. Para os hospitais, ela traz uma série de benefícios, dentre eles: desengargalo no gerenciamento da equipe eliminando riscos de ações trabalhistas e economia na folha de pagamento, principalmente com horas extras, pois a cooperativa tem que disponibilizar uma escala permanente de plantonistas para suprir falhas e imprevistos.

No que diz respeito ao setor contábil, a própria legislação vigente disponibiliza benefícios fiscais as cooperativas, que de forma coletiva são mais atraentes para exercício de seus trabalhos.

No objetivo social, as cooperativas de saúde oferecem diversas ações de acordo com as necessidades de seus associados.

A cooperativa tem a consciência que o investimento em comunicação através de um canal de mensagens objetivando o marketing de relacionamento, ajuda a garantir a satisfação do seu cliente bem como os usuários que buscam o atendimento médico hospitalar.

Referências

BRASIL. Decreto 22.239 de 19 de dezembro de 1932. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/arquivos/Decreto22239_1932.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2015.

_____. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 25 mar. 2015.

_____. Lei Complementar nº 116 de 31 julho de 2003. Dispõe sobre o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp116.htm>. Acesso em: 25 mar. 2015.

_____. Lei nº 13.149 de 21 de julho de 2015. Altera as Leis nos 11.482, de 31 de maio de 2007, para dispor sobre os valores da tabela mensal do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física, 7.713, de 22 de dezembro de 1988, 9.250, de 26 de dezembro de 1995, e 10.823, de 19 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13149.htm>. Acesso em: 25 mar. 2015

Cooperativa Habitacional dos Servidores do Senado Federal - COOPERSEFE. **Cooperativa o que é?**. Disponível em <<http://coopersefe.org.br/texto/cooperativismo>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

Cooperativa de Trabalho dos Profissionais de Saúde - ATESA. **Uma visão sobre cooperativa**. Disponível em: <<http://www.atesa.com.br/visao.php>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

KNUTH, Valdecir. Auditoria. Indaial: Uniasselvi, 2013.

Ministério do Trabalho e Previdência Social. **Tabela de Contribuição – histórico**. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/servicos-do-ministerio/servicos-da-previdencia/mais-procurados/calculo-de-guia-da-previdencia-social-carne/tabela-de-contribuicao-mensal/tabela-de-contribuicao-historico>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB. **Forma ideal de organização**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

Unindo Forças no Campo – UNICAMPO. **Cooperativas de trabalho – unindo forças e objetivos**. Disponível em: <http://www.unicampo.coop.br/?page_id=420>. Acesso em: 20 abr. 2015.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: análise de uma empresa no município de Osório-RS

Social and environmental responsibility: analysis of a company in the city of Osório-RS (Brasil)

Alexandre Hendler de Bem¹
André Mengue Model¹
Bianca da Rosa Narcizo¹
Josi Rosa de Oliveira¹

Resumo: Preservar o meio ambiente é preservar a vida. Levamos algum tempo para considerar essa afirmação e hoje mais do que uma realidade, ela se tornou uma necessidade. A exploração de recursos naturais chegou a níveis preocupantes e por isso a questão ambiental é um assunto de muita relevância e de vital importância. Pode-se dizer que grande parte da população está consciente da necessidade de combater e prevenir a poluição ambiental e as empresas representam uma parcela significativa da população. Neste cenário, surgem questões relacionadas à responsabilidade socioambiental, bem como os impactos causados pelas suas atividades no meio ambiente. Este artigo procura conhecer a Política Nacional do Meio Ambiente, identificar as obrigações da empresa e analisar sua importância frente ao desequilíbrio entre necessidade de consumo e a capacidade dos recursos naturais. Foi aplicada a metodologia bibliográfica e real, fundamentada em uma entrevista que nos permitiu analisar o comportamento empresarial em relação ao tema proposto. Fica caracterizado que de fato há a preocupação e atuação das empresas frente às questões socioambientais dentro das suas possibilidades, todavia ações de caráter mais expressivo acabam prejudicadas pela complexidade de aplicação e falta de estrutura do poder público em propiciar condições para tal.

Palavras-chave: Comportamento empresarial. Política Nacional do Meio Ambiente. Responsabilidade socioambiental.

Abstract: Preserve the environment is to preserve life. We take some time to consider this statement and now more than a reality it has become a necessity. The exploitation of natural resources has reached worrying levels and therefore the environmental issue is a matter of great importance and of vital importance. It can be said that much of the population is aware of the need to combat and prevent environmental pollution and companies represent a significant portion of the population. In this scenario arise issues related to social and environmental responsibility, as well as the impacts caused by its activities on the environment. This article seeks to meet the National Environmental Policy, identify the obligations of the company and analyze its significance against the imbalance between consumption needs and the ability of natural resources. The literature and real methodology, based on an interview that allowed us to analyze corporate behavior in relation to the proposed theme was applied. It is characterized that in fact there is concern and activity of business to environmental issues within its means, but more expressive character actions end up affected by the complexity of application and lack of government structure to provide conditions for such.

Keywords: Corporate behavior. National Environmental Policy. Social and Environmental Responsibility.

Introdução

As alterações climáticas, contaminação dos rios e solos, escassez de água, desmatamento, o buraco na camada de ozônio, entre outros problemas ambientais são a nossa realidade atual, e este quadro tende a piorar à medida que aumentam a degradação e o consumo desenfreado dos recursos naturais que provém a nossa existência.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI - IEPAR - Instituto Educacional do Paraná Ltda – Me. Av. Poti – nº 1.550 – Bairro Centro – 95.555-000 – Capão da Canoa/RS. Fone (51)3416-3460 – site: www.uniasselvi.com.br

A responsabilidade ambiental deve ser um compromisso diário de todos os indivíduos, de todos os governos e de todas as empresas. Cada um de nós tem papel muito importante e fundamental em ações que irão definir nosso futuro. Estamos cientes dos problemas ambientais que enfrentamos atualmente, temos consciência do que precisa ser feito, mas ainda é difícil fazer, praticar, agir de maneira correta. Preservar o meio ambiente e o bem-estar social é promover a qualidade de vida e todos são responsáveis.

A responsabilidade socioambiental – como tem sido chamada recentemente - é um conjunto de atitudes, é um compromisso, individual ou empresarial, com a sociedade e o desenvolvimento sustentável, ajustando crescimento da economia com a proteção do meio ambiente. Neste sentido, o conceito socioambiental será adotado na pesquisa contemplando a responsabilidade social e ambiental, pois consideramos que a realidade atual não nos permite tratar os termos separadamente, haja vista sua coexistência.

É crescente o número de organizações que vem adotando essa postura responsável sócio e ambientalmente, principalmente empresas de médio a grande porte e/ou envolvidas no setor industriário. Independente dos motivos, seja pela questão ética ou *marketing*, essa tendência satisfaz uma necessidade real de mudança de valores que é muito bem-vinda. Todavia, surgem questões quanto à responsabilidade das empresas e os impactos causados pelas suas atividades no meio ambiente.

A exploração de recursos naturais chegou a níveis preocupantes e por isso a questão ambiental é um assunto de muita relevância e de vital importância. Trata-se da continuidade da vida humana, do futuro do planeta e, no entanto, nossas ações ainda não refletem a qualidade de vida que buscamos.

Os efeitos positivos ou negativos são resultados da conduta tanto dos indivíduos quanto das empresas. Diferente de uma ação individual e isolada, por mais importante que ela seja, a responsabilidade ambiental das empresas representa a disseminação e a divulgação deste propósito de maneira ampla e abrangente dando maior visibilidade ao assunto.

A tipologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada. Para tal, foi elaborado um questionário contendo dez questões relacionadas ao tema e realizada entrevista por *e-mail*, com representante do Terminal Marítimo Almirante Soares Dutra (responsável pelo transporte e armazenamento de petróleo e derivados), localizado no município de Osório-RS. As considerações podem ser apreciadas na seção quatro deste artigo.

Especificamente, este trabalho objetiva conhecer a Política Nacional do Meio Ambiente, identificar as obrigações da empresa e analisar a importância e o cumprimento dessas obrigações. Dessa forma, buscamos elucidar o entendimento sobre o assunto abordando conceitos, legislação e comportamento empresarial quanto ao meio ambiente.

Breve revisão sobre responsabilidade socioambiental

Ao longo da história o homem tem afetado seu ambiente natural em busca de sua sobrevivência. O modo de vida e hábitos de consumo tornaram possíveis o uso dos recursos e a transformação ambiental não era tão visível, pois acontecia de forma lenta. Havia certo equilíbrio entre necessidade de consumo e capacidade de recursos naturais.

Nos últimos anos, a velocidade, a globalização, diversificação, crescimento descontrolado incentivados pela lucratividade trouxeram consequências, entre elas o desequilíbrio entre consumo e recursos naturais. Os recursos naturais já não são tidos como inesgotáveis. Visualiza-se a real necessidade de alternativas que minimizem os danos já causados e medidas protetivas para a preservação e conservação desses recursos.

Responsabilidade “é a expressão moral da personalidade consciente e livre. O indivíduo deve assumir os seus atos, reconhecendo-se como autor deles, sejam estes positivos ou negativos”. (VIDIGAL, 2000, p. 148 apud REIS, 2011, p. 9). Complementando, deve prever os efeitos decorrentes do seu comportamento e assumir as consequências de suas ações, quando inevitáveis.

Os consumidores, de modo geral, estão muito mais conscientes e atentos à relação das empresas com a sociedade e meio ambiente, valorizando aquelas que assumem a responsabilidade e o comprometimento com as questões sociais e ambientais.

A responsabilidade socioambiental vai além das exigências e obrigações legais, é uma questão de valores. É mais do que exercer papel jurídico cumprindo leis que lhes são impostas.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) definiu Responsabilidade Socioambiental como “o compromisso permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo” (NETO; FROES, 1999, p. 87).

Pode-se dizer também que responsabilidade socioambiental é uma forma de gestão adotada pelas empresas a fim de promover ações sociais e ambientais. Trata-se de administrar as atividades econômicas da empresa agregando uma visão ambientalista, incluindo no seu planejamento empresarial essas duas variáveis.

De acordo com Lanna (1994 apud SEIFFERT, 2011, p. 8), a gestão ambiental integra em seu significado:

1. A política ambiental, que é o conjunto consistente de princípios doutrinários que conformam as aspirações sociais e/ou governamentais no que concerne à regulamentação ou modificação no uso, controle, proteção e conservação do meio ambiente;
2. O planejamento ambiental, que é o estudo prospectivo que visa a adequação do uso, controle e proteção do ambiente às aspirações sociais e/ou governamentais expressas formal ou informalmente em uma política ambiental, através da coordenação, compatibilização, articulação e implantação de projetos de intervenções estruturais e não estruturais;
3. O gerenciamento ambiental, que é o conjunto de ações destinado a regular o uso, controle, proteção e conservação do meio ambiente, e a avaliar a conformidade da situação corrente com os princípios doutrinários estabelecidos pela política ambiental.

Pelo exposto, percebemos a amplitude e profundidade do conceito e destacamos a integração entre política, planejamento e gerenciamento.

Desenvolvimento sustentável é outro conceito que surgiu a partir do questionamento com relação aos rumos que o desenvolvimento humano estará tomando. Implica na utilização de recursos naturais sem comprometer as necessidades futuras. E o desafio é promover este desenvolvimento de forma rápida e eficaz.

Isso nos leva a pensar num tema que talvez seja primordial: a educação. Uma questão moral e ética, uma questão de valores, que passa de geração para geração. É hora de resgatar, entre outras coisas, a consciência social e ambiental que se perdeu neste processo de evolução.

A educação ambiental serve para conscientizar a todos de que somos parte do meio e não donos dele, independente da forma como se apresenta: na infância, no meio empresarial ou sob a forma de lei. Afinal, sempre é tempo de aprender. É, principalmente, através dela que acontece a transformação de que precisamos.

Muito oportuno o conceito extraído do portal cultura ambiental nas escolas, idealizado pela empresa Tetra Pak, em 2009:

A educação ambiental pode ser entendida com toda ação educativa que contribui para a formação de cidadãos conscientes da preservação do meio ambiente e aptos a tomar decisões coletivas sobre questões ambientais necessárias para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável. Dessa forma, sua aplicação não se restringe ao universo escolar, mas deve permear este para facilitar o entendimento dessas questões e suas aplicações no dia a dia (TETRA PAK, 2014, s.p.).

Em prol de todas estas questões: educação, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e ambiental, preservação e reparação do meio ambiente, surgem diferentes instituições e mecanismos de legislação, fazendo com que as organizações procurem se adequar e atender às exigências deste novo mercado.

“A constatação da existência de limites ambientais ao crescimento econômico vem levando a uma preocupação crescente com a elaboração de políticas que permitam a conciliação da atividade econômica com a proteção ambiental [...]” (SEIFFERT, 2011, p. 1).

Sob o aspecto da legislação, apresentamos o tópico a seguir.

A legislação ambiental

As leis são as normas ou regras que regulam a sociedade. No caso da legislação ambiental, definem os direitos, deveres e como deve ser a conduta dos indivíduos, garantindo uma convivência harmoniosa entre os seres e o meio que habitam. Servem como embasamento jurídico de caráter regulador, fiscalizador e punitivo.

Há uma infinidade de documentos, convenções, protocolos, diretrizes, leis, decretos e resoluções que tratam da questão ambiental em todas as esferas da sociedade, não cabendo neste momento aprofundarmos o conhecimento acerca de todos, mas inicialmente voltamos nossa atenção para a Lei 6.938/81, da Política Nacional do Meio Ambiente, e para a Constituição Federal.

Segundo Monteiro (2007, p. 1), a legislação brasileira divide-se em antes e depois de 1981:

A Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, conhecida como Política Nacional do Meio ambiente introduziu uma diferença conceitual que serviu como um divisor de águas. Não há mais dano ambiental a salvo da respectiva reparação; a rigor, não há mais emissão poluente tolerada. A nova legislação baseia-se na ideia de que mesmo o resíduo poluente, tolerado pelos padrões estabelecidos, poderá causar um dano ambiental e, portanto, sujeitar o causador do dano ao pagamento de indenização. É o conceito da responsabilidade objetiva, ou do risco da atividade, segundo o qual os danos não podem ser partilhados com a comunidade.

Em linhas gerais, significa que uma empresa que atenda a todos os requisitos legalmente impostos, ainda assim poderá vir a ser responsabilizada, caso seja comprovada relação de causa e efeito entre a atividade e o dano causado. Chama-se teoria da responsabilidade objetiva, aquela que dispensa a prova de culpa, sendo suficiente apenas o nexo de causalidade para que haja responsabilização, mesmo em decorrência de um ato legal.

A lei constitui o Sistema Nacional do Meio Ambiente, define conceitos básicos de meio ambiente, degradação, poluição e prevê objetivos, diretrizes, instrumentos e penalidades que visam coibir os impactos negativos resultantes da ação humana no meio ambiente. É considerada referência em norma ambiental, confere ao Ministério Público legitimidade para atuar em

defesa do meio ambiente e criou a obrigatoriedade do Estudo e Relatório de Impacto ambiental (EIA-RIMA).

O EIA-RIMA tem por objetivo preservar, melhorar e recuperar a qualidade ambiental essencial à vida, isto é, manter os recursos naturais intocados, prosperar as condições do meio ambiente e reparar a condição anterior ao dano. Destaca-se no art. 4º, VII – “à imposição, ao poluidor e ao predador, da **obrigação de recuperar e/ou indenizar os danos causados** e, ao usuário, da contribuição pela utilização de recursos ambientais com fins econômicos” (BRASIL. Lei 6.938/81, art. 2º - 4º, grifo do autor).

Seus instrumentos representam os mecanismos utilizados com o intuito de alcançar as metas e objetivos da Política, em consonância com o art. 225 da Constituição Federal, § 1º e seus incisos. Entre eles: padrões de qualidade, zoneamento, avaliação de impactos, licenciamento e revisão de atividades poluidoras, incentivos à tecnologia para melhoria da qualidade ambiental, criação de áreas de proteção, o sistema nacional de informações sobre meio ambiente, cadastro técnico federal, relatório de qualidade do meio ambiente e as penalidades (BRASIL. Lei 6.938/81, art. 9º).

São mecanismos que orientam a conduta, controle e repressão ambiental. Dentre eles, o licenciamento ambiental é o instrumento principal e mais eficaz para o controle dos impactos, por meio dele são estabelecidos limites e condições para o exercício das atividades empresariais possivelmente causadoras de impacto ambiental.

Para Oliveira (2006, p. 287 apud FARIAS, 2006, p. 1),

é o instrumento através do qual o órgão ou atividade ambiental competente avalia os projetos [...], para decidir se autoriza ou não a instalação, a ampliação ou o funcionamento do mesmo e, em autorizando, se faz ou não exigências para minorar os impactos ambientais negativos e maximizar os impactos ambientais positivos.

O processo de licenciamento é composto, basicamente, por três etapas condicionantes e para cada etapa é necessária uma licença adequada. Licença prévia (LP) concedida na fase de planejamento do empreendimento, com a finalidade de atestar a viabilidade ambiental da atividade. Licença de instalação (LI) autoriza à instalação do empreendimento e valida a estratégia proposta no trato das questões ambientais durante a fase de construção. E a licença de operação (LO), após verificação do cumprimento do que tratam as anteriores, autoriza o início das atividades determinando métodos de controle e as condições de operação.

O licenciamento é um compromisso assumido pelo empreendedor, junto ao órgão ambiental, de atuar conforme o projeto aprovado, sob pena de suspensão ou cancelamento da licença ambiental. E que ainda, a falha ou ausência do licenciamento ambiental é crime, sujeito às sanções criminais cabíveis (TCU, 2007, p. 17-19).

Quanto às penalidades, a Política Nacional do Meio Ambiente dispõe no seu art. 14 que, o não cumprimento das medidas necessárias à preservação ou correção dos inconvenientes e danos causados pela degradação da qualidade ambiental sujeitará os transgressores à multa simples ou diária, perda ou restrição de incentivos e benefícios fiscais, perda ou suspensão de financiamento em estabelecimentos oficiais de crédito e suspensão da atividade. E, ainda, no seu § 1º impõe a obrigação ao poluidor, independentemente da existência de culpa, indenizar ou reparar os danos ao meio ambiente e terceiros afetados por sua atividade.

Outro aspecto importante desta lei é a criação do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), pois reúne e integra os órgãos e instituições que atuam em defesa e pela qualidade do meio ambiente em todos os níveis, como pode ser evidenciado pela sua estrutura. Compreende:

-
- Conselho de Governo: órgão superior de assessoria ao Presidente da República.
 - Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA): órgão normativo, consultivo e deliberativo, delibera sobre normas e padrões compatíveis com o meio ambiente.
 - Ministério do Meio Ambiente (MMA): órgão central, responsável por coordenar, supervisionar e controlar a política e diretrizes estabelecidas para o meio ambiente.
 - Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade: órgãos executores da política e diretrizes para preservação e conservação dos recursos naturais.
 - Entidades Estaduais: órgãos seccionais, responsáveis pela execução de programas e projetos e fiscalização das atividades degradadoras.
 - Entidades Municipais: órgãos locais, responsáveis pelo controle e fiscalização em suas jurisdições (BRASIL. Lei 6.938/81, art. 6º).

Trata-se de uma estrutura abrangente e complexa que tem como objetivo concretizar a Política Nacional do Meio Ambiente, por meio da coordenação conjunta das políticas públicas.

Muito já se avançou, e muito ainda precisa ser feito. A legislação ambiental brasileira é considerada uma das mais avançadas e completas do mundo, porém deixa a desejar quanto ao cumprimento da legislação.

Luciana Stocco Betiol (2010, s.p.), especialista em Direito Processual Civil e pesquisadora do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), corrobora: “O país possui um conjunto de leis ambientais consideradas excelentes, mas que nem sempre são adequadamente aplicadas, por inexistirem recursos e capacidades técnicas para executar a lei plenamente em todas as unidades federativas”.

Dos dispositivos relativos ao meio ambiente, além da Política Nacional e Constituição Federal, entre os mais importantes ressaltamos:

Lei da Área de Proteção Ambiental – número 6.902 de 27/04/1981.

Lei da Ação Civil Pública – número 7.347 de 24/07/1985.

Lei de Recursos Hídricos – número 9.433 de 08/01/1997.

Lei de Crimes Ambientais – número 9.605 de 12/02/1998.

Lei da Educação Ambiental – número 9.795 de 27/04/1999.

Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos – número 12.305 de 02/08/2010.

Cada qual com as suas especificidades, a teoria está muito bem fundamentada, agora é preciso investir na prática. E que se faça cumprir o descrito no art. 225 da Constituição Federal: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. [...]” (BRASIL, 1988, s.p.).

Da teoria à prática: análise dos dados coletados na pesquisa de campo

O primeiro passo é o reconhecimento por parte da empresa, de que a gestão ambiental é uma prioridade e um fator determinante para o desenvolvimento sustentável. Assim, serão desenvolvidas e estabelecidas políticas internas, procedimentos e programas que conduzam as atividades da empresa de forma responsável, incluindo as variáveis social e ambiental em seu planejamento.

Os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) são grandes aliados das empresas para controlar seus processos, aspectos e impactos ambientais. Inicialmente identificam os impactos sig-

nificativos e em seguida definem a melhor forma de agir para minimizá-los. A série de normas ambientais ISO 14000, é uma das ferramentas utilizadas que possibilitam comprometimento com o cumprimento da legislação, proteção ao meio ambiente e a melhoria da competitividade da empresa (PREVIDELLI; MEURER, 2012, p. 112).

Neste momento, mais oportuno do que elencarmos os modelos e sistemas de gestão, cabe analisarmos o comportamento e a visão empresarial quanto ao dever da responsabilidade social e ambiental. Dessa forma, elaboramos um questionário com algumas questões pertinentes ao tema, cujas respostas nos permitiram a seguinte avaliação: quando questionado sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, o entrevistado considerou que é importante e benéfica, está alinhada e adequada com os preceitos da ONU e comunidade internacional, orienta e conduz como o tema deve ser tratado, porém, carece de aplicação a níveis eficazes para que possa render os resultados esperados. Ressalta a diversidade cultural e educacional, a extensão territorial e a fiscalização pífia como alguns dos motivos pelos quais considera falha a sua aplicação.

Quanto à prática e implementação o TEDUT (como é conhecido o Terminal Marítimo Almirante Soares Dutra) demonstra seu comprometimento e preocupação com as questões sociais e ambientais por meio da obtenção de licenças, certificações e manutenção dos sistemas de gestão em todas as atividades e ativos, constantemente aferidos pelos órgãos competentes e também, por possuir diversos projetos em desenvolvimento e pesquisa que buscam minimizar os impactos ambientais e envolver a comunidade na cultura da preservação do meio ambiente. A implementação da responsabilidade ambiental teve início com a implantação dos requisitos da NBR ISO 14001 (2001) e desde então estes valores vêm sendo disseminados entre a força de trabalho e comunidade de forma contínua e diária através de atividades como a semana do meio ambiente, palestras e treinamentos, o diálogo de segurança, meio ambiente e saúde (DDS-MS - reunião para análise e divulgação das atividades e riscos inerentes ao trabalho), auditorias internas, informativos, integração e *briefing*, ações de voluntariado etc.

O entrevistado não considera a questão responsabilidade ambiental como custo ou investimento e sim como uma obrigatoriedade, enfatizando que o mercado brasileiro ainda não evoluiu para diferenciar as empresas quanto ao seu desempenho ambiental. Aponta como benefícios a eficiência ambiental, a otimização de recursos, redução na geração de resíduos e efluentes e a melhoria contínua do sistema de gestão como um todo. Em contrapartida, a legislação ambiental é de alta complexidade frente à precária estrutura pública que não oferece condições, como por exemplo, estações de tratamento de efluentes e aterros sanitários e industriais licenciados. E isso acaba imputando altos custos na destinação de resíduos para tratamento, por vezes tendo que ser enviados a outros estados inclusive.

Como exemplos de ações de responsabilidade conduzidas pela empresa destacou a criação do Programa de Educação Ambiental (sentinelas ambientais) nas comunidades de abrangência além de convênios e patrocínios diversos com entidades governamentais e não governamentais. E quanto à abrangência e disseminação da responsabilidade ambiental salienta que a política ambiental da empresa é divulgada interna e externamente a clientes e fornecedores. Dos fornecedores é exigido o mesmo grau de comprometimento e quanto ao mercado, utiliza a responsabilidade socioambiental como diferencial para competir.

Questionado sobre a atuação e postura governamental ressaltou que os governos deveriam assumir o papel de agentes transformadores conduzindo políticas consistentes de responsabilidade ambiental começando com a formação de cidadãos e com uma fiscalização robusta da aplicação da legislação ambiental regulatória vigente. É na formação de cidadãos que a responsabilidade ambiental, social, econômica etc. é construída e consolidada.

Considerações finais

Neste artigo procurou-se conhecer a Política Nacional do Meio Ambiente, identificar as obrigações da empresa e analisar a importância e o cumprimento dessas obrigações.

A responsabilidade social e ambiental é um tema atual e de imprescindível discussão, como evidenciado nas páginas anteriores. O termo socioambiental representa bem essa questão, pois reúne dois fatores – o social e o ambiental – que possuem relação direta entre si e comprovada interdependência, não nos permitindo tratar sobre um sem mencionar o outro.

Com os resultados da pesquisa, evidenciou-se não só a Política Nacional do Meio Ambiente, mas um rico e complexo conjunto de leis, além de uma série de outros dispositivos reguladores de diversos órgãos e instituições em todas as esferas da sociedade, capazes de tornar a legislação ambiental brasileira uma das mais avançadas e completas do mundo. A política do meio ambiente, as áreas de proteção ambiental, a ação civil pública, os recursos hídricos, a educação ambiental, os resíduos sólidos, e o crime ambiental em consonância com a Constituição Federal, são exemplos que sintetizam plenamente nossas necessidades mais urgentes em caráter preventivo, repressivo e punitivo. Tratam-se de importantes contribuições para a sociedade, no sentido de dar amplitude e disseminar a cultura social e ambiental, apontando direitos, deveres e obrigações às pessoas físicas e jurídicas.

Entre as obrigações imputadas, pudemos identificar a recuperação e/ou indenização do dano causado, obtenção de licenciamento, inscrição no cadastro técnico federal, publicação de balanço social, emissão de estudos e relatórios de impacto ambiental, criação das suas próprias políticas e diretrizes, tratamento e destinação de resíduos, além de zelar pela proteção do meio ambiente sejam quais forem as formas. Entretanto, leis só fazem sentido quando aplicadas e devidamente cumpridas. Do contrário sua existência se torna inócua. Por isso a importância da efetiva aplicação e cumprimento das leis.

A empresa analisada, no exercício de suas atividades, mantém compromisso com o desenvolvimento sustentável no que diz respeito à segurança, ao meio ambiente e às pessoas, integrando a força de trabalho e a comunidade por meio das ações e projetos em que atua, demonstrando consciência do seu papel na sociedade.

Cabe observar que nem todo dano é reversível, seja por reparação ou indenização, conforme dita a lei, e por isso a prevenção e conservação são fatores determinantes. O buraco na camada de ozônio, o derretimento das geleiras, as espécies extintas, florestas devastadas. São alguns exemplos que demonstram que certos danos são irrecuperáveis. Nestes casos não caberá aplicação alguma capaz de pagar ou recompor o que já foi destruído.

Quais atitudes e iniciativas estão sendo tomadas neste sentido? A humanidade e a tecnologia já evoluíram suficientemente para criar condições e meios que atendam a esses objetivos. A título de novos trabalhos, seria interessante tratar sobre projetos sustentáveis, produtos e processos, inovações tecnológicas, ações e invenções que beneficiem e contribuam para a questão ambiental e conseqüentemente, o bem social.

É extremamente importante que tanto pessoas quanto empresas estejam engajadas nesta causa, essencialmente porque dela depende sua sobrevivência.

Todavia, consideramos as dificuldades e também a deficiência do poder público em propiciar incentivos e condições para a efetivação da responsabilidade empresarial. Por vezes, a empresa sente-se penalizada pela burocracia e falta de estrutura, o que acaba gerando altos custos.

A preocupação com o meio ambiente é uma necessidade e qualquer iniciativa nesse sentido deve ser valorizada e até mesmo copiada. Mais do que um rótulo, a responsabilidade socioambiental precisa ser concreta e efetiva não só por parte das empresas, que realmente repre-

sentam maior visibilidade e poder de abrangência, mas principalmente em caráter individual. É função de todos promover a qualidade de vida praticando o respeito às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente.

Referências

BETIOL, Luciana Stocco. Portal Brasil. **Legislação ambiental no Brasil é uma das mais completas do mundo**. 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2010/10/legislacao>>. Acesso em: 27 set. 2014.

BRASIL. Lei 6.938 de 02 de agosto de 1981. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16938.htm>. Acesso em: 23 set. 2014.

BRASIL. Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Coletânea de Legislação Ambiental**: Constituição da República Federativa do Brasil 1988. Disponível em: <http://www.mprs.mp.br/ambiente/coletanea_legislacao/cf.htm>. Acesso em: 23 set. 2014.

FARIAS, Talden Queiroz. Licenciamento ambiental e responsabilidade empresarial. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, IX, n. 30, jun. 2006. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1171>. Acesso em: 9 set. 2014.

MONTEIRO, Antonio José L. C. **Legislação Ambiental**. São Paulo. 2007. Disponível em: <http://www.meioambiente.pr.gov.br/arquivos/File/coea/pncpr/artigo_legislacaoambiental.pdf>. Acesso em: 9 set. 2014.

NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma (Orgs.). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: UNICORPORE, 2012.

REIS, Carlos Nelson dos; MEDEIROS, Luiz Edgar. **Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social**. São Paulo: Atlas, 2011.

SEIFFERT, Maria Elizabete Bernardini. **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. São Paulo: Atlas, 2011.

TETRA PAK – Cultura Ambiental nas Escolas. **Cultura ambiental em escolas: ferramentas para aplicação de conceitos de educação ambiental**. Disponível em: <<http://www.culturaambiental.nasescolas.com.br/institucional/site/educacao-ambiental>>. Acesso em: 21 set. 2014.

Tribunal de Contas da União. **Cartilha de licenciamento ambiental**. 2. ed. Brasília: TCU. 2007. Disponível em: <<portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2059156.PDF>>. Acesso em: 27 set. 2014.

Apêndice

Entrevista realizada no dia 03 de Outubro de 2014, via *e-mail*, com Alexandre Saraiva Soares, coordenador de acompanhamento e controle (ACONT) do Terminal Marítimo Almirante Soares Dutra – TEDUT, localizado no município de Osório-RS.

1 Qual sua opinião sobre a Política Nacional do Meio Ambiente? Comente sobre objetivo, estrutura, instrumentos, órgãos fiscalizadores e sua aplicabilidade.

2 De que forma a empresa pratica a responsabilidade ambiental? Quais projetos ou atividades estão em desenvolvimento ou execução e quais itens da Política Nacional do Meio Ambiente ela está atendendo com estas ações?

3 Como se deu a implementação da responsabilidade ambiental na empresa? Descreva sobre o processo de conscientização da força de trabalho.

4 Desde o processo de implementação até a manutenção, quais os benefícios e as dificuldades relacionadas à responsabilidade ambiental?

5 Do ponto de vista empresarial a questão responsabilidade ambiental é considerada custo ou investimento? De que forma se apresenta este gasto ou retorno esperado?

6 Quais as perspectivas para o futuro da empresa com relação à responsabilidade ambiental?

7 Relacione modelos, projetos ou ações ligadas à responsabilidade ambiental, que foram utilizados como referência para empresa.

8 Pode-se considerar a responsabilidade ambiental uma questão de educação? Qual a relação entre elas?

9 Quais as formas de disseminação da responsabilidade ambiental a empresa pratica? São capazes de abranger clientes e fornecedores?

10 Qual sua opinião quanto ao comportamento do governo, de um modo geral, com relação à responsabilidade ambiental? Ele contribui, incentiva ou pratica? E qual seria a postura ideal?

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

MOTIVAÇÕES TURÍSTICAS: maioridade e terceira idade

Touristic motivations: majority and Senior Citizens

Allandra Gabryane Lopes Martins¹

Andreza Cunha dos Santos¹

Mauro de Souza Lastra¹

Patrícia da Silveira Cunha¹

Resumo: Este artigo propõe estudar as motivações turísticas, apresentando seus conceitos, como se desenvolvem e se estabelecem, no ramo turístico direcionado ao segmento da maioridade e terceira idade. O estudo tem como objetivo não só abordar as motivações do turista para sair do seu ambiente usual, mas também relacionar essa motivação de acordo com a faixa etária em que o turista se encontra. Busca ainda apresentar destinos no Rio Grande do Sul, que preparam seus produtos turísticos para atrair estes segmentos, sendo possível compreender que o turismo oferece atividades de lazer e entretenimento, proporcionando a prática de turismo em ambas fases da vida. O trabalho foi elaborado através de pesquisa de prática documental, com base em consultas via internet, livros, artigos, revistas, matérias, trabalhos acadêmicos entre outros documentos. Com este estudo conclui-se que é possível praticar atividades turísticas em todas as etapas da vida, respeitando sempre as limitações do outro e seus desejos pela busca de lazer, rompendo com a rotina.

Palavras-chave: Motivações Turísticas. Segmentação. Maioridade. Terceira Idade.

Abstract: This article proposes to study the tourist motivations and present their concepts. As well as they develop and establish the tourist branch directed to the majority segment and seniors. The purpose of this study is to address the tourist motivations out of their usual environment and relate that motivation according to age range. This work also intends to present destinations in Rio Grande do Sul, showing the municipalities which prepare their tourism products to attract these segments. It was thus possible to understand what tourism offers recreational activities and entertainment, providing the practice of tourism in all moments of life. The paper was prepared through desk research, based on consultations via internet, books, articles, magazines, materials, academic papers and other documents. In this study, it was concluded that it is possible to practice tourist activities in all stages of life, while respecting the constraints of the other and their desires for leisure pursuit, breaking the routine.

Keywords: Touristic Motivation. Targeting. Majority. Senior Citizens

Introdução

O assunto apresentado neste trabalho é Motivações Turísticas, com ênfase na maioridade e terceira idade para definir a relação entre idade e o desejo pela viagem, o que faz o turista em ambas as fases da vida, sair do lugar de origem para o destino escolhido para satisfazer suas necessidades que o fizeram buscar por aquele destino. O trabalho apresentado é uma prática documental, com base em pesquisas feitas em livros, artigos, revistas, matérias, trabalhos acadêmicos entre outros documentos.

Ao serem abordadas nesse trabalho as motivações turísticas, será necessário para melhor entender o assunto, falarmos brevemente sobre o turismo. O turismo é considerado um fenômeno multidisciplinar devido ao fato que perpassa por várias áreas de conhecimento não sendo considerado como indústria, se relacionando com setores econômicos, políticos e sociais, entre outros. O turista é considerado aquele que viaja para um ambiente fora do seu usual e que per-

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

manece por mais de 24 horas e menos de um ano em um local. Na Opinião de Barreto (1995, p. 9) “[...] turismo é o conceito que compreende todos os processos especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”.

O conceito de turismo foi apresentado ao longo dos anos, sendo reformulado diversas vezes. Atualmente ainda sofre alterações devido ao interesse público e privado na atividade turística, e também por causa das motivações, que variam de acordo com interesse do viajante no local visitado e suas segmentações. Existem algumas tipologias de turismo que são classificadas de acordo com a motivação do turista para efetuar sua viagem, como turismo de aventura, turismo cultural, turismo gastronômico, entre outros. Esta motivação é decisiva na escolha do destino para satisfazer sua vontade dentro daquilo que procuram. A palavra motivação tem sua origem do latim “*motivos*”, “*movere*”, que significa deslocar-se, mover-se, portanto motivação é o que estimula as pessoas a agirem. Ao pesquisar motivação, encontramos os três fatores mais determinantes na escolha do destino turístico pelo turista: o ambiente, o desejo de viajar e o objeto de satisfação. O ambiente é o qual estimula o turista a suprir sua necessidade/desejo no momento da escolha do destino turístico, pois quer satisfazer sua necessidade do novo, descanso, bem estar, lazer e então procura um destino que possa lhe proporcionar lembranças, experiências marcantes e felizes em relação ao que escolheram.

Possuidor de desejos, dotado de vontade livre e com a possibilidade de satisfazer suas curiosidades naturais, o homem sempre procura responder ao seu desejo de viajar. Assim é essencial oferecer ao turista o que ele quer, buscando satisfazê-lo plenamente em suas expectativas (objeto de satisfação), motivando-o a voltar para destinação turística que optou, pois independente da faixa etária, as pessoas estão estimuladas ao movimento, ao contato com a natureza, à valorização de hábitos mais saudáveis e à descoberta do novo e tudo isso deve envolver prazer e satisfação.

Este trabalho está estruturado em 6 etapas. O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, os temas que serão abordados. O segundo capítulo aborda os conceitos e características do turismo de maioridade. No terceiro capítulo será apresentado um destino de turismo de maioridade, o município de Torres – RS, que realiza o Festival Internacional do Balonismo. No quarto capítulo encontra-se uma descrição do Turismo na terceira idade, com seus conceitos e características. O quinto capítulo apresenta o destino Serra Gaúcha, que faz parte do programa Viaja Mais Melhor Idade, do Ministério do Turismo.

O turismo para maiores de 18 anos

A maioridade é um período da vida em que o indivíduo passa a se tornar adulto, tendo responsabilidade pelos seus atos. Assume novos papéis sociais, busca maturidade e posiciona-se perante à estrutura social. O turismo de maioridade é uma das tendências e foco do setor turístico, na opinião de Giaretta (2003, p. 8), “[...] praticado por um grupo homogêneo de jovens, com as características marcadas por período etário, estilo de vida e estado de espírito, que desencadeia uma série de subsegmentos divididos em vários tipos de turismos”.

As tendências e novidades para conquistar estes turistas apontam para apelos econômicos e diversidade, muitos dos setores turísticos têm atuado para atrair o público jovem não só concedendo descontos e tarifas especiais para esse segmento, mas também diferenciando as atividades, lhes proporcionando novidades, o que atrai o jovem turista e ocasiona encantamento, ao retornarem ao seu *habitat* natural falam entusiasmados de suas experiências, compartilhando com todos a sua volta os momentos vividos. Segundo Oliveira:

Trata-se de um público alegre, pouco exigente e com capacidade média de consumo, em geral atraído por locais que oferecem divertimentos noturnos. [...] tornam-se importantes divulgadores do local visitado. Ao retornar para casa narram com entusiasmo os acontecimentos da viagem e acabam motivando pais e amigos a conhecerem os locais que visitaram (OLIVEIRA apud GIARETTA, 2003, p. 5).

Sendo assim, a indústria do turismo satisfazendo os jovens, está motivando e influenciando pessoas do seu convívio a também conhecerem o destino ao qual visitaram. Como não são públicos exigentes, também não são necessárias muitas alterações nas destinações para agradá-los. As questões econômicas não são um fator determinante para a motivação destes turistas, o que procuram são o satisfazer suas vontades de aventura, fazer novas amizades, viajar com os amigos e vivenciar experiências diferentes do seu cotidiano. Swarbroke e Horner (2002, p. 91) destacam que:

[...] as motivações de cada turista individual não só são diferentes como podem variar entre diferentes segmentos de mercado. Ao que tudo indica, parte-se das seguintes pressuposições: os jovens querem ir a festas, relaxar, beber bastante, fazer sexo, dançar e fazer novos amigos.

As viagens atraentes aos jovens buscam não só a emoção, a aventura, o convívio social, muitas vezes também buscam o intercâmbio cultural, o aprendizado profissional e quem sabe estágios no exterior, além da diversão que é o foco principal. Com base no turismo aventura um dos mais procurados pela maioria, iremos exemplificar a cidade de Torres/RS, que tem como frequentadores em maioria, os turistas de maioria que buscam a atividade de balonismo no local.

A cidade de Torres-RS para turistas de maioria

A cidade de Torres localiza-se no extremo norte do litoral Atlântico do estado do Rio Grande do Sul, é composta pelas Praias dos Molhes, Ilha dos Lobos, Praia da Guarita, Lagoa do Violão, Rio Mampituba e Itapeva. É uma praia, logo se pensa que apenas tem turismo de sol e praia, mas engana-se quem pensa isso sobre Torres, que oportuniza muito além de apenas sol e praia para diversão. Não é só uma praia que pode ser visitada em qualquer época do ano, mas também um local com muitos produtos turísticos ao longo de todas as estações à disposição, isso atrai muitos jovens que buscam diversão, amizades, aventura e principalmente sair de sua rotina habitual.

O principal e tradicional evento da cidade é o Festival Internacional de Balonismo, realizado no Parque Odílio Webber Rodrigues anualmente. Seu início foi por acaso no ano de 1989 durante os preparativos da II FEBANANA (festa realizada anteriormente) ao fim, após o festival, quando os organizadores tiveram a ideia de trazer balões para divulgação do evento. O que acabou chamando a atenção do público.

O balonismo é um esporte aéreo muito seguro devido aos equipamentos do qual é composto, sendo um esporte espetacular e emocionante para os espectadores. É pouco prático, pois no balonismo o praticante somente se deslocará na velocidade e direção dos ventos, mas se quiser apreciar a paisagem e desfrutar de uma experiência única ao sabor do céu, não há nada mais completo do que um balão para uma experiência inesquecível. O praticante não necessita ter conhecimento ou experiência no esporte, o piloto lhe explicará, estará presente e terão o percurso de 1 hora com uma distância 30 quilômetros, sempre dependendo do vento.

No Festival Internacional de Balonismo, o foco não está somente nessa atividade, existe o festival de música eletrônica, *shows* de artistas de gêneros variados, feiras de variados assuntos, oficinas de Grafite e Arte Urbana. O *show* de balonismo que atrai os demais jovens de todas as idades que procuram aventurar-se e divertir-se é reconhecido internacionalmente e recebe turistas de vários lugares do mundo oportunizando fazer novas amizades, relacionar-se com pessoas de outras localidades, e culturas diferentes, podendo praticar outros esportes também, bem como participar de oficinas, feiras, *shows* ao vivo etc. O turista da maioria encontra nesse local tudo o que procura, atividades fora da sua rotina e lazer, por isso é considerado o principal evento da cidade pois atrai o público, que atrai os amigos, que por sua vez voltam para novamente curtir o festival.

Turismo na terceira idade

Outro segmento importante para o setor turístico da atualidade é o da terceira idade, impulsionado pelo aumento da expectativa de vida do turista, vem proporcionando para a indústria do turismo a diminuição da sazonalidade nos destinos turísticos. De acordo com Stuart-Hamilton (2002, p. 21) a terceira idade “[...] se refere a um estilo de vida ativo e independente na velhice”.

O turista de terceira idade é considerado aquele que possui entre 55 e 70 anos e sua disposição muitas vezes não condiz com sua faixa etária, pois os indivíduos chegam a terceira idade cada vez mais fortes e saudáveis, sendo chamados atualmente de “nova juventude”, “idade do lazer” ou “melhor idade”.

Para Moletta (2000, p. 8) pode-se considerar o turismo de terceira idade como sendo “[...] um tipo de turismo planejado para as necessidades e possibilidades de pessoas com mais de 60 anos que dispõem de tempo livre e condições financeiras favoráveis para aproveitar o turismo”. Isto significa que a terceira idade teoricamente é um período de vida privilegiado em relação ao seu tempo livre já que não possui tantas obrigações profissionais como antigamente. Este turista já tem sua vida financeira estável (já adquiriram seus bens materiais) e a família não requer mais tanta atenção, pois os filhos já estão crescidos. Como são experientes, também são mais exigentes, procurando diversão com qualidade e se possível, agregando cultura e aprendizado.

Este segmento turístico vem crescendo a cada ano, conforme vem aumentando o número desta faixa etária em potencial, se estabelece a conscientização da importância da atividade física e do lazer para terem uma vida melhor, deixando de lado a inatividade e o sedentarismo que era um dos grandes motivos para o aparecimento de problemas de saúde na terceira idade. Sena, González e Ávila (2007, p. 83) destacam alguns dados da OMT (Organização Mundial do Turismo) onde os principais fatores motivacionais da terceira idade com relação a viagens são:

[...] recreação e entretenimento, bailes de salão ou folclóricos, lazer ou férias, convívio social e fazer amizades durante a viagem, maioria prefere viajar com os amigos (muitas vezes a maioria de seus amigos encontra-se no próprio grupo de terceira idade). Preferem viajar no verão para praias em geral, de ônibus, hospedando-se em hotéis com uma estada em média de quatro a sete dias. Assim, os locais para viagem, preferidos pelas pessoas da terceira idade, são: praias; estâncias hidrominerais, termas ou climáticas com finalidades terapêuticas; áreas rurais e hotéis fazendas; reservas ambientais e ecológicas; cidades culturais ou históricas e lugares com neve.

Com base nessas motivações e crescimento da demanda da terceira idade, os gestores

de turismo estão se adaptando para proporcionar aos seus “novos-velhos” turistas, turismo de qualidade para que sempre voltem ao destino visitado trazendo novas pessoas. Os produtos e serviços turísticos para o turista nesta faixa etária não são diferentes dos normais, mas cabe salientar que há algumas adaptações, que são mudanças necessárias para melhor atender quem possui limitações, principalmente o turista com idade mais avançada. Segundo Beni (2003, p. 64), são:

[...] aumento do tamanho das letras e números para facilitar a visão, bancos, ônibus, remédios, algumas revistas; contratação de mais funcionários mais velhos para atender idosos em lojas, bancos etc., caixas especiais em bancos e locais comerciais; seguros de automóveis mais baratos – idosos são mais prudentes; tarifas de transportes especiais; entrega de bagagens e bilhetes em domicílios; amplificadores telefônicos, ergonomia de produtos; hotéis com médicos residentes, enfermeiras e fisioterapeutas.

O programa “*Viaja Mais Melhor Idade*”, que proporciona viagens tendo foco na terceira idade no Brasil, em meio a tantos roteiros turísticos, tem como destino mais procurado no ano de 2007 o ano em que se iniciou o programa, o roteiro da Serra Gaúcha - RS, como exemplo de diferenciação para o foco na melhor idade, o qual falaremos a seguir.

A Serra Gaúcha/RS para a terceira idade

A Serra Gaúcha é localizada no nordeste do estado do Rio Grande do Sul, tendo as cidades como Gramado, Bento Gonçalves, Nova Petrópolis, Carlos Barbosa e Canela que conquistam o turista mais maduro pela tranquilidade, os belos cenários e o clima de inverno. O público da terceira idade pode aproveitar também a gastronomia e a influência europeia na região.

No inverno, melhor época para visitar a Serra Gaúcha, é oferecido aos turistas o programa *Viaja Mais Melhor Idade*, onde os turistas podem aproveitar a baixa ocupação dos destinos, nos meses de maio e agosto. Através deste programa, os turistas conhecerão a Serra Gaúcha com preços menores em relação a serviços como transportes, hospedagem, passeios, recreação, opções de lazer e seguro de viagem. No pacote vendido pelo Ministério do Turismo, que tem duração de seis dias, estão incluídos:

- Transporte de ida e volta.
- Cincos noites hospedados no Hotel Laghetto Siena – Gramado/RS, com café da manhã. O hotel ocupa o 21º lugar no TripAdvisor dos 39 hotéis de Gramado. Os turistas de “melhor idade” vão encontrar piscinas, hidro e sauna, contendo também uma sala de cinema e estacionamento pago, além de ser um hotel confortável e sofisticado.
- Os turistas são recebidos com jantar e palestra sobre saúde na Melhor Idade.
- Um *tour* cultural pelas cidades de Gramado e Canela junto com almoço, com a oportunidade de conhecer vários de seus museus, parques, pontos turísticos e festivais que divertem famílias pelas cidades, tendo um *tour* com foco na cultural alemã das cidades.
- Um *tour* Uva e Vinho em Bento Gonçalves, Nova Petrópolis e Carlos Barbosa, com serviço de bordo e almoço, fazendo conhecer por meio de degustações rápidas nas vinícolas, cursos de degustação e também nos passeios por construções centenárias e ainda também a história dos imigrantes no Brasil.
- Noite Gaúcha e Noite Alemã.
- Passeio no Trem Maria fumaça que é uma das marcas da região, contendo o entusiasmo da cultura italiana.
- No último dia tem um baile com direito a jantar com escolha da rainha do grupo.

Levando em conta este roteiro turístico, os gestores de turismo inovam em sensibilidade, criatividade e paciência para compreender as necessidades dos turistas da melhor idade, oferecendo seus melhores serviços com eficiência e gentileza, pois conforme Garcia (2001) “[...] o turismo de terceira idade requer uma comercialização e distribuição adaptadas”. Este exemplo de produto turístico de terceira idade tem em consideração os motivos estudados ao longo do trabalho, sendo a motivação que leva este turista a viajar, quais as mudanças que foram necessárias para ter o cuidado com o bem estar destes, como exemplo umas delas foi a não inserção de bebidas alcoólicas durante as refeições.

A viagem para Serra Gaúcha proporciona para os turistas de melhor idade uma viagem cheia de histórias e conhecimentos, novas amizades entre pessoas da mesma faixa etária, entre outros. Foi um roteiro do qual se obteve gastronomia, história, entretenimento, lazer, cultura, enriquecimento intelectual. Escapar da rotina, ir a festivais ou eventos especiais, descansar e relaxar, visitar museus e lugares históricos, experimentar coisas novas são as razões que motivam estes turistas a viajarem.

Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangendo as motivações turísticas nas faixas etárias de maioridade e terceira idade, expondo quais as formas de atrair o turista em potencial, os tipos de atividades que são mais frequentes e de fácil acesso para esses turistas, e como estas atividades os conduzem a procurar lazer e entretenimento. Foram apresentados exemplos de destinos e roteiros turísticos, que abordam as características dos tipos de turistas expostos neste estudo.

Primeiramente, buscamos alguns autores e legislações que abordassem as faixas etárias apresentadas, para ser possível elaborar um perfil de quem são os turistas segundo suas idades, assim reconhecendo como é a personalidade da maioria e o que eles buscam atualmente de suas vidas. Também encontramos ao realizar essa pesquisa, para distinguir esses turistas, que para haver uma oferta turística para eles, são necessárias algumas alterações na mesma, assim facilitando o aproveitamento por parte do turista. É importante ressaltar que para uma minoria não são impostas alterações.

Seguimos então em busca de roteiros que fossem propostos para os grupos turísticos que constam no estudo, para exemplificarmos que existe um mercado para eles e que basta os gestores responsáveis acompanharem as mudanças, tanto físicas como mentais, que sofrem estes turistas. Comprovamos, que ao longo do tempo, os turistas de maioridade e terceira idade, não são mais os mesmos, e com isso não podemos nos embasar em como era esse turista antes, e afirmarmos o que ele é hoje.

Este trabalho apresentou de forma geral as motivações turísticas, como se desenvolve com foco no segmento de maioridade e terceira idade, através das necessidades e desejos do homem em relação a escolha do destino turístico. Muitos tipos de turismo podem estar relacionados a determinadas faixas etárias, mas especificamente o objetivo do estudo foi examinar a relação entre idade e motivos para viajar.

Em um mercado competitivo como o turismo, salientar as diversidades e principalmente mostrar que todo e qualquer indivíduo pode conhecer lugares novos, enriquecer seus conhecimentos, participar de histórias e guardar ótimas lembranças, sem que haja algum tipo de empecilho, é uma das formas de mostrar que desta maneira serão cada vez mais motivados a viajar e realizar-se pessoalmente.

Ao abordar a maioridade e terceira idade neste trabalho, buscamos suas particularidades

e suas questões motivacionais pessoais, mas sempre lembramos que todos os turistas de um modo geral, primam por experiências enriquecedoras que os façam ter lembranças positivas e felizes de seus destinos escolhidos para visitar.

Através deste estudo é possível identificar que as motivações turísticas são amplas e possuem muito a ser estudado. Sugere-se continuar este estudo, identificando o que buscam os turistas de acordo com suas faixas etárias, o que irá possibilitar aos destinos se prepararem para receber e atrair os turistas.

Referências

26º FESTIVAL INTERNACIONAL DE BALONISMO TORRES – 2015. Disponível em: <<http://www.festivaldebalonismotorres.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do Turismo**. Campinas: Papirus, 1995.

BENI, Mário C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

GARCIA, Maria Teresa G. **Turismo na terceira idade: um mercado em potencial**. 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2001.

GIARETTA, Maria José. **Turismo da juventude**. Barueri: Manole, 2003.

HOTEL LAGHETTO SIENA GRAMADO. Disponível em: <<http://www.hotelsienagramado.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

MOLETTA, Vânia Florentino. **Turismo para a terceira idade**. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 2000.

PORTAL TERCEIRA IDADE. Disponível em: <<http://www.portaldaterceiraidade.org.br/apoio/cantinhoférias/viajamaispacotesturismo/coluna0006.htm>>. Acesso em: 5 mar. 2015.

SENA, M. D. F. A. D.; GONZÁLEZ, J. G. T.; ÁVILA, M. A. **Turismo da terceira idade: análises e perspectivas (Caderno Virtual de Turismo)**. v. 7, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/>>. Acesso em: 2 mar. 2015. **A psicologia do Envelhecimento: Uma Introdução**. Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TORRES. Disponível em: <<http://www.torres.rs.gov.br/>>. Acesso em: 7 mar. 2015.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

NOVOS HORIZONTES: análise das motivações do turismo de intercâmbio

New Horizons: analysis of the motivations of the exchange tourism

Carla Rosane Dias Oliveira¹
Caroline Santos de Almeida¹
Kethlyn Martinez Gomes¹
Márcia Izabel Benites Bilharva¹
Patrícia da Silveira Cunha¹

Resumo: Este artigo propõe identificar as motivações daqueles que escolhem a experiência de intercâmbios estudantis como forma de enriquecer o seu conhecimento. Fundamentado em pesquisas e relatos pessoais que possibilitaram a construção deste trabalho, comprovou-se que o turismo de intercâmbio tem atingido um número significativo, já que o mercado de trabalho está exigindo profissionais mais capacitados com especializações para cada área de atuação. Ficou evidente que a experiência de intercâmbio causa um impacto positivo na vida dos estudantes, pois todos os relatos são unânimes nesse aspecto.

Palavras-chave: Intercâmbio. Planejamento. Turismo.

Abstract: This article proposes to identify the motivations of those who choose the student exchanges experience in order to enhance their knowledge. Based on research and personal reports that enabled the construction of this paper, it was proved that the exchange tourism has been reaching a significant number, since the labor market is demanding more capable professionals with specialization for each area of operation. It became clear that the experience of exchange causes a positive impact in the life of students, because all reports are unanimous in this aspect.

Keywords: Exchange. Planning. Tourism.

Introdução

A procura por viagens ao exterior com o propósito de estudar ou trabalhar tem evoluído substancialmente desde o surgimento do fenômeno *Grand Tour*. Neste contexto, o intercâmbio de estudos é uma atividade em expansão que, segundo dados da UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), em 2009 contava-se mais de dois milhões de estudantes de ensino superior de todo o mundo que estavam fora de seus países de origem realizando algum curso, seja superior ou de idiomas. A estimativa é de que em 2025 esse número alcance os oito milhões de estudantes na esfera internacional.

Constatou-se que entre os destinos mais procurados neste cenário são os Estados Unidos da América, com mais de meio milhão de estudantes estrangeiros, seguido pelo Reino Unido, Austrália e França, como apontou o *Institute of International Education* (IIE) em 2010. Mundialmente, o Brasil está classificado em quarto e sétimo lugares no *ranking* de maiores emissores de estudantes nos anos de 2007 e 2009, respectivamente.

A apreciação dos dados coletados sugere um aprofundamento do estudo abordando aspectos relacionados à história do turismo de intercâmbio estudantil, as motivações que ocasionam a procura neste segmento, bem como a investigação da realização do planejamento como ferramenta indispensável neste processo.

Este estudo pretende analisar os interesses relacionados ao turismo de intercâmbio, evi-

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

denciar a importância do planejamento prévio e demonstrar o processo que envolve a realização desta atividade. O elenco de informações, fatos e relatos aqui reunidos representa contribuição para que o seguimento turístico em pauta prossiga em constante crescimento e aperfeiçoamento, com celeridade e êxito.

O projeto visa discutir a relação da escolha do atrativo turístico de intercâmbio com a importância do domínio prévio das etapas essenciais para que esse aconteça, destacando as dificuldades inerentes ao contato com novas culturas e o enriquecimento resultante desta experiência.

Este trabalho está estruturado em 7 etapas. O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, os temas que serão abordados. O segundo capítulo aborda os aspectos históricos do segmento de intercâmbio no turismo, desde o século XIII quando a atividade recebia o nome de *Grand Tour*. No terceiro capítulo se descreve a importância do planejamento turístico para atividade, destacando os seus pontos principais. O quarto capítulo apresenta o turismo de estudos e intercâmbio, seus conceitos, classificações e evolução. No quinto capítulo encontra-se uma descrição do modo de escolha e organização do processo da viagem de intercâmbio. O sexto capítulo aborda aspectos das motivações que ocasionam a busca pela atividade de intercâmbio. O trabalho é concluído com a etapa das considerações finais.

Aspectos históricos

A partir do século XIII, as viagens de conhecimento tiveram uma maior procura. As pessoas viajavam pelo prazer e pela busca da informação e da cultura. As viagens começaram a ser mais procuradas com o desenvolvimento do capitalismo e a partir do momento em que a Europa começou a acelerar o seu desenvolvimento baseado na industrialização e na racionalização do trabalho.

Grand Tour é como ficou conhecido este acontecimento típico na Europa do século XIII, que se caracterizava, segundo Salgueiro (2002, p. 298) por: “viagens aristocráticas pelo continente europeu, anteriores à gradativa substituição do tempo orgânico pela regulamentação do tempo e sua divisão em tempo de trabalho e tempo de lazer no mundo moderno do capitalismo”. Essas viagens tinham como motivação o complemento dos conhecimentos culturais em países com uma maior cultura, compondo com isso, *status* social e cultural que a sociedade da época pedia.

José Vicente de Andrade (2000, p. 9) afirma que:

O *Grand Tour*, sob o imponente e respeitável rótulo “viagem de estudo”, assumia o valor de um diploma que lhes conferia significativo *status* social, embora na realidade a programação se fundamentasse em grandes passeios de excelente qualidade e repletos de atrativos prazerosos (...). Os ingleses, importantes e ricos, consideravam detentos de cultura apenas quem tivesse sua educação ou formação profissional coroada por um *Grand Tour* através da Europa (...).

Estas viagens tornaram-se parte essencial da educação de todo inglês de posse, sendo interrompidas durante a Guerra dos Sete Anos (1756-1763) e retornando com maior procura após o término da guerra.

Ao término do século XIII o turismo se tornava cada vez menos uma prática exclusiva dos ricos, crescia mais a procura por viagens mais curtas e menos custosas em termos de gastos.

A prática do turismo educativo, com o tempo, expandiu pelo continente europeu e pelos Estados Unidos da América, sendo amplamente utilizado por colégios particulares e universidades. No Brasil, alguns colégios de elite adotaram a prática de viagens culturais junto com os

professores especializados da própria instituição de ensino, visando o conhecimento do aprendizado educacional e cultural para o desenvolvimento educacional dos estudantes. Hoje, poucas instituições pedagógicas ainda mantêm esta prática, pois há diversas agências especializadas em intercâmbio internacional.

Planejamento turístico

Por sua amplitude e diversidade, torna-se difícil encontrar a definição exata para planejamento turístico, havendo muitas descrições para o mesmo. Newman (1991, p. 21) afirma que “planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito. (...) O planejamento é uma linha de ação pré-estabelecida”.

Para Lohmann e Panosso Netto (2008, p. 90) o planejamento turístico: “(...) é um processo que visa, a partir de uma situação dada, a orientar o desenvolvimento turístico de um empreendimento, local, região, município, estado ou país, tende, como meta, alcançar objetivos propostos anteriormente ou durante a própria elaboração do planejamento”. Logo, uma cidade que pretende receber turistas de intercâmbio possui a necessidade de um planejamento eficiente e mais rigoroso do que aquele já traçado por cidades costumeiramente receptoras.

É preconizante a qualidade do sistema educacional dessa cidade, esse deve ser bem organizado e a comunidade acadêmica necessita estar preparada com a troca cultural que acontecerá, tomando o cuidado no que se refere ao respeito por seus intercambistas.

Outro aspecto que deve ser considerado é o *marketing*, pois as informações sobre o local receptor é um fator importante para a escolha do destino dos estudantes. É imprescindível que os fatos divulgados sobre o destino procurado correspondam à realidade, visto que o turista busca em suas viagens suprir a lacuna que há em sua comunidade de origem.

Logo, o planejamento turístico é um recurso que tem por finalidade avaliar a atividade turística de uma localidade, ordenando as práticas humanas para que os equipamentos a serem utilizados sejam preservados, mantendo a sua atratividade.

Intercâmbio

“Turismo de Estudos e Intercâmbio constitui-se da movimentação turística gerada por atividades e programas de aprendizagem e vivências para fins de qualificação, ampliação de conhecimento e de desenvolvimento pessoal e profissional” (BRASIL, 2006. Marcos Conceituais – Ministério do Turismo).

Sendo o intercâmbio o movimento turístico motivado pela busca de conhecimento sobre os aspectos culturais e sociais de uma localidade, a procura por educação, independência, conscientização e reconhecimento cultural constituem o perfil dos turistas (geralmente estudantes).

De acordo com o Ministério do Turismo (BRASIL, 2012):

A educação internacional teve o seu valor ampliado nos últimos anos, passando a ser prioridade na agenda institucional de diversos países. Adquirir experiência internacional faz parte dos planos de milhares de estudantes de diferentes idades, níveis acadêmicos e de todos os lugares do mundo.

Nem mesmo as adversidades diminuem o desejo inicial do estudante em conhecer novos locais e culturas. Nota-se cada vez mais o interesse em aventurar-se em outro país, buscando, acima de tudo, conhecimento – seja este em instituições educacionais ou experiência pessoal.

Para Sebben (2007) viajar, observar, vivenciar outros destinos e outras culturas implica

conviver com modos de vida diferentes e ensina a respeitar valores e a administrar conflitos, reconhecendo a alteridade, por meio do acolhimento e da mútua preservação de identidades.

Segundo Teles (2004), além de propiciar fluência na língua estrangeira, o intercâmbio é importante para testar e desenvolver a capacidade de enfrentar problemas por conta própria e em ambiente desconhecido. Sendo assim, o intercambista, ao hospedar-se em outro país, sofre o interculturalismo, ou seja: as mudanças de visões, de mentalidades e de comportamentos por meio da interação entre pessoas de culturas diferentes, são definidas como interculturalismo (FLEURI, 2000). Independentemente dos objetivos e das motivações do estudante, o intercâmbio constitui-se em experiência turística, cultural e educacional.

Processo da viagem

As classificações do turismo de intercâmbio são: os cursos de idiomas, os cursos profissionalizantes, os estágios, os intercâmbios universitários, estudantis e esportivos. Dentre estas modalidades os estudantes escolherão a melhor para si. Primeiramente deve ser buscada a qualidade do curso ofertado na hora de escolher o destino da viagem, assim, procuram um intermediário (agências de intercâmbio e de turismo) no país de destino ou de origem. E, geralmente, escolhem o destino após efetuar uma pesquisa sobre o reconhecimento internacional do curso e de validação de diploma. O nível de escolaridade e de conhecimento do idioma estrangeiro, assim como o tempo de permanência no país, varia de acordo com a atividade. Considerando que, caracterizado como um segmento de atividade turística, esse tempo não deverá ultrapassar um ano. Saber o idioma local fluentemente não é pré-requisito para a viagem – visto que o intercâmbio pode ser feito para aprender o idioma – porém é necessário, se o aluno possuir aulas no idioma específico.

Após ter o local, curso e universidade escolhidos, o aluno deve pensar em como será feito o intercâmbio, se serão contratadas agências pagas ou se entrará em programas do governo (Ciência sem Fronteiras, Jovem Embaixador, Bolsas do CNPq, entre outros). O Brasil, enquanto país emissor desenvolve em alguns projetos, incentivos financeiros para os estudantes, principalmente para atender aqueles que comprovadamente carecem desses. Neste sentido, também realiza parcerias diplomáticas a fim de promover a qualidade de ensino público do país.

Cada um dos meios possui suas exigências para a viagem. Geralmente, os documentos básicos são: passaporte, procuração, seguro de saúde, documentos de identificação e uma tradução juramentada destes documentos. Então, a parte mais difícil é o visto, pois cada país estipula suas regras. Além do passaporte, são necessárias as informações da universidade ou escola em que o aluno estará estudando, e a partir disso é estipulado o tempo que ele permanecerá em outra localidade.

Da mesma forma que o apelo comercial induz ao consumo, o interesse do grupo em aprofundar o estudo pelo tema, foi ocasionado a partir dos depoimentos que as intercambistas, entrevistada 1 (Anexo A), entrevistada 2 (Anexo B) e entrevistada 3 (Anexo C), concederam na íntegra sobre suas vivências. As narrativas evidenciaram elementos substanciais, como o fator motivação, que se encontra explícito em cada uma delas. Por conseguinte, observa-se que existem semelhanças singulares em seus projetos iniciais, na execução, como também, não menos importante, do retorno da experiência, pois constatam o valor intrínseco de uma grande realização pessoal e profissional.

Motivações

O turista tem diversas motivações para fazer a viagem, entre elas: aprender um novo idioma, busca por uma educação globalizada, qualidade dos serviços, cursos conceituados e a experiência de viver em outra cultura. Esta última é apontada como um motivo muito importante, pois, o turista se propõe a estilos de vida diferentes do seu. Viajar envolve uma série de motivações culturais, humanísticas, sociais e econômicas. As motivações para o turismo vão desde descanso, integração social, comunicação, descobertas, ampliação de horizontes intelectuais, entre outras (KRIPPENDORF, 2009, p. 51).

O quadro a seguir resume as intenções dos intercambistas quanto à viagem. Geralmente, o maior interesse é conhecer novo local, com boa hospitalidade e boas organizações de ensino.

A facilidade em conseguir o visto e as formas de pagamento são diferenciais que podem ser ofertados aos estudantes, a fim de que este escolha o local mais adequado para o seu perfil.

Quadro 1. Resumo sobre os interesses do estudante

Interesses dos Intercambistas	Razões da definição da oferta pelas operadoras	Expectativas dos Intercambistas
<ul style="list-style-type: none">•Conhecer lugares e novas culturas.•Qualidade dos programas.•Diversão (atividade complementar).•Aventura e prática de esportes.•Contato com a natureza (consciência ecológica).•Crescimento pessoal e profissional.•Independência.	<ul style="list-style-type: none">•Produto inovador (novo destino).•Programa adequado ao perfil do estudante.•Preço competitivo.•Atividades complementares.•Organização da cadeia produtiva.•Política comercial do destino.•Assessoria e segurança.	<ul style="list-style-type: none">•Hospitalidade (ser bem recebido);•Qualidade dos serviços.•Segurança (estrutura, serviços e ambiente social).•Autenticidade da cultura.
Motivações das viagens	Estímulos para a escolha do destino	Diferencial na escolha

<ul style="list-style-type: none"> • Explorar outros países: 34%. • Descanso e diversão: 28%. • Visita a parentes e amigos: 17%. • Estudar fora: 9%. • Trabalhar fora: 7%. • Voluntariado: 3%. • Curso de línguas: 2%. 	<ul style="list-style-type: none"> • A motivação pessoal e o desenvolvimento da carreira (foco profissional). • Qualidade e reputação das instituições de ensino superior. • Oportunidade (concorrência dos países para atrair talentos). • A educação como fator econômico. • Programas de mobilidade. • Fatores geográficos, históricos, políticos, linguísticos e econômicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A facilidade de obtenção de vistos. • Qualidade da educação, reconhecimento do grau. • Facilidade de admissão universitária. • As opções de financiamentos disponíveis. • Custo de vida, segurança pessoal. • Linguística, fatores culturais e sociais. • Comunicação e promoção do destino. • Comunicação e informação, destacando-se a Internet como principal meio de acesso às informações.
---	--	--

Fonte: Ministério do Turismo e BELTA (2009)

Considerações finais

A análise das motivações para realizar um intercâmbio estudantil, apoiada nos relatos dos intercambistas sobre as suas experiências, revela que o interesse por essa atividade turística apresenta certa homogeneidade, pois as viagens nesse sentido têm em comum a busca por novas culturas e enriquecimento intelectual e profissional.

O estudo remonta a história do turismo de intercâmbio, baseando-se nas abordagens de pesquisadores sobre o tema e auxilia na compreensão da importância de um planejamento detalhado para viabilizar uma viagem intercultural. Segundo o exposto, as diferenças culturais podem se constituir em adversidades, portanto, além das motivações, é preciso muita informação e preparo prévio para empreender neste tipo de turismo.

Diante das pesquisas é oportuno concluir que a atividade de turismo de intercâmbio cultural tende a apresentar um crescimento expressivo, mas, apesar da existência de agências especializadas, percebe-se pouca divulgação para atingir um público maior.

Este trabalho contribui na intenção de divulgar o turismo de intercâmbio, de conscientizar sobre o planejamento adequado e de aproximar o potencial intercambista das experiências realizadas e que aqui são compartilhadas.

Sugere-se um estudo mais detalhado da contribuição cultural que a atividade de intercâmbio proporciona aos participantes, assim como um estudo comparativo de suas motivações e realizações alcançadas. Estes estudos poderão apoiar melhorias nas ações de incentivo à prática de intercâmbio no Brasil.

Referências

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo**: fundamentos e dimensões. 7. ed. São Paulo: Ática, 2000.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Segmentação do Turismo: Marcos Conceituais**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.

_____. Ministério do Turismo. **Turismo de Intercâmbio: orientações básicas**. 2012. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Estudos_e_Intercambio_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2015.

_____. Ministério do Turismo. **Marcos Conceituais**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf> Acesso em: 10 abr. 2015.

_____. Ministério do Turismo; BELTA, Associação Brasileira de Organizadores de Viagens Educacionais e Culturais. **Estudo de Inteligência de Mercado para o Segmento de Estudos e Intercâmbio**. Brasília: Embratur. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. Ministério do Turismo; BELTA, Associação Brasileira de Organizadores de Viagens Educacionais e Culturais. **Estudo de Inteligência de Mercado para o Segmento de Estudos e Intercâmbio**. Brasília: Embratur, 2009:17-48. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

BELTA. **Brazilian educational & language travel association**. Disponível em: <<http://www.belta.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

BÜHLER, Juliane. **Do Caraá ao Canadá**. Entrevista concedida por uma intercambista. Santo Antônio da Patrulha, 30 mar. 2015.

FLEURI, Reinaldo Matias. Multiculturalismo e interculturalismo nos processos educativos. In: **Encontro Nacional de Didática e Prática de ensino – ENDIPE**. Ensinar e aprender: sujeitos, saberes e pesquisa. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

IIE - **Institute of International Education**. Disponível em: <<http://www.iie.org/>> Acesso em: 15 abr. 2015.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 2009.

LOHMANN, G.; NETTO PANOSSO, A. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

NEWMAN, W. H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Ana Luisa Dias. **Programa Jovens Embaixadores: uma experiência para a vida inteira**. Entrevista concedida por uma intercambista. Porto Alegre, 30 mar. 2015.

PANIZ, Júlia. **Planejando a sua viagem de intercâmbio**. Disponível em: <<http://www.e-dublin.com.br/planejando-a-sua-viagem-de-intercambio-2014-parte-i/>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

SALGUEIRO, Valéria. GRAND TOUR: uma contribuição a história de viajar por prazer e por amor à cultura. In: **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 22, n. 44, p. 289-310. 2002.

REIS, Marília Gomes. **Turismo: como aprender, como ensinar**. v. 2. São Paulo: Senac, 2002.

SEBBEN, A. S. Um estudo exploratório sobre o intercâmbio cultural com a contribuição da psicologia intercultural e da educação intercultural. 2001. 150 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Centro de Filosofias e Ciências Humanas. UFSC, Florianópolis, 2001.

SEBBEN, A. **Intercâmbio cultural: para entender e se apaixonar**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2007.

TELES, J. M. **Coisas que todo jovem precisa saber**. São Paulo: Melhoramentos, 2004.

TOMAZZONI, Edegar Luis; OLIVEIRA, Caroline Cunha de. **Turismo de Intercâmbio: perfis dos intercambistas, motivações e contribuições da experiência internacional**. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/5116>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

UNESCO. **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/en/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

ANEXO A – Relato da entrevistada 1

Programa Jovens Embaixadores: Uma experiência para a vida interior

Conheci o Programa Jovens Embaixadores enquanto aluna de outro programa, também da Embaixada Norte-Americana, chamado Programa *Access*, que oferecia bolsas de estudo de dois anos para estudar inglês no Instituto Cultural. O *Access* oferece essa bolsa de estudo, mas pede que os alunos façam alguma atividade voluntária, pois já que recebíamos essa bolsa, seria uma forma de também fazer bem para o próximo. O trabalho voluntário me abriu os olhos para uma realidade bastante crítica e necessitada do Brasil e minha comunidade. Depois de um ano fazendo o trabalho voluntário, me tornei apta para me inscrever no Programa Jovens Embaixadores. Este seleciona 35 jovens em todo o país que tenham perfil de liderança, estejam cursando o ensino médio na rede pública de ensino, com boas notas, tenham capacidade de se comunicar em inglês, pertençam à camada socioeconômica menos favorecida e estejam engajados em atividades voluntárias em suas comunidades.

A primeira etapa do processo seletivo é *on-line*. Tu tens que se submeter a um formulário com todas tuas informações e documentos de comprovação de renda, escolaridade, liderança etc. Se tu te encaixas em todos os requisitos, é chamado para realizar uma prova escrita, em inglês, com perguntas referentes ao teu posicionamento frente a determinadas situações, tua opinião quanto a assuntos de importância social e um pouco da tua personalidade. Os mais aptos são chamados, então, para uma entrevista oral, com perguntas similares às do teste escrito. E nessa etapa os avaliadores até conhecem o ambiente que tu vives para se certificarem de que

estão escolhendo os jovens certos. Aqueles que passam nessa etapa vão para a seleção nacional, em que a própria embaixada examina os documentos de todos os jovens e escolhem os 35 que representarão seus estados e país num intercâmbio de três semanas nos EUA, em Washington D.C. e mais uma cidade (no meu caso, Seattle).

Neste intercâmbio, os jovens participam de atividades como palestras e *workshops* com o objetivo de aprenderem mais sobre cultura, diplomacia, liderança e a importância do trabalho comunitário. Na capital estadunidense, ficamos hospedados em um grande centro de conferência juvenil e temos uma agenda bastante apertada entre visitas a lugares como o Departamento do Estado, monumentos e também atividades de integração e desenvolvimento de nossas habilidades como jovens de liderança. Nas pequenas cidades, ficamos cada um hospedado na casa de uma família nativa, onde temos a oportunidade de viver por alguns dias como um verdadeiro norte-americano, além de ter a oportunidade de frequentar a escola local e conhecer indivíduos e comunidades de diferentes culturas e tradições, mas com a mesma vontade de mudar o mundo.

O intercâmbio é um abrir de portas para todos esses jovens que têm vontade de fazer a diferença. Além de ser uma realização de sonhos, garante a diplomacia entre estes dois países e também forma indivíduos com experiências, mais conhecimento e que, ao voltar para suas cidades, tenham a capacidade de colocar em prática todos seus aprimoramentos com aqueles que precisam.

ANEXO B – Relato da entrevistada 2

Do Caraá ao Canadá

Participar de um intercâmbio sempre foi um grande desejo, porém financeiramente parecia inviável. Cheguei a visitar uma empresa que oferecia o programa de *Au Pair* nos Estados Unidos, mas mesmo esta modalidade de intercâmbio sendo mais barata, ainda era muito cara para mim. Com isso, acabei deixando este sonho de lado por um tempo.

Ao entrar na universidade em 2009, um dos professores me falou sobre um programa de estágio na Alemanha, e por ter sobrenome alemão ele pensou que eu sabia falar a língua, o que não é o caso. Mas este simples fato me fez ficar atenta à possibilidade de cursar parte da graduação em outro país. Então, em outubro de 2011, ouvi falar do primeiro edital do CsF (Ciência sem Fronteiras) para os Estados Unidos e comecei a me organizar e correr atrás dos pré-requisitos necessários.

Na época, estes pré-requisitos eram ter boas notas na universidade, não ter reprovado em nenhuma disciplina, ter completado no mínimo 20% e no máximo 90% da graduação e um nível de proficiência em Inglês de básico a intermediário.

Fui a primeira do Campus a passar na seleção do CsF (Ciência sem Fronteiras), então, nem professores, coordenadores ou mesmo o Pró-reitor de Graduação sabia me orientar. Fui insistente e passei na primeira fase do edital para intercâmbio no Canadá. Depois desta primeira fase eles exigiam uma cópia do meu histórico escolar traduzido para o inglês, comprovante da minha proficiência na língua e a aceitação da minha candidatura pela minha universidade. Quando todas estas exigências foram respondidas era hora de escolher a universidade canadense que eu gostaria de estudar. No final de 2012 recebi a carta de aceitação da *University of Lethbridge*, que fica situada na província de Alberta no oeste do Canadá.

Começava uma das semanas mais críticas da minha vida, pois tinha aproximadamente um mês e meio para conseguir todos os documentos e os atestados médicos para o visto, comprar passagens, organizar questões trabalhistas, terminar o semestre na universidade e me despedir da família. Foi tenso.

No dia 31 de dezembro de 2012 embarquei para o Canadá, foram quatro longos voos

até chegar a minha cidade de destino, sem contar que passei o Ano Novo no avião. Lethbridge é uma pequena cidade que fica mais ao sul da província de Alberta, já próximo à divisa com o estado de Montana, nos Estados Unidos. É uma cidade pacata que gira em torno da agricultura, pecuária e da Universidade. Minha maior dificuldade de adaptação era a língua, pois meu inglês era muito básico. Devido a este fato, os primeiros quatro meses foram dedicados às aulas de inglês que tivemos na Universidade. Éramos um grupo de 14 brasileiros estudantes do CsF (Ciência sem Fronteiras) morando e estudando na Universidade, um ajudava o outro, o que me fez superar as primeiras adversidades.

Passados os primeiros meses de curso e com a chegada do verão, tínhamos que realizar um estágio. Como curso Engenharia Agroindustrial Agroquímica no Brasil, apliquei para um “*summer job*” em um centro de pesquisa federal que existia na cidade, chamava-se *Agriculture and Agri-Food Canada - Lethbridge Research Center*. Comparo este centro de pesquisa com a nossa EMBRAPA aqui no Brasil, pois este é um centro de referência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento da agricultura e pecuária no Canadá nos mesmos moldes da EMBRAPA. Participei de um projeto de pesquisa com uma pesquisadora chinesa chamada Xiing Hao e só no laboratório dela trabalhavam mais cinco canadenses, um nigeriano e mais uma brasileira além de mim.

Este estágio foi muito importante para a minha carreira, pois me deu a experiência no ramo da pesquisa científica além de permitir que eu conhecesse pessoas de todo o mundo. Só a sala coletiva que eu ficava tinha mais uma australiana, uma chinesa, um indiano e um camaronês. Tive a oportunidade de aprender muito com eles, pude trabalhar no campo coletando amostras de solo e de gás para análises sobre o efeito da pecuária nos gases do efeito estufa e também desenvolvemos trabalhos sobre o impacto da criação de gado nas águas superficiais e/ou subterrâneas e no solo.

Além disso, no centro de pesquisa, tínhamos um clube latino que se reunia uma vez por mês para comentar do nosso saudosismo dos países de origem. Éramos brasileiros, argentinos, chilenos, espanhóis, peruanos, colombianos, venezuelanos, entre outros agregados. E a língua falada neste clube era uma mistura de inglês, português, espanhol, castelhano eportunhol. Sempre muito divertido para descontrairmos do clima sério dos laboratórios.

Passado o verão, chegou o tempo de começar a estudar na universidade. Meu curso no Canadá era *Agriculture Biotechnology*, que nada mais é do que biotecnologia aplicada à agricultura. Durante os dois semestres que estudei na universidade estudei sete disciplinas diferentes, incluindo: química orgânica, química geral, estatística, física, bioquímica, história da agricultura, além das disciplinas de práticas de laboratório. Foram oito meses bem corridos, muitas aulas, muitos relatórios de laboratório, muitos “*homework*” que é como eles chamam os temas de casa. No início tinha medo que não conseguiria acompanhar as aulas ou as avaliações por causa da língua, mas para a minha surpresa, não tive dificuldades e passei em todas as disciplinas que cursei.

Outro fato importante que não posso deixar de comentar é o clima. Primeiro porque todo canadense adora comentar sobre o clima, e segundo porque eu nunca tinha vivido sensações tão extremas. Durante o inverno o dia mais frio que enfrentei foi -50 °C. Neste dia, Lethbridge era o local mais gelado da Terra. Claro que eu nem saí na rua. Mas em compensação, no verão cheguei a pegar 36 °C. Como entender um clima desses? A parte boa é que aprendi com os canadenses a aproveitar qualquer temperatura. Durante o inverno mesmo fazendo frio dá para esquiar, patinar nos lagos congelados, fazer caminhadas com *snowshoe*, conhecer as regiões de montanhas cobertas de neve. Enquanto no verão, dá para aproveitar os parques cheios de animais selvagens como ursos, coiotes e raposas, fazer piqueniques, andar de canoa ou caiaque nos lagos, fazer caminhadas nas montanhas, agora sem neve. O importante é que para eles não

tem tempo ruim, dá para se divertir em qualquer estação do ano.

Como meu interesse era aprimorar ainda mais o meu inglês, comecei a trabalhar. Trabalhava nos jogos de basquete da universidade controlando as pessoas para que não entrassem na quadra ou organizando as brincadeiras durante os intervalos. Depois comecei a trabalhar na empresa que cuidava de toda a parte de alimentação da universidade. Meu trabalho era organizar os eventos como cafés para reuniões, almoços em eventos esportivos. Trabalhei até de *bartender* em alguns eventos em galerias de artes e mostras de cinema. Não precisava trabalhar porque a bolsa que recebemos do governo brasileiro é suficiente para viver bem, pagando aluguel e todas as contas mensais. Além disso, as despesas como pagamento de mensalidades eram pagas pelo governo brasileiro diretamente para a universidade. Mas a experiência de ter trabalhado valeu a pena pelos amigos que fiz e como eu disse, pela prática da língua.

Minha avaliação do CsF (Ciência sem Fronteiras) é a mais positiva possível pois ele me deu a chance não só de realizar o sonho de morar em outro país mas agregou muito ao meu currículo enquanto futura engenheira. Claro que pessoalmente também foi um grande crescimento e amadurecimento. Este tempo longe da família e principalmente o convívio com outras culturas geraram marcas profundas com relação ao respeito aos outros e as diferenças. Percebo que hoje vejo o mundo com outros olhos e que viajar não é algo tão distante como parecia no princípio, mas que o mundo é menor do que imaginamos e que o gasto com viagens na verdade é um investimento na vida pessoal.

ANEXO C – Relato da entrevistada 3

O que me fez fazer intercâmbio?

Optei fazer faculdade de turismo com ênfase em hotelaria e nessa profissão o inglês é essencial. Além disso, sempre tive a curiosidade de conhecer uma língua nova e alguma que me fosse útil. Outro motivo foi o grande desejo de vivenciar a cultura de outro país.

Foi a melhor experiência que já tive. Fiz o intercâmbio por um ano e nesse período aprendi muita coisa. Logo que cheguei não tive muito contato com a língua inglesa, passava o maior tempo com amigos brasileiros, aliás, um dos pontos negativos foi esse, ter no meu círculo de amigos apenas brasileiros. No primeiro período de seis meses, onde frequentava a escola, foi um período de grandes descobertas. Onde aprendi a me virar sozinha, tive que fazer coisas que nunca fiz ou que não fazia com frequência aqui no Brasil (fazer comida, lavar roupa, pagar contas, ir ao mercado, ter que ter um planejamento financeiro...). Depois que acabei o curso, fui morar no interior onde eu morava com uma família e cuidava do bebê deles. Essa sem dúvida foi a minha melhor escolha. A família me tratava como se fosse uma filha, literalmente, já me sentia parte deles. Nesse período consegui exercitar bastante o inglês, acordava e ia dormir falando inglês. Além de aprender uma nova língua, tive a oportunidade de conhecer diversos lugares diferentes, conhecer culturas que jamais imaginaria conhecer e também de crescer e amadurecer como pessoa.

Ir para a Irlanda foi, inicialmente, porque uma amiga gostaria de ir para a Europa, e o único lugar que tínhamos permissão de trabalho seria lá. Além disso, Irlanda chama atenção por ser um país de fácil acesso a outros países na Europa. A locomoção lá dentro é muito fácil e barata. O aprendizado de novas culturas, descoberta de mais de nove países, amigos de todos os lugares do mundo que conheci lá e mantenho contato até hoje e a experiência de ter feito um intercâmbio foi algo positivo. Entretanto, acho que eu poderia ter me dedicado mais às aulas e ter aproveitado mais a cidade.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO
FATOR PRINCIPAL DE DESENVOLVIMENTO
HUMANO E EMPRESARIAL: estudo de caso da empresa Áurea
Alimentos**

**A strategic management of people as development of main factor
human and business: case study company Áurea Alimentos**

Alexsandra Lessa da Silva ¹

Julian Ribeiro Cravo ¹

Tatiani Fernandes Teixeira ¹

Resumo: Com a globalização, várias transformações ocorreram nas mais diversas organizações, mudanças foram geradas, competitividade e a concorrência ficaram mais acirradas. A Gestão Estratégica de Pessoas atualmente é considerada um dos maiores diferenciais que denotam a capacidade de adequação ao mercado, bem como a vantagem competitiva. Destacaremos as etapas da aplicação deste método, na qual está dividido em Gestão Estratégica como Diferencial Competitivo; Competências Individuais; Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas; Coaching e Mentoring e por último a Avaliação do Desenvolvimento Humano. Espera-se que esta forma de gestão possa produzir resultados expressivos para as estratégias organizacionais e para o desenvolvimento humano, profissional e social.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competitividade. Desenvolvimento humano.

Abstract: With globalization, several changes occurred in several organizations, changes were generated, competitiveness and competition became more fierce. The Strategic People Management is currently considered one of the biggest differences that denote the adequacy ability to market and competitive advantage. We highlight the steps of this method, which is divided into Strategic Management as a Competitive Edge; Individual skills; Training and Personnel Development; Coaching and Mentoring and finally the Evaluation of Human Development. It is expected that is the form of management can produce significant results for organizational strategies and human development, social and professional.

Keywords: People Management. Competitiveness. Human development.

Introdução

Mudanças entre trabalhador e as organizações denotam a evolução, bem como o aumento das interações e necessidades do mercado no qual está em constante evolução, com isso as organizações tendem a valorizar seu bem mais precioso: as pessoas. A gestão estratégica de pessoas desempenhada primeiramente pelos seus gestores de negócios, que devem ser uma referência como liderança, com o auxílio do setor de recursos humanos, tem como propósito melhorar o desempenho bem como atingir metas, nas quais todos os colaboradores são inseridos quanto a sua necessidade perante à empresa.

Torna-se indispensável que esse profissional desenvolva habilidades, na busca de atitudes e ideias empreendedoras que gerem resultados positivos à empresa. Muitos confundem setor de recursos humanos com gestão estratégica de pessoas. O primeiro trabalha com análise curricular, contratações, treinamentos e acompanha a empresa como um todo. Já a gestão estra-

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

tégica de pessoal busca moldar, ou melhor, lapidar o profissional que as empresas tanto almejam, gerando um ambiente de crescimento profissional, organizacional e pessoal.

Para se atingir os resultados esperados, todos da empresa precisam ter suas metas bem informadas, pois tanto os gestores como os colaboradores precisam unir forças pelo mesmo objetivo, mas para isso se torna indispensável que os gestores sigam os seguintes desafios: reunir esforços na busca da excelência no desempenho, garantindo assim crescimentos tanto individual como organizacional; cultura de qualidade; visão sistêmica; planejamento; relacionamento interpessoal; capacidade de adaptação e flexibilidade; capacidade para assumir riscos; comunicação e liderança; iniciativa e dinamismo.

Analisar os desafios da gestão de pessoas neste século, reconhecer como cultura e as políticas de gestão, interligam e interagem com estes desafios e as estratégias utilizadas para sanar as exigências do mundo empresarial.

No decorrer deste trabalho, será abordado o tema gestão estratégica de pessoas, muito relevante para o cenário atual do mercado de trabalho. Dentro deste contexto, na sequência, será destacada a importância desta gestão estratégica como diferencial competitivo através da valorização das competências individuais, treinamento e desenvolvimento, entre outros fatores, sempre focando no desenvolvimento pessoal para que o mesmo adquira maior capacidade e liberdade nos projetos e rotinas da empresa. Neste sentido, aborda-se a relevância de desenvolver programas que envolvam os colaboradores e mostre a importância desses para o crescimento da empresa.

Como forma de enriquecer a pesquisa, apresenta-se em apêndice os dados coletados na entrevista informal realizada na empresa Áurea Alimentos, no sentido de confrontar as teorias pesquisadas com a prática da empresa em estudo.

A Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas é uma área que tem evoluído ao longo da história da administração, onde esta função se restringia à administração de pessoal, no que se refere entre outras coisas, a rotinas de recrutamento, seleção, treinamento, contratação, controle de horas trabalhadas, faltas, férias, pagamentos, entre outros.

Os recursos humanos passam a ser vistos e a receber maior importância diante de outros recursos organizacionais, pelo fato de que eles são os únicos recursos vivos e dinâmicos e que estão presentes em todos os níveis e todos os setores da empresa.

Com este crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações, fez surgir na década de 1980 a expressão “Gestão Estratégica de Pessoas”, por passar a destacar o papel das pessoas para o alcance de vantagem competitiva, sustentável, ressaltando a necessidade de alinhar a gestão de pessoas e a estratégia organizacional.

O foco na gestão estratégica de pessoas está mais direcionado para os negócios e para a estratégia e menos direcionado para as funções tradicionais de recursos humanos, como seleção, treinamento, avaliação e compensação. Existe uma preocupação em diagnosticar as necessidades estratégicas da organização e desenvolver talentos exigidos para a implantação da estratégia competitiva e o alcance das metas organizacionais.

Estima-se que existam três teorias básicas que definam bem os estudos sobre a gestão estratégica de pessoas: a universalista, a configuracional e a contingencial.

Na teoria universalista defende-se que exista a “melhor prática” de gestão de pessoas que seja capaz de proporcionar melhores resultados em qualquer situação, em qualquer organização, independentemente da estratégia de negócios, do setor ou tamanho. Vários pesquisadores seguem esta linha de pensamento e costumam apontar resultados positivos entre as práticas

de gestão de pessoas e indicadores de desempenho organizacional. Já na teoria configuracional, o foco central é que determinada prática de gestão de pessoas só gera benefícios quando combinada com outras práticas efetivas, enfatizando a necessidade de buscar alinhamento entre as diversas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, destacando que um conjunto de práticas de gestão de pessoas internamente alinhadas seria capaz de gerar melhores resultados organizacionais, em vez de utilizar práticas isoladas.

A teoria contingencial defende que as estratégias de gestão de pessoas serão mais efetivas quando estiverem devidamente integradas num contexto ambiental e às estratégias organizacionais, ressaltando a busca de alinhamento entre o sistema de gestão de pessoas, gestão estratégica e as metas organizacionais.

Gestão Estratégica de Pessoas como diferencial competitivo

O mercado foi ter noção de gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo na década de 1990, em consequência da influência crescente da visão da empresa baseada em recursos, conhecimento e das noções de aprendizagem organizacional e capacidade dinâmica para a explicação do diferencial competitivo. Estas referências em estratégia dão destaque aos indivíduos e aos seus relacionamentos, ao conhecimento, às competências organizacionais distintas, à gestão da mudança e à efetividade de sistemas complexos de gestão de pessoas. Baseado em recursos, a vantagem não viria somente de posicionamentos de mercado, que poderiam ser copiados, mas sim de configurações exclusivas de recursos e de competências valiosas e de difícil imitação, como patentes, marcas e um *know-how* específico. O caráter estratégico desses recursos não poderia ser recriado, entendido ou gerenciado pelos concorrentes.

Para se compreender melhor, cria-se a missão e a visão da empresa que defina e que seja compreendida por todos os envolvidos na organização, tomando conta dos processos e se adequando à realidade da empresa.

Representado pela alta cúpula, o nível estratégico tem como função direcionar os interesses da empresa, repassando o plano de ação ao nível operacional e funcional. O setor de recursos humanos é considerado o ponto forte, ligado diretamente ao mais alto nível hierárquico, interagindo de forma abrangente, passando informações sobre os colaboradores, atuando como consultor do corpo técnico, agindo positivamente no monitoramento de todos os setores das empresas.

Nas organizações, o setor de recursos humanos precisa se acostumar a visualizar o “eu individual” e não apenas o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucos diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa arrojada, onde a necessidade não é encarada como uma para todos, mas sim um para um.

Competências Individuais

Empresas e pessoas estão sempre num contínuo ciclo de troca de competências. A empresa disponibiliza seu patrimônio para o desenvolvimento das pessoas e em contrapartida, as pessoas transferem seu conhecimento, seu aprendizado para a empresa, gerando condições suficientes para enfrentar novos desafios.

Segundo Dutra (2009), a agregação de valor dos indivíduos é a sua real contribuição para o patrimônio de conhecimento da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Para que a empresa tenha destaque no mercado, é necessário obter bons resultados de suas competências desenvolvidas e a agregação de valor, isso desde os *stakeholders*, atingindo

até os fornecedores e clientes da empresa. O envolvimento de todos será um grande diferencial no cumprimento da meta estabelecida pela empresa. A ação de desenvolvimento das competências individual de cada pessoa é essencial neste processo.

As competências individuais podem ser explicadas através da figura:

Figura 1. Competências individuais



Fonte: Adaptado de Durand (2000) *apud* Brandão e Guimarães (2001)

As empresas devem ter por objetivo superar todos os desafios do mercado e se preparar para os novos parâmetros globais, a fim de estabelecer um vínculo entre as competências organizacionais e individuais.

Vantagens adquiridas pelo desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas: produção com produtividade, maximização dos resultados, redistribuição das responsabilidades, desenvolvimento de equipes, monitoração de desempenhos, entre outros. Mas para que isso aconteça perfeitamente, é necessário que a gestão de pessoas repasse alguns fatores fundamentais para a equipe: ter maturidade emocional, clareza e transparência nos objetivos, confiança, vontade de aprender, respeito recíproco, conhecer os prazos e recursos disponíveis.

Definidas as competências individuais, os indivíduos devem se adaptar e definir o que cada um deve fazer para que a organização se desenvolva, com o objetivo de colocar em prática suas habilidades, conhecimentos e atitudes.

A importância da gestão estratégica de pessoas no cotidiano das organizações forma um elo na aprendizagem organizacional, possibilitando a construção de uma visão compartilhada, fazendo com que os indivíduos tenham uma projeção futura da empresa.

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D)

Nesse processo de aprendizagem, são necessárias mudanças tanto pessoais quanto individuais, pois para a implantação deste programa, é feito levantamento das necessidades de treinamento através de projetos, avaliações e desenvolvimento de sua realização.

Para a realização deste levantamento, é feita uma pesquisa detalhada entre os setores, comparando entre os cargos e o “C.H.A” que cada funcionário possui, analisando seus resultados através de treinamentos anteriores.

A etapa mais importante envolve o projeto de treinamento, que envolve um investimento elevado devido aos custos deste programa, mas para isso são levadas em conta as seguintes questões: quem deve ser treinado? Em que circunstância deve ser realizado este treinamento? O que deve ser treinado? Quem deve realizar este treinamento e porque deve ser treinado?

Levando em conta todos os itens anteriores, é feito um levantamento das formas de

realização deste treinamento, na qual podem ser por palestras, cursos com duração variada de tempo, escolha do local, ambiente adequado, intervalos e principalmente, material necessário.

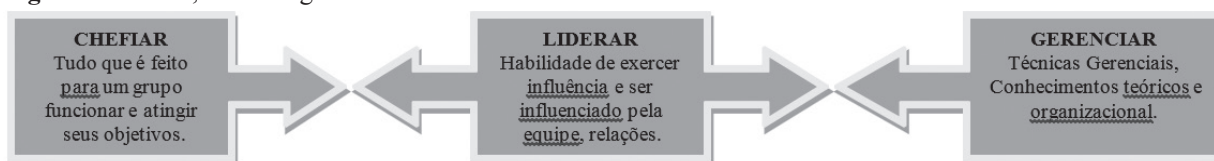
Avaliação do treinamento

Todo treinamento tem por objetivo o aprimoramento de habilidades, melhorando e aprimorando seu conhecimento mercadológico para a negociação, comunicação, liderança e relacionamento junto aos clientes e demais colaboradores. Colaboradores bem treinados ajudam a empresa a controlar dois índices muito importantes: índice *turnover* (admissões e desligamentos de colaboradores) e o índice absenteísmo (controle de atrasos, faltas e saídas antecipadas).

No caso do índice *turnover*, pode-se considerar que a empresa não cuida e não se preocupa com um treinamento que mostre clareza, transparência e seriedade, gerando assim a perda do colaborador acarretando na perda de conhecimento adquirido internamente durante sua permanência na empresa, rentabilidade e principalmente produtividade. Sobre o índice absenteísmo, este está ligado diretamente ao treinamento, pois muitas organizações não se preocupam em aprimorar seu colaborador, gerando assim desânimo e despreocupação por uma visão de futuro.

Em se tratando de gestão estratégica de pessoas, é necessário esclarecimento dos termos importantes em qualquer organização: chefiar, liderar e gerenciar.

Figura 2. Chefiar, liderar e gerenciar



Fonte: Adaptado de Xavier (2011)

Coaching e Mentoring

Coaching é o profissional que monitora os indivíduos no sentido de ter como foco as metas e os objetivos a serem atingidos para que tanto a empresa quanto o colaborador, alcancem plenamente seu potencial. Tendo a missão de fazer com que todos aumentem seus conhecimentos e habilidades pessoais e os transformem em habilidades profissionais. Motiva ações entre lideranças e liderados.

Já o *mentoring* é a sinergia onde os indivíduos são orientados a ter um plano de carreira, sendo abrangente, trabalhando com estratégia e emocional para que possam melhorar o desempenho profissional e atingir suas competências individuais.

Higiene e segurança

Está ligada diretamente às condições ambientais e segurança dos colaboradores a fim de garantir a saúde e o bem-estar do trabalhador.

As organizações oportunizam a todos os colaboradores a oportunidade de crescimento, mas para isso, deve-se proporcionar um ambiente saudável no qual todos encontrem condições ambientais para que possam desempenhar suas funções sem prejudicarem suas condições físicas. Mas é necessário também fornecer condições psicológicas e sociológicas para evitar eventuais descontroles emocionais e estresse ocupacional.

Avaliação do Desenvolvimento Humano

Esta ferramenta gerencial é utilizada em vários setores da empresa. Pode destacar diversas avaliações: avaliação de desempenho organizacional, avaliação do desempenho humano, avaliação do operacional, entre outros.

Chiavenato (2000) define como um processo que mede o desempenho do funcionário. A avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. Chiavenato afirma também que a avaliação de desempenho deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à empresa e ao cliente.

Elementos de grande importância para a efetivação de uma avaliação de desenvolvimento humano:

1 Potencial - reflete os conhecimentos, habilidades, interesse, experiências, entre outros.

2 Desempenho – ação que pode ser mensurada.

3 *Feedback* – avalia os resultados através do processo de retroalimentação.

4 *Balanced scorecard* (bsc) – ferramenta da gestão estratégica da organização que é utilizada como sistema de mensuração do desempenho organizacional.

5 Administração por objetivos – processo no qual gerentes e subordinados identificam os objetivos comuns.

Através de uma conversa informal com o setor de gestão de pessoas da empresa Áurea Alimentos, foram abordados diversos assuntos de suma importância para o dia a dia da empresa e das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do setor, dos colaboradores e de como a empresa alcançou a excelência na administração, no gerenciamento de equipes e no crescimento empresarial a nível regional e nacional.

Considerações finais

Fazendo este trabalho, concluiu-se que desenvolver indivíduos em uma gestão estratégica de pessoas não visa apenas aprimorar novas competências e habilidades, mas o aperfeiçoamento da capacidade de inovar, criar e se adaptar.

Voltado às relações trabalhistas, o *coaching* interpreta as ações, posturas e limites dos indivíduos, os quais devem aperfeiçoar seu comportamento, visando o bem-estar e a adequação aos princípios das organizações e a partir deste princípio, o *mentoring* irá adequar os resultados obtidos.

As organizações procuram desenvolver os colaboradores, os quais serão capazes de crescer e sobreviver em momentos de mudanças e adaptações, pois as organizações que não se preparam geralmente são as primeiras a dar sinais em momentos de turbulências, gerando impactos negativos e se mostrando despreparados e desprovidos de competitividade.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6022**: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalhos**: como reter talentos na organização. 6. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Manoel, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DINIZ, Salatiel Soares. **Gestão de Pessoas**: novos tempos, novos paradigmas no cenário nacional. São Paulo: Viena, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FRIEDMAN, Brian. **Capital Humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão Estratégica de Pessoas**: conceito e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

XAVIER, C. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>>. Acesso em: 5 set. 2015.

APÊNDICE 1 – Entrevista informal com a equipe gestão estratégica de pessoas



Fonte: Áurea Alimentos (2015)

Adria Esmeraldino Felipe Weber – Gerente de Gestão de Pessoas.

Vera Lúcia Rodrigues Ceolin – Analista de Treinamento e Desenvolvimento.

Junior Blasius – Analista de Gestão de Pessoas.

Camila Fernandes – Segurança do Trabalho.

Meta da empresa áurea alimentos

-
- Desenvolver Pessoas.
 - Motivar Colaboradores.
 - Valores.

Preocupações com estrutura física

- Refeitório Climatizado.
- Vestiário.
- Sala de Jogos.
- Sala *Zen*.
- Biblioteca.
- Sala de Treinamento.
- Estacionamento para os colaboradores.

Benefícios

• Antes dos 3 meses de Empresa – Contrato Experiência

- o Desconto refeição de 50%.
- o Gorjeta (Assiduidade) – R\$ 220,00;

• Após 3 meses de Empresa – Efetivação

- o Acivale Card.
- o Unimed.
- o Convênio Dentista.

• Após 1 ano de Empresa

- o Empresa irá custear 30% da Faculdade, de acordo com cargo.

Benefícios Gerais – 50% subsídio em exames; 20% subsídio em medicamentos e 5 meses de licença maternidade (mulheres).

Avaliação de desempenho e *feedback*

- 45 dias na empresa (sem reajuste de salário).
- 3 meses (sem reajuste de salário).
- 6 a 8 meses (dependendo da função) – reajuste de salário.
- 1 e 2 anos (dependendo da função) – reajuste de salário.
- Quando houver promoção haverá sempre *feedback*.

Pesquisa de clima

- Realizada de 2 em 2 anos, sempre no mês de outubro.
- É apresentado o Resultado de Setor a todos os colaboradores.

Programas desenvolvidos na empresa

- CIPA – Conhecer a CIPA de outras empresas para conhecer melhor a realidade das organizações e poder melhorá-las e aplicá-las no dia a dia da empresa.
- Programa de Desenvolvimento de Lideranças – Objetivo: Desenvolver competências necessárias para o bom desempenho dos líderes, considerando a dimensão da Gestão de Pessoas.
- Programa Jovem Aprendiz - O programa abrangerá jovens que possuam entre 14 e 24 anos. Programa em parceria com o SENAI de Braço do Norte.
- Programa *Coaching* – Objetivo: Estimular o aprimoramento e desempenho pessoal e profissional, promovendo desenvolvimento de lideranças e agregando valor a equipe. Programa atende em torno de 100 colaboradores de fevereiro a novembro de cada ano.
- Programa Padrinhos – Objetivo: Diminuir a ansiedade e preocupações naturais de admissão, facilitando a integração do novo colaborador, tornando esta fase o mais confortável possível. O padrinho faz o *check-list* pré-estabelecido, segue a lista, e faz tarefas como almoçar junto ao novo colaborador, entre outras tarefas.
- Grupos de Treinamentos – Baseado em pesquisas de clima e no Planejamento Anual. Preocupação em qualificar os colaboradores. Rotatividade nos treinamentos, pois sempre quem faz o treinamento, deverá passar as informações aos demais colaboradores do setor. Treinamentos em *Marketing* Pessoal e Imagem, onde os colaboradores são divididos em equipes e fazem atividades que venham a agregar à empresa. Produzem vídeo e foto e a equipe mais votada ganha prêmio.
- Programa Qualidade – Oferecendo palestras mais humoradas.
- Concurso de Culinária – participação dos colaboradores de todos os setores, premiação aos vendedores e a melhor torcida. No ano de 2014, o 1º colocado ganhou uma cozinha completa, o 2º colocado ganhou uma fritadeira elétrica e o 3º colocado um micro-ondas e um conjunto de painéis.



Equipe – Gestão de Pessoas – Áurea Alimentos

Horas de treinamentos

- 2013 – 508 horas de treinamentos.
- 2014 – 1037 horas de treinamentos.

Incentivos em datas e eventos comemorativos, onde os colaboradores sempre tiram fotos.

A empresa promove o Baile Fantasia, onde o vencedor de melhor fantasia é premiado com 1 dia de folga.

Com o Programa Padrinhos, do ano de 2013 para 2014, houve a redução de 60% nas dispensas antes dos 3 meses de experiência.

Índice de rotatividade x desligamentos

EMPRESA	ROTATIVIDADE 2013	ROTATIVIDADE 2014	DESLIGAMENTO 2013	DESLIGAMENTO 2014
Áurea	4,64%	2,98%	4,29%	3,08%
Dibocardo	4,64%	4,29%	4,78%	4,17%
TransÁurea	3,43%	2,62%	2,24%	2,24%

Os índices acima mencionados destacam que antes do ano de 2013, o nível de rotatividade e de desligamento nas empresas do Grupo Áurea Alimentos eram muito expressivos. Com a implantação do setor de Gestão de Pessoas, foi efetuada a mensuração destes números e métodos de como melhorar estes índices. A partir de 2013 o setor de Gestão de Pessoas começou a implantar o Programa Padrinho e outros programas.

Comparando os índices de 2014 ao do ano anterior, mostrou-se que o acompanhamento do setor junto à implantação dos programas, foi de grande eficácia, sendo aprimorado a cada ano.

AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO E FERRAMENTAS DE MARKETING QUE GERAM OS MELHORES RESULTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA (EaD)

The forms of communication and marketing tools that generate the best results in an educational institution distance (de).

Diovani Luzia Pozza¹
Keitty Aline Willi Becker²

Resumo: Com o desenvolvimento acentuado da tecnologia, as informações são disseminadas com muita rapidez. A rede internacional de computadores facilitou o acesso à informação, acelerando o crescimento das modalidades de Ensino a Distância (EaD). As Instituições de Ensino Superior (IES) privadas precisam usar ferramentas e estratégias de marketing, visando o crescimento, fortalecimento e permanência no mercado. O setor de marketing deve se preocupar com o cliente interno e externo, com o objetivo de captação e retenção dos acadêmicos. Buscando estratégias e ações na divulgação, atendimento personalizado e de excelência, esse trabalho por meio de pesquisa quantitativa, tem como objetivo conhecer as estratégias e ferramentas de comunicação de *marketing* que geram maiores resultados na captação e retenção de acadêmicos. A pesquisa foi direcionada aos administradores das 48 unidades de EaD da Instituição pesquisada. Os administradores responderam o questionário de forma anônima e confidencial, aplicado pela ferramenta Google Forms. Os dados obtidos foram interpretados de forma quantitativa, possibilitando assim uma descrição das estratégias e ferramentas de comunicação de marketing que tiveram melhores resultados para a instituição.

Palavras-chave: Educação a Distância. *Marketing*. Ferramentas. Comunicação.

Abstract: The increasing technology development allows the information to disseminate very fast. The international computer network facilitated the access to information, accelerating the growth of education modalities such as Distance Learning. Private Higher Education Institutions need to use marketing tools and strategies aiming the growth and strengthening in order to remain in the market. The marketing sector should be concerned about the internal and external customer, with the aim of attracting and retaining academics. Seeking strategies and disclosure actions, personalized service and excellence, this study takes quantitative research aiming to know the strategies and marketing communication tools that generate better results in attracting and retaining academics. The research was directed to managers from the 48 distance education units of the searched Institution. The administrators answered the questionnaire anonymously and confidentially applied by Google Forms tool. The data were interpreted quantitatively, thus enabling a description of the strategies and marketing communication tools that had better outcomes to the institution.

Keywords: Distance Education. Marketing. Tools. Communication.

Introdução

O desenvolvimento da tecnologia facilitou a disseminação das informações com uma simplicidade e rapidez até então desconhecidas, e com isso novas formas de comunicação tornaram-se possíveis. A internet possibilitou a facilidade ao acesso à informação para muitas pessoas.

¹ Curso Superior em Administração com ênfase em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – Uniasselvi. *E-mail*: diovaniluziapozza@hotmail.com

² Pós-Graduação em Gestão Estratégica Empresarial pelo Instituto Catarinense de Pós Graduação – ICPG. *E-mail*: keittyaw@gmail.com

Neste sentido, a área da Educação Superior vem sendo beneficiada, onde a modalidade de Educação a Distância (EaD), é um segmento em pleno crescimento³, está presente em muitos municípios, levando o conhecimento e o saber para a vida de muitas pessoas. Esta modalidade de ensino permite aos acadêmicos o gerenciamento do tempo e da sua própria aprendizagem.

As Instituições de Ensino Superior (IES) privadas precisam utilizar várias ferramentas e estratégias de *marketing* para se manter e se fortalecer no mercado. O setor de *marketing* das instituições de ensino tem a preocupação com o cliente interno e externo com grande direcionamento na captação dos acadêmicos. Os polos, o setor pedagógico e toda a instituição têm forte influência na retenção desses acadêmicos.

Las Casas (2010) cita que a administração de *marketing* é responsável pelas estratégias e ações de divulgação dos cursos e da comunicação com o cliente: elaborar planos de ações; ter um atendimento de excelência e personalizado pelos diversos canais de comunicação; oferecer qualidade na prestação de serviços proporcionando ao consumidor inovação na hora de buscar um curso superior de ensino; entre outros, esses diferenciais fazem com que uma ou outra instituição seja escolhida pelos acadêmicos.

Neste contexto, esse trabalho está relacionado com a modalidade EaD. Por meio de pesquisa quantitativa, tem como objetivo principal as formas de comunicação e ferramentas de *marketing*, que geram os melhores resultados em uma instituição particular de ensino, em relação à captação e retenção de acadêmicos. Identificando os pontos principais dessa realidade.

Educação a distância

A história da EaD vem de tempos atrás e foi se aperfeiçoando e desenvolvendo-se com o passar dos anos, ela se desdobra em três gerações, sendo a primeira por correspondência onde os materiais eram autoinstrutivos e possibilitavam o aluno a fazer sua própria trajetória. A segunda contou com o auxílio de novas tecnologias e favoreceram uma comunicação mais sincrônica entre os envolvidos no processo. A terceira geração passou a ter os computadores ligados na rede, um novo recurso tecnológico, o que só foi possível com o desenvolvimento da rede internacional de computadores (TAFNER; TOMELIN; SIEGEL, 2009).

A EaD é oferecida por várias IES, sendo um meio para que muitas pessoas tenham acesso à educação. O que se observa é que gradativamente o cenário da EaD vem conquistando mais espaço a cada dia e buscando mais mercado, para muitas pessoas com pouco tempo disponível, ou que residem em lugares de difícil acesso à educação, a modalidade EaD é uma ótima opção, pois alcança lugares que a modalidade presencial não chega, possibilitando as pessoas estudar e obter o diploma de um curso superior.

Sanches (2008, p. 99) observou o levantamento feito pela AbraEAD⁴:

Os métodos de Ensino a distância são um fenômeno crescente na educação corporativa brasileira, e os números referentes aos investimentos no ano de 2007 mostram que, embora sejam majoritariamente presenciais, os projetos de educação de funcionários, colaboradores e prestadores de serviços abrem cada vez mais espaço para a EaD. As 41 empresas ouvidas na pesquisa na edição 2008 do AbraEAD, indicam que um quarto (25%) de seus investimentos em educação corporativa foi aplicado no uso do conjunto de metodologias a distância. Nos dois anos anteriores, esse percentual não havia chegado nem a um terço disso.

³ Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (<http://www.abraead.com.br/>).

⁴ Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (<http://www.abraead.com.br/>).

Las Casas (2010) descreve que no Brasil a quantidade de números de livros e artigos científicos publicados acompanham esse desenvolvimento e crescimento. Os cursos de graduação e pós-graduação se proliferam e além de contribuir para o crescimento, acabam confirmando este cenário evolutivo.

A EaD constitui-se num meio de acesso ao conhecimento para muitas pessoas, de diferentes regiões e classes sociais, proporcionando o desenvolvimento e o crescimento profissional, favorecendo a inclusão e a permanência no mercado de trabalho. Para muitos indivíduos, estudar na modalidade presencial não é possível.

As formas de comunicação e ferramentas de *marketing* que geram os melhores resultados em uma instituição de ensino a distância (EaD).

Toda a empresa privada tem como objetivo gerar lucros e se perpetuar no mercado, sendo referência para muitas pessoas. Para isso precisa enfrentar a concorrência e conquistar os consumidores. Todos os setores da organização são responsáveis pelo sucesso dessa empresa.

A procura por uma instituição de ensino visa satisfazer os desejos de buscar uma formação no ensino superior. Neste sentido a marca da empresa pode ser um grande diferencial. Dependendo das estratégias e ferramentas utilizadas, ela já pode estar na mente das pessoas e ser lembrada no momento que a pessoa decidir o que deseja, como por exemplo, um curso superior na modalidade à distância.

O *marketing* é o elo entre a empresa e o cliente por meio dos produtos ou serviços oferecidos, disponibilizados para satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes. A administração do *marketing* é a área da organização responsável por apresentar o produto ao consumidor.

Kotler (2011, p. 37) define *marketing* como “a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”. O *marketing* é o processo de troca que envolve as empresas que oferecem os bens e serviços para as pessoas com o difícil objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, pois engloba todas as atividades no que diz respeito às relações de troca.

O serviço educacional pode ser entendido como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. O desempenho é essencialmente intangível. Os serviços educacionais são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os alunos entendidos como clientes e para as empresas que os empregam” (COBRA; BRAGA, 2004, p. 52-53).

As instituições de ensino disponibilizam os cursos para o público, os alunos ao se matricularem em um determinado curso, estão comprando uma promessa. A área de *marketing* por meio de suas estratégias pode ajudar na decisão de escolha de um curso e com isso, oferecer maior segurança ao acadêmico.

As instituições educacionais percebem que o *marketing* é de interesse crescente, pois “o declínio das matrículas, o aumento de custos operacionais e as incertezas sobre o futuro do setor contribuem para o aumento desse trabalho. Instituições outrora passivas no atendimento e na captação de alunos têm sido forçadas a se tornar ativas nesse processo” (COBRA; BRAGA, p. 52-53, 2004).

Sendo assim, o setor de *marketing* educacional trabalha com a manutenção e o desenvolvimento de novas estratégias de *marketing*, além da utilização de ferramentas de *marketing* voltadas para a área educacional com o intuito de captar novos alunos e principalmente manter os já existentes.

Mix de Marketing (4P's)

O composto de *marketing* também conhecido por *mix de marketing* é formado por um conjunto de variáveis controláveis e incontroláveis⁵, e influenciam a maneira que os consumidores se portam no mercado, orientam sobre quais ações que a empresa precisa fazer para que o consumidor busque e opte pelo seu produto ou serviço, os “quatro P’s” criados por Mc Carthy, na década de 50, são definidos em: Produto, Preço, Praça e Promoção.

De acordo com Cobra (2006, p. 34) o composto de *marketing*:

Significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores é preciso que os produtos ou serviços a ser ofertados, tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos com nome atraente – Produto, Preço, Promoção e Praça (distribuição).

Ainda nesta mesma linha de considerações, Cobra (2011) explica cada elemento que compõe o *mix de marketing* conforme abaixo:

O produto é dito como certo quando atende e satisfaz a necessidades e desejos de seus consumidores. O ponto refere-se que o produto só tem utilidade se colocado junto ao mercado consumidor e relaciona-se com a escolha do canal de distribuição como atacado, varejo ou distribuidor, ao transporte e sua armazenagem. O preço deve representar o produto certo, no ponto certo pelo preço certo; pode ser considerado posto no cliente, na fábrica atacadista varejista ou distribuidor. A promoção representa o composto promocional do produto ou serviço no que diz respeito à publicidade, relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal e o *merchandising*.

Las Casas (2010) cita que cada um dos elementos do composto possui diversas ferramentas (qualidade, marca, descontos, crédito, canais de distribuição, logística, propaganda, publicidade etc.) que são utilizadas para programar as estratégias de *marketing*. Quando se trata de serviços, o *mix de marketing* é diferente para cada segmento e para cada público-alvo e a marca é uma grande aliada competitiva.

Marca

Cabe destacar a importância da marca, é por meio dela que possibilita ao consumidor a identificação clara do benefício que o produto ou serviço proporciona e o que o diferencia da concorrência. E colocar seus produtos e serviços numa posição privilegiada é o grande desafio das empresas em relação às demais (KOTLER, 2011).

Kotler (2011, p. 393) define marca da seguinte forma “MARCA é um nome, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”. Na essência, a marca define e identifica o vendedor ou fabricante, representa mais do que o nome, é o valor que a imagem possui, é um símbolo verdadeiro onde caracteriza os valores morais, éticos e de qualidade no saber.

A marca é um símbolo complexo que envolve outros significados, podemos citar os

⁵ As variáveis controláveis os executivos podem ter certo controle, tais como decisões sobre produtos, marcas, embalagens, preços, distribuição entre outras. As variáveis incontroláveis são as quais os executivos não têm controle algum, mas devem se adaptar a seus efeitos (Las Casas, 2011 p. 8).

atributos que dizem respeito ao que consta no produto ou serviço que a concorrência não tem os benefícios que são os atributos transformados em benefícios funcionais ou emocionais, os valores que a empresa tem e deixa claro para os compradores, a cultura que a marca pode representar, a personalidade que em muitos casos pode representar uma pessoa, um animal ou um objeto e o usuário que é o tipo de consumidor que vai comprar o produto. Kotler (2011, p. 394) cita que “os usuários serão aqueles que se relacionam com os valores, cultura e personalidade do produto”.

A marca de uma IES precisa ter focos que a diferenciem da concorrência, os cursos nem sempre são relevantes para ganhar o destaque necessário, é imprescindível tornar a marca da instituição visível no mercado e as formas de divulgação e comunicação são responsáveis pela ligação com o cliente. A marca precisa ser amada e conhecida para gerar estima e assim captar e reter alunos (COBRA; BRAGA, 2004).

Comunicação de *marketing*

O “P” que diz respeito ao composto promocional ou *mix* de comunicação de *marketing* pode ser entendido como o conjunto de mensagens que a empresa está disponibilizando ao seu público-alvo e envolvidos em geral. Cobra (2011) define que os componentes básicos para a comunicação entre empresa e seu meio ambiente são a propaganda, a publicidade, a promoção de vendas, o *merchandising* e as relações públicas. No Brasil muitas campanhas publicitárias estão sendo feitas por instituições de ensino, mas deve-se lembrar de que só as ações de *marketing* não são suficientes.

A escolha da instituição de ensino por parte do aluno implica fatores psicológicos complexos, que envolvem os objetivos de vida deste aluno, as expectativas de seus familiares, o *status* pretendido, os vínculos de amizade, além dos tradicionais fatores fora da esfera psicológica, tais como valor das mensalidades, localização, corpo docente, entre outros (COBRA; BRAGA, 2004, p. 109-110).

Gouvea (2013, p. 107) cita as definições das principais ferramentas de promoção:

Quadro 1. Ferramentas de comunicação de *marketing*

FERRAMENTA	O QUE É	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Propaganda	Forma paga de apresentação impessoal de ideias, produtos ou serviços efetuada por um patrocinador identificado.	Caráter público Expressividade Universalidade	Anúncios e encartes nas embalagens, em salas de cinema, catálogos, folhetos, reprodução de anúncios, <i>displays</i> em pontos de vendas, anúncios luminosos, <i>outdoors</i> , materiais audiovisuais, símbolos, logos.
Promoção de Vendas	Incentivos em curto prazo para encorajar a compra de um produto ou serviço.	Divulgação Incentivo Convite	Concursos, brindes, amostras grátis, feiras, convenções, exposições, cupons, descontos, promoções de trocas, selos, adesivos.

Relações Públicas	Comunicações e relacionamentos que uma empresa tem com suas várias audiências (funcionários, clientes, acionistas, comunidades, governo...).	Alta credibilidade	<i>Kits</i> para imprensa, coletivas de imprensa, seminários, relatórios anuais, doações, publicações, eventos, mídias especiais, revistas da empresa.
Venda Pessoal	Venda efetuada por meio de uma pessoa.	Confronto pessoal Manutenção de relacionamento Resposta rápida	Apresentações de vendas, amostragem de clientes, feiras e exposições.
Marketing Direto	Ação promocional ligada a mídias que interagem diretamente com o consumidor, solicitando deles uma resposta direta.	Personalização	Mala direta, catálogos, lista de clientes, <i>telemarketing</i> , compra eletrônica, compra por televisão.
Merchandising	Ação promocional ligada à presença física do produto. Propaganda indireta.	Indução Convencimento	Supermercados (amostras), novelas, filmes etc.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Cada categoria utiliza-se de ferramentas promocionais específicas para desenvolver a comunicação com os consumidores, o *mix* da promoção é a principal atividade de comunicação da empresa. Conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 362) a comunicação, para ser eficaz, dever passar por alguns estágios e “o comunicador de *marketing* deve fazer o seguinte: identificar o público alvo; determinar os objetivos da comunicação; elaborar a mensagem; escolher a mídia pela qual a mensagem será transmitida; selecionar a fonte da mensagem e coletar o *feedback*”.

A seleção da mídia é muito importante, e os de canais de comunicação são os pessoais e não pessoais. Ainda citando os autores acima, os canais de comunicação pessoais é quando duas ou mais pessoas diretamente se comunicam umas com as outras, podendo oferecer o *feedback*; o popularmente conhecido como “boca a boca” é uma forma de comunicação pessoal e causa considerável impacto sobre produtos e serviços.

Na comunicação não pessoal as mensagens são transmitidas por mídias onde transmitem a mensagem sem o contato pessoal e sem o *feedback*. Neste sentido Kotler e Armstrong (2007, p. 366) citam que “entre as mídias mais importantes estão a impressa (jornais, revistas e mala direta), a transmitida (rádio e televisão), a expositiva (cartazes, placas e pôsteres) e a mídia *on-line* (*e-mail* e *websites*)”. As mensagens são produzidas com o intuito de passar confiança e qualidades dos produtos e serviços que o cliente pode valorizar.

As empresas precisam estabelecer um orçamento de comunicação para a promoção. Dentre os vários métodos para determinar a verba, estão o plano de *marketing*, a concorrência, a porcentagem de vendas ou o método da disponibilidade de recursos (LAS CASAS, 2010).

A comunicação deve ser clara e objetiva para atingir o consumidor, é uma ferramenta muito importante, os profissionais de *marketing* são os responsáveis para criar e apresentar a melhor forma de falar com o público-alvo e os sistemas de tecnologia são grandes contribuidores para fazer o relacionamento com o cliente.

CRM (*Customer Relationship Management*)

Com a evolução do marketing, o marketing de relacionamento é uma maneira de a empresa administrar o pós-venda. Com essa preocupação, desenvolveu-se um novo conceito, o de CRM (*Customer Relationship Management*) que significa o gerenciamento da relação com o cliente (LAS CASAS, 2010).

A função dessa ferramenta é a conservação dos clientes por meio de uma série de táticas mercadológicas que possibilitam a conquista e a manutenção dos clientes. Las casas (2010, p. 27) cita que:

O database marketing é uma forma planejada de coletar dados dos consumidores e, a partir do conhecimento mais detalhado do público de uma empresa, fazer ofertas adequadas de todos os aspectos de comercialização. O conceito de fidelização surgiu com a constatação de um acirramento da concorrência e a necessidade de se manter a clientela fiel aos produtos e marca da empresa. O Customer Relationship Management desenvolve praticamente todos estes aspectos.

Essa ferramenta utiliza a tecnologia como base, que é utilizada para condensar dados e prestar serviços. Las Casas (2010, p. 48) menciona “é uma combinação de *software* com pessoas para dar a clientela o melhor serviço possível”. Dentre todas as ferramentas que o *marketing* pode utilizar é necessário que se faça uma análise para saber a realidade da empresa e o que essa precisa no momento. As pessoas envolvidas na atividade do *marketing* desenvolvem estratégias e as colocam em prática em conjunto com as ferramentas. Deve-se ter a união de todos na empresa para que os objetivos sejam alcançados.

Instituição e campo de atuação

A instituição na qual a pesquisa foi realizada, atua há mais de quinze anos com educação superior e há nove anos com EaD. Nesta instituição, os encontros entre tutores externos e acadêmicos acontecem uma vez por semana no polo de apoio presencial, localizado mais próximo à residência do acadêmico.

A modalidade EaD oferecida pela instituição em estudo, permite ao aluno a escolha de horário flexível para estudar. O aluno tem que comparecer ao polo de apoio presencial uma vez na semana para assistir as aulas presenciais, para as orientações do Tutor¹ e para a realização de provas. O acadêmico deve ter a consciência que vai ser ele o responsável pela busca do conhecimento e pela realização das atividades pedagógicas.

A instituição oferece a EaD e possui profissionais em todas as áreas para atender o acadêmico, que busca ensino de qualidade e formação para o seu futuro, por meio de métodos de orientação e tutoria a distância e presencial, incluindo atividades e avaliações com a utilização de tecnologias tradicionais e modernas. É disponibilizado material pedagógico formulado por

⁶O tutor é o profissional que possui conhecimento de todas as etapas do curso e o responsável em dinamizar a participação dos estudantes nas diferentes situações (TAFNER; TOMELIN; SIEGEL, 2009, p. 73).

professores Especialistas, Mestres e Doutores.

Além dos polos de apoio presenciais, a instituição oferece vários canais para facilitar a comunicação entre acadêmicos e professores; o telefone 0800 com ligações gratuitas para tirar dúvidas relacionadas ao conteúdo pedagógico e outras que o mesmo tiver necessidade, o *chat* de conversa *on-line* e por meio de *e-mails*. Algumas das vantagens de estudar na modalidade EaD são os cursos com conclusão a partir de dois anos e meio, possuir polos de apoio presencial próximo ao acadêmico em cidades menores, as mensalidades são mais acessíveis, entre outras.

Metodologia

A metodologia do trabalho refere-se ao conjunto de métodos e regras a serem aplicadas para realizar a aplicação de questionário onde descreve os passos a serem seguidos para a determinação e execução dos objetivos propostos no trabalho. A pesquisa contém informações de caráter quantitativo. Sampiere, Collado e Lucio (2013, p. 33) citam que o “enfoque quantitativo utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. Isso representa um conjunto de processos, pois é sequencial e comprobatório.

Neste projeto de pesquisa, a população a ser pesquisada será composta por todos os administradores de todas as 48 unidades da instituição, distribuídos entre os diversos estados do Brasil, sejam eles do sexo masculino ou feminino, incluindo todas as faixas etárias.

Para cumprir o objetivo, a coleta de dados será feita através da aplicação de um questionário composto por questões predominantemente fechadas, que são independentes entre si, no qual se utilizará uma escala de respostas de 1 a 5. Sendo 1 péssimo, 2 ruim, 3 regular, 4 bom e 5 excelente. Os administradores deverão assinalar a opção que melhor representa o grau de satisfação referente à sua realidade de acordo com as estratégias e ferramentas de comunicação de *marketing* utilizadas pela instituição que mais geram resultados. Será um questionário anônimo e totalmente confidencial, e será aplicado pela ferramenta *Google Forms*.

A análise e interpretação dos resultados serão obtidas depois da aplicação do questionário. Os dados obtidos serão analisados de forma quantitativa, visando descrever e verificar quais estratégias e ferramentas de comunicação de *marketing* que geram maiores resultados para a instituição. Após a realização da análise, será utilizada tabulação e os tratamentos dos dados, por meio de gráficos para uma melhor visualização e apresentação dos resultados obtidos, visando verificar e descrever o objetivo proposto neste estudo.

Apresentação e análise dos resultados

Dos 48 polos pesquisados, apenas 45 responderam ao questionário. Quando perguntados sobre a aceitação do mercado de trabalho na região em relação aos acadêmicos formados na EaD: 53,7% atribuíram excelente e 46,3% bom, o mercado absorve muito bem os formados da instituição. Isso vem de encontro com Sanches (2008) que considera que a educação na modalidade EaD vem crescendo a cada dia e proporcionando a inserção dos novos profissionais no mercado de trabalho.

Com relação ao *mix* de *marketing*, quando perguntados se o serviço educacional oferece o conjunto de atributos, funções e benefícios que o consumidor procura, 37% responderam excelente, 53,7% bom e 9,3% regular, observa-se que o serviço proporciona

o que os acadêmicos buscam. Cobra (2011) cita que quando o produto atende e satisfaz o cliente, ele é tido como certo.

Com relação à satisfação do acadêmico quanto à localidade e apresentação do polo: 55,6% atribuíram excelente, 37% bom e 7,4 regular. O ponto ou a localização do serviço só tem utilidade se colocado junto ao mercado (COBRA, 2011). Com isso, observa-se que a satisfação do acadêmico em relação à localidade é um diferencial para o mesmo buscar a unidade para estudar.

Quanto à política de preços utilizada pela instituição para atingir os objetivos estratégicos: 29,6% dos que responderam consideram excelente, 37% bom e 33,3% consideram a valor das mensalidades regular em relação ao mercado. Para Cobra (2011), o preço deve representar o produto certo, no ponto certo e pelo preço certo.

Quando perguntados sobre as formas de promoção que a instituição utiliza para transmitir os benefícios do serviço ao cliente e provocar o interesse e a necessidade do cliente em adquiri-lo: 25,9% atribuíram excelente, responderam 48,1% bom, regular 22,2% e 3,7% péssimo. Com esses dados, observa-se que essa questão deve ter uma melhor atenção. Cobra (2011) cita que a promoção representa o composto promocional do produto ou serviço no que diz respeito à publicidade, relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal e o *merchandising*.

A marca da instituição é um diferencial competitivo na localidade: excelente com 50%, bom com 25,9%, regular com 16,7%, ruim com 5,6% e 1,9% péssimo. Segundo Cobra e Braga (2004), a marca de uma IES precisa ter focos que a diferenciem da concorrência, os cursos nem sempre são relevantes para ganhar o destaque necessário; é necessário tornar a marca da instituição visível no mercado. A marca precisa ser amada e conhecida para gerar estima e assim captar e reter alunos. Dados trazem uma tranquilidade para a instituição, mas pode ser mais bem trabalhada para obter uma posição melhor na cabeça dos clientes e consumidores.

Kotler e Armstrong (2007, p. 366) citam que “entre as mídias mais importantes estão a impressa (jornais, revistas e mala direta), a transmitida (rádio e televisão), a expositiva (cartazes, placas e pôsteres) e a mídia *on-line* (*e-mail* e *websites*)”. Quanto às formas de divulgação algumas se destacaram.

Na mídia impressa os jornais de circulação local e regional: 11,1% dos entrevistados responderam que são excelentes 27,8% responderam bom, regular com 31,5%, ruim com 24,1% e péssimo com 5,6%. Na mala direta, 9,3% das respostas foram excelentes, 29,6% bom, 37% regular, 14,8% ruim e 9,3% péssimo. As revistas obtiveram um resultado inferior que as outras formas de divulgação impressa, com 5,6% de respostas para o bom, 24,1% regular, 37% ruim e 33,3% péssimo.

Na mídia transmitida, as propagandas no rádio obtiveram 57,4% das respostas excelente, bom 29,6%, 7,4% regular, ruim 3,7% e péssimo 1,9%. Quanto às propagandas na televisão, 46,3% das respostas foram excelentes, 33,3% bom, 13% regular, ruim 1,9% e péssimo 5,6%.

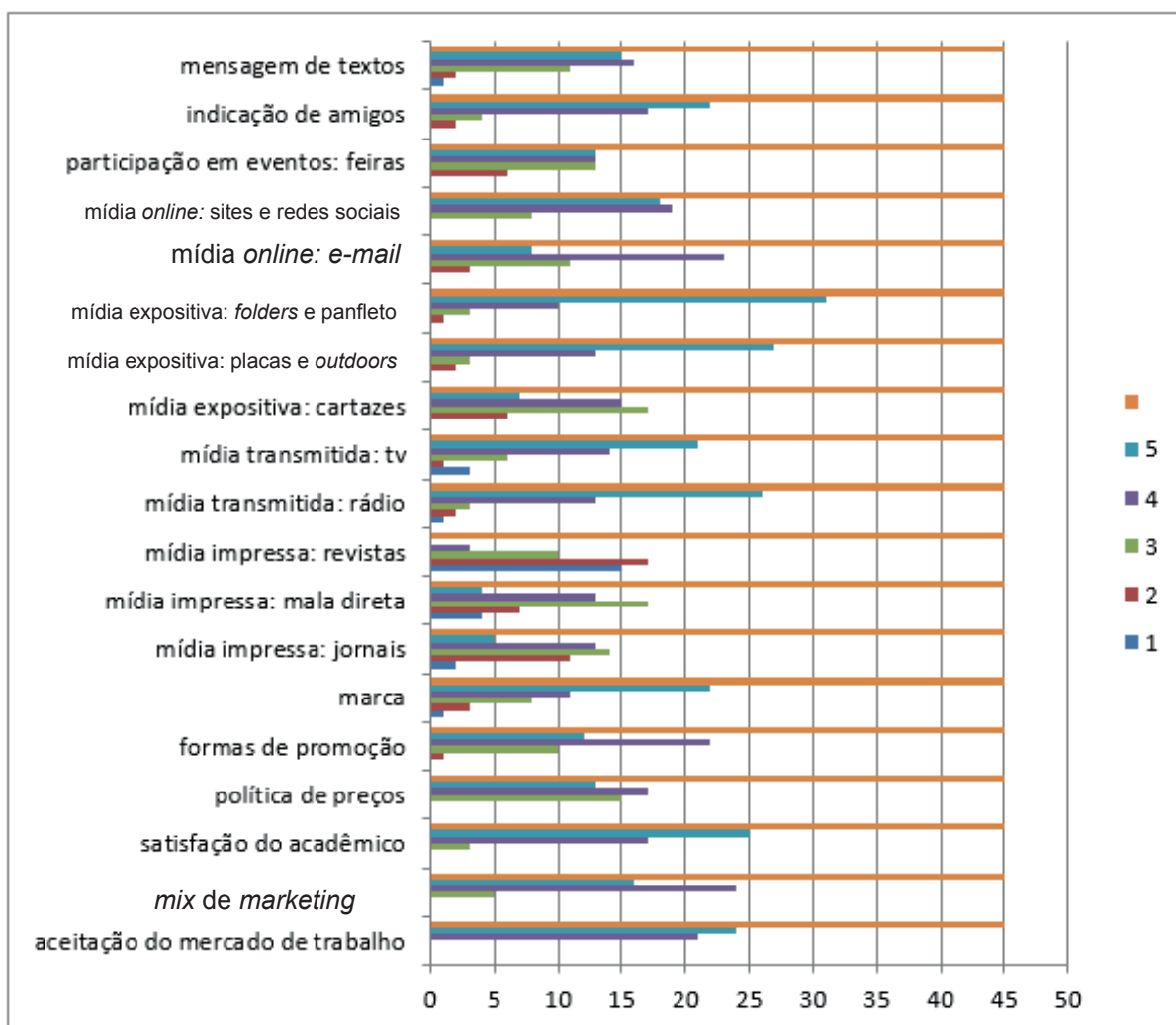
Na mídia expositiva: os cartazes obtiveram excelente em 14,8% das respostas, bom 33,3%, regular 38,9% e ruim 13%. As placas e *outdoors* tiveram excelente em 59,3%, bom 29,6%, regular 7,4% e ruim 3,7%. No caso dos *folders* e panfletagem, as respostas foram excelentes para 70,4%, bom 22,2%, regular 5,6% e ruim 1,9%.

Na mídia *on-line*, o *e-mail*: 18,5% dos entrevistados responderam excelente, bom 50%, regular 24,1% e ruim 7,4%. No caso dos *websites* e redes sociais: 40,7% marcaram excelente, bom 42,6%, regular 16,7%. As mensagens de texto foram citadas por 35,2% dos entrevistados como excelente, bom 35,2%, regular 24,1%, ruim 3,7% e péssimo 1,9%.

Las casas (2010) cita que é necessário ter uma combinação de *software* com pessoas para oferecer aos clientes e consumidores o melhor serviço possível.

Participações nas feiras: 29,6% responderam excelente, bom 29,6%, regular 27,8% e 7% ruim. As indicações de amigos tiveram destaque com 40,7% excelente, bom 42,6% e regular com 16,7%. As mensagens de texto 35,2% responderam excelente, 35,2% bom, 24,1% regular, 3,7% ruim e 1,9% péssimo. Quando a instituição produz a mensagem a ser passada, a mesma é produzida com a intenção de passar confiança, demonstrar as qualidades que o serviço oferece e que o cliente pode perceber, e a escolha do canal de comunicação é fundamental para o sucesso.

Gráfico 1. Escala de respostas: 1 péssimo, 2 ruim, 3 regular, 4 bom e 5 excelente.



Fonte: Análise dos dados (2015)

Considerações finais

Todos os administradores entrevistados responderam que o mercado absorve muito bem os formados na modalidade EaD, em conformidade com o crescimento do segmento. A comunicação e todas as formas de divulgação produzem efeito, uns mais e outros menos. Os canais de comunicação que tiveram as melhores avaliações foram: *folders*, panfletagem, placas e *out-*

ddors, seguidas pela divulgação em rádio e televisão.

Os *websites*, as redes sociais, a indicação de amigos, a participação em feiras, eventos e as mensagens de textos também são eficientes na divulgação do serviço ou produto oferecido e grandes aliados do *marketing*. Foi comprovado por meio do questionário que a marca da instituição é conhecida e competitiva. Sendo o preço das mensalidades outro diferencial favorável.

Diante do que foi exposto, o objetivo proposto foi alcançado: pôde-se conhecer quais são as estratégias e ferramentas de comunicação do *marketing* que a instituição utiliza e o impacto das mesmas nos resultados da instituição.

Referências

ABREAD. Disponível em: <<http://www.abraead.com.br/>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2006.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

COBRA, Marcos. BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional**: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

GOUVEA, Anna Beatriz T. **Marketing**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise planejamento implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernandez. COLLADO, Carlos Fernandez. LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Métodos de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHES, Fábio (Coord.). **Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância**. 4. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2008.

TAFNER, Elizabeth Penzlien; TOMELIN, Janes Fidélis; SIEGEL, Norberto. **Educação a distância e métodos de autoaprendizado**. Centro Universitário Leonardo Da Vinci. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2009.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

GRA'VIDINHAS

Gra'vidinhas

Daniela Frahm¹
Franciele Tiedt¹
Jeniffer Frahm¹

Resumo: A empresa fictícia Gra'vidinhas atuará no comércio para facilitar e trazer formas diferenciadas para inovar neste ramo. Fazendo uso da prática simulada e bibliográfica, temos como principais objetivos apresentar a história da empresa, o motivo de sua criação, seus produtos e as vantagens por ela oferecidas. Montagem de kits para presente pré e pós-nascimento, decoração de chás de bebê, venda de produtos necessários desde a gestação até as idades iniciais da criança, serão os pontos fortes da empresa. A Gra'vidinhas também produz vídeos e fotos dos primeiros minutos de vida do bebê ainda no hospital, fornecendo a opção de criar on-line sua lista de preferências de produtos para formar um kit personalizado com entrega a domicílio, podendo o cliente escolher o kit ideal para sua necessidade. As análises efetuadas são de suma importância para a constatação da viabilidade do negócio e sua permanência no mercado, dando ao projeto maior estabilidade para sua implementação.

Palavras-chave: Planejamento. Empreendedorismo. Gestantes. Inovação.

Abstract: The fictitious company Gra'vidinhas will operate in trade to facilitate and bring different ways to innovate in this field. Making use of simulated and bibliographic practices, we have as main objectives to present the history of the company, the reason of its establishment, the products and the advantages offered by it. Gift kits assembling for pre and post birth, baby showers decoration, selling necessary products from pregnancy to the child's early ages are the main points of the company. The Gra'vidinhas company also produces videos and pictures of the first life minutes still in the hospital, providing the option to create your preferences list online to form a custom kit with home delivery, the customer could choose the ideal kit according to their needs. The analyzes have great importance for establishing the business viability and the permanence in the market, giving to the project greater implementation stability.

Keywords: Planning. Entrepreneurship. Pregnant women. Innovation.

Introdução

A dificuldade de encontrar lojas no comércio que disponibilizam artigos infantis e gestacionais dos diversos setores envolvidos como os de vestuário, higiene, decoração e afins do tema em um só lugar, fazendo com que os consumidores tenham a necessidade de procurar por diversas lojas, nos fez perceber nesta lacuna de mercado, uma possibilidade de negócio interessante e rentável.

Este plano de negócios tem por objetivo analisar a viabilidade da abertura de uma nova empresa, como também ser utilizado para obtenção de recursos. Gra'vidinhas será uma empresa que oferecerá produtos diferenciados, exclusivos e de ótimo preço. A ideia surgiu de três amigas que querem inovar no ramo do mercado para gestantes e linha infantil.

Partindo desta ideia, pensamos em uma empresa que será especializada na montagem de *kits* para presentes, conforme lista que será feita pelo cliente, *on-line* ou em loja física, com a opção de entrega a domicílio para a cidade e região. Fornecimento de decoração para chás

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIasselvi. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

de bebê, foto e filmagem do dia do nascimento da criança, registrando seus primeiros minutos de vida ainda no hospital. Venda de produtos direcionados às gestantes e para o bebê, linha de vestuário, higiene e decoração. Bazar Mãe para Mãe, que consistirá na compra e revenda de peças de roupas usadas que estão em bom estado.

Descrição da empresa

A empresa Gra'vidinhas é uma ideia de um novo negócio a ser colocado em prática. Com o objetivo de facilitar e trazer formas diferenciadas para inovar neste ramo, a empresa oferecerá montagem de *kits* para presente pré e pós-nascimento, decoração de chás de bebê, venda de produtos necessários desde a gestação até as idades iniciais da criança.

A Gra'vidinhas produz vídeos e fotos dos primeiros minutos de vida do bebê ainda no hospital. Destaque para a opção de criar *on-line* sua lista de preferências de produtos para formar um kit personalizado com entrega à domicílio ou local escolhido, podendo o cliente escolher entre várias marcas e produtos o kit ideal para sua necessidade.

Segundo Fistarol (2011, p. 55) “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”, portanto, definimos nossa missão em: Ser uma empresa destaque almejando sempre dar o melhor atendimento e ofertando os melhores produtos neste momento especial da vida dos amigos clientes com produtos e serviços de qualidade visando a comodidade e a rapidez.

Para Fernandes e Berton apud Fistarol (2011, p. 58) “[...] a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de onde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição”. A visão da empresa Gra'vidinhas é: Ser líder no ramo do varejo de produtos infantis e atender de forma diferenciada superando as expectativas dos clientes.

Temos como principais diferenciais na região o serviço de foto e filmagem exclusivas no hospital, feitas por um profissional altamente qualificado e com autorização do hospital e equipe médica. A criação de *kits* presenteáveis com produtos à escolha do cliente, podendo ser feita totalmente *on-line* também é novidade e algo muito procurado pelos clientes, sendo que para este serviço não temos concorrência direta, como também para o bazar, ideia que diríamos ser inovadora além de promover uma ideia de reaproveitamento de bens de modo econômico e sustentável, além de ser uma alternativa importante para mães que não possuem muita disponibilidade financeira.

A empresa terá localização estratégica e de alta favorabilidade, de rápido e fácil acesso na cidade. A divulgação será feita através de anúncios em jornais, como também em redes sociais, como o *Facebook*.

A empresa se enquadrará no sistema de tributação Simples Nacional, classificada na Receita Federal como microempresa. O investimento inicial necessário para abertura da empresa ficará em torno de R\$100.000,00.

A projeção de vendas esperada é favorável, pois a empresa investirá em *marketing* e por se tratar de uma novidade na região, isto atrairá muitos clientes, pela necessidade de compra ou até mesmo pela curiosidade em conhecer o negócio. O bom atendimento, produtos e serviços de qualidade serão determinantes para fidelização dos nossos clientes.

Analisando todos os aspectos já citados anteriormente, o projeto apresenta grandes chances de sucesso, sendo viável a abertura da empresa com prósperas expectativas de retorno e crescimento neste ramo de negócios.

Dados estruturais

A localização da loja física será na Rua Luiz Abry nº135 – sala 6, Pomerode, Santa Catarina.

A razão social da empresa foi denominada Frahm&Tiedt Ltda, já verificada sua disponibilidade com a Junta Comercial. A empresa estará enquadrada no sistema de tributação Simples Nacional. Conforme site Simples Nacional (2014) “O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006”.

Nome da empresa

Gra’vidinhas.

Sócios

A equipe gerencial é formada por três sócias-proprietárias, que resolveram investir juntas neste ramo do mercado. Os membros são: Daniela Frahm, solteira, 24 anos, cursando Processos Gerenciais, experiência de 5 anos em vendas. Franciele Tiedt, solteira, 23 anos, cursando Processos Gerenciais, experiência de 6 anos no ramo de vestuário. Jeniffer Frahm, solteira, 22 anos, cursando Processos Gerenciais, com 3 anos de experiência em contabilidade.

O investimento inicial será de aproximadamente R\$ 100.000,00, repartido igualmente entre as sócias.

Ramo de atividade

A empresa irá comercializar produtos da linha materno-infantil e haverá prestação de serviços como decoração de chás de bebê, ensaio fotográfico e filmagem do nascimento.

Classificação

A classificação que a empresa vai estar cadastrada na Receita Federal será Microempresa, pois a empresa contará com 3 funcionários diretos e seu faturamento anual tende a não ultrapassar mais de R\$ 360.000,00/ano.

Tributação

De acordo com as normas de tributação brasileira, a empresa está dentro dos parâmetros legais do Simples Nacional.

Limitações

Inicialmente não teremos veículo próprio para fazer as entregas dos *kits*, sendo este serviço primeiramente terceirizado, como também o fotógrafo será contratado por cada serviço, não sendo funcionário da empresa, somente mantendo com este um contrato de exclusividade sobre o serviço.

Fontes de Recursos

As fontes iniciais de recursos para a abertura da empresa será o investimento de capital das três sócias envolvidas no projeto, dividindo o valor em partes iguais.

Missão

Ser uma empresa destaque almejando sempre dar o melhor atendimento e ofertando os melhores produtos neste momento especial da vida dos amigos clientes com produtos e serviços de qualidade visando à comodidade e a rapidez.

Visão

Ser líder no ramo do varejo de produtos infantis e atender de forma diferenciada superando as expectativas dos clientes.

Valores

Os valores de alicerce da empresa serão a melhoria contínua, o comprometimento para com seus clientes e o respeito entre as relações para que assim sejam duradouras.

Produtos e/ou serviços

A empresa Gra'vidinhas terá loja física oferecendo produtos materno-infantis diversificados como vestuário infantil com tamanhos de RN a 8, e vestuário gestacional. Produtos de decoração infantil para quartos, utilitários como mamadeiras, chupetas, mordedores, cadeirinhas para automóvel para diferentes idades e demais itens desta categoria.

Linha de higiene infantil, com diferentes opções de marcas e produtos variados como fraldas, lenços, sabonetes e *shampoos*. Ofereceremos decoração para chás de bebê e montagem de *kits*-presente de acordo com a lista feita pelo cliente, que poderá ser efetuada *on-line* ou em loja física. Destaque para opção de entrega a domicílio.

A arte fotográfica e filmagem do nascimento da criança, registrando seus primeiros minutos de vida. Este serviço deverá ter autorização prévia do médico responsável e equipe hospitalar. O fotógrafo contratado será terceirizado.

Bazar de Mãe para Mãe. Consiste na compra e revenda de roupinhas usadas em bom estado.

Mercado e competidores

Gra'vidinhas é uma empresa diferente, pois oferece vários itens que outras empresas não oferecem, trata-se de uma loja que oferece produtos para gestantes, bebês e crianças.

Os produtos que os clientes geralmente precisam estão na loja, se formos analisar com o mercado competitivo, o cliente até encontra os produtos que precisa em outras lojas, mas precisa comprar os produtos em no mínimo três lojas diferentes. Gra'vidinhas oferece ao cliente tudo o que precisa em um único espaço.

Como toda empresa, Gra'vidinhas também possui seus concorrentes, que são: farmácias, lojas de artigos infantis e lojas para o vestuário das gestantes, porém em nenhuma destas lojas encontram-se todas as opções de produtos, como a Gra'vidinhas busca oferecer.

Público-alvo

O público-alvo de Gra'vidinhas são mulheres gestantes de aproximadamente 18 a 40 anos de idade, que podem ser de classe A, B e C, com estilo de vida mais tranquilo.

A empresa atende na cidade e algumas cidades da região do Vale do Itajaí como: Blumenau, Jaraguá do Sul e Timbó.

Perfil do cliente

Clientes exigentes, que querem um atendimento diferenciado, que não gostam de ir em diversas lojas, já que a empresa oferece vários itens fundamentais para a gestante e para o bebê em um único lugar. É a junção de produtos e serviços de qualidade com preço justo.

Fornecedores

A empresa possui uma vasta lista de fornecedores, contando com seguradora, banco e empresas que importam produtos para a mesma.

Os fornecedores de Gra'vidinhas serão empresas têxteis, farmácias de outras regiões do país e papelarias, todas nacionais. A empresa têxtil fornecerá roupas para bebês, crianças e vestuário para gestantes, além de roupões, toalhas e roupa de cama para berço. As farmácias que estão localizadas em São Paulo fornecerão os mordedores, mamadeiras, chupetas e os produtos de higiene. As papelarias fornecerão material necessário para a decoração do chá de bebê.

A empresa contará também com entrega a domicílio, que é terceirizada. O fotógrafo também será contratado pela Gra'vidinhas, mas é terceirizado, serão duas pessoas que fazem as fotos e a filmagem da hora do nascimento do bebê.

Análise da concorrência

Cada empresa deve conhecer seus concorrentes, e para isso a Gra'vidinhas elaborou um quadro com seus três principais concorrentes para analisar seus pontos fortes e fracos e compa-

Quadro 1. Análise de concorrência

GRA'VIDINHAS	FARMÁCIAS	LOJAS DE VESTUÁRIO PARA CRIANÇAS	LOJAS DE VESTUÁRIO PARA GESTANTES	
Atributos	Seus diferenciais	Diferenciais do competidor A	Diferenciais do competidor B	Diferenciais do competidor C
Produto/serviço	Filmagem e fotos do dia do nascimento do bebê, <i>site</i> , entrega a domicílio.	Entrega a domicílio	Grande variedade de marcas	<i>Atelier</i> próprio

Canais de vendas utilizados	Loja física, <i>site</i>	Loja física	Loja física	Loja física
Qualidade	Superior	Excelente	Bom	Excelente
Preço	O melhor da região	Bom	Acessível	Alto custo
Localização	De fácil e rápido acesso	Centro da cidade	Centro da cidade	Difícil localização
Publicidade	<i>Folders, outdoors, site</i> , redes sociais.	<i>Folders, outdoors</i>	<i>Outdoors</i>	<i>Folders, outdoors</i> , redes sociais
Tempo de entrega	Tempo de demora quando for a domicílio: duas horas	Tempo de demora quando for a domicílio: uma hora e meia	Imediato, pois só tem loja física	Se por encomenda, sete dias.
Métodos de distribuição	<i>Site</i> , entrega a domicílio e loja física	Loja física e entrega a domicílio	Loja física	Loja física
Garantias	Qualidade, bom atendimento e ótimo preço pela região	Qualidade e bom preço	Bom preço	Qualidade
Funcionários	A t e n d i m e n t o qualificado	Qualificado	Experiente	Qualificado
V a n t a g e n s competitivas	O cliente encontra tudo o que a gestante precisa em um lugar só	Várias marcas e preços variados	Vários modelos de roupas infantis e preços diferenciados	Vários modelos e preços para o vestuário da gestante, além de fazer roupas exclusivas
Pontos fortes	Entrega rápida, bom atendimento, ótimo preço, produtos diferenciados e possui <i>site</i>	Várias marcas, bom preço e ótima qualidade	Vários modelos, marcas e diversos preços para as várias classes sociais	Roupas exclusivas e excelente qualidade
Pontos fracos	Determinado número de marcas	Somente oferece produtos de higiene para os bebês e às gestantes	Oferece somente roupas para a linha infantil e não calçados	Preço muito alto, pois seu público alvo é a classe A

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Marketing e vendas

O plano de *marketing* é necessário para traçar um caminho para a realização dos objetivos da empresa. Temos a definição dos produtos que serão comercializados e também os serviços que serão prestados. Como estes produtos serão disponibilizados para os clientes, a maneira como serão estipulados os preços e as promoções ofertadas para estimular as vendas da empresa.

rar as empresas.

O *marketing* é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHILL; PETER, 2007 apud GOUVÊA, 2013, p. 3).

Produto

Tudo aquilo que é oferecido para compra no mercado, podendo ser físico, ideia ou prestação de serviço, e que suprirá de alguma forma o comprador, é considerado produto. Nos dias de hoje consumir virou algo importante para as pessoas, para a sociedade em que vivemos. Muitos são reconhecidos pelos bens materiais que conseguiram e não pelas pessoas que se tornaram.

“O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou necessidade” (KOTLER, 1998, apud GOUVÊA, 2013, p. 79).

Preço

O preço é o que irá atrair o cliente até a compra do produto anunciado. Então, é de suma que este seja atrativo, fazendo com que o consumidor perceba que aquele produto irá certamente satisfazer seus desejos, a sua necessidade.

“O preço é uma das principais decisões que a empresa deve tomar, pois é um fator determinante da decisão de compra, e a única variável do *marketing mix* que gera receita. O preço é o que o consumidor deve pagar pelo produto, sua qualidade, sua oferta”, afirma Gouvêa (2013, p. 96).

A política de preços da empresa, inicialmente para conquistar os consumidores, será de precificar os produtos com valor menor que os apresentados pela concorrência. Vale também para os ensaios e decoração, sendo um serviço diferenciado com valor atraente.

Praça

A praça será o local onde o cliente adquirirá o produto que deseja comprar, que também pode ser denominado de ponto de venda. Deve ser um local apropriado, organizado, e que seja de modo simples e rápido para o consumidor fazer a aquisição do seu bem ou serviço.

Conforme Gouvêa (2013, p. 101) “a gestão da distribuição compreende o processo, a estrutura e a administração dos produtos (bens ou serviços) com a finalidade de torná-los disponíveis para as trocas”.

Os nossos produtos serão disponibilizados em uma loja física. As vendas, bazar e contratação de serviços, como a decoração e ensaio fotográfico, só serão feitos pela loja física. Teremos um *site* para que o cliente possa escolher e montar as listas de presentes e *kits*, este poderá ser feito totalmente *on-line*.

Promoção

Na empresa Gra'vidinhas, o foco está em trazer comodidade para os clientes, podendo estes fazerem encomendas *on-line* e ter seu recebimento e pagamento feitos a domicílio. Destaque para o serviço de foto/filmagem feito diretamente no hospital, exclusivo na região.

A ideia central do negócio é mostrar opções inovadoras de mercado, com serviços que

ainda são poucos explorados na nossa região, aliados à comodidade que o público procura e preços justos. “O composto promocional pode ser definido como o conjunto de mensagens que o ofertante do produto comunica ao seu público-alvo e *stakeholders* em geral” (GOUVÊA, 2013, p. 104).

Oferecimento de bazar em loja, estimulando os clientes que gostam de fazer bons negócios com investimentos baixos. A precificação será altamente competitiva com as demais lojas do ramo.

Estratégias promocionais

A divulgação será feita através de jornais, redes sociais como *Facebook*, e realização de sorteios de brindes para atrair os clientes.

Localização do negócio

O negócio tem localização estratégica, abrangendo vasta região de clientes, gerando uma viabilidade favorável à empresa, de rápido e fácil acesso na cidade com vagas de estacionamento próprio e ótima vitrine direcionada à via principal de trânsito.

A localização em ponto favorável facilita o acesso dos clientes de regiões diversas e também diminui nossos custos com logística e entregas a domicílio.

Projeção de vendas

O mercado de linha infantil e para gestantes vem ganhando destaque pelo número de pessoas que procuram serviços e produtos relacionados a este tema. É fato que não há quem não conviva com uma gestante ou crianças ao seu redor. A procura é constante e diversificada, tendo uma vasta abrangência de consumidores.

A projeção de vendas esperada é boa, pois a empresa investirá em *marketing*, e por se tratar de uma novidade na região, isto atrairá muitos clientes, pela necessidade de compra ou até mesmo pela curiosidade em conhecer o negócio. Pretendemos fidelizar estes clientes devido ao bom atendimento e produtos de qualidade.

Análise estratégica

Gra'vidinhas conhece seus pontos fortes e fracos. Para isso, a empresa estabelece metas e objetivos para o futuro e tem estratégias para atingi-las. Como já foi visto na loja encontraremos vários produtos para gestantes e maternos infantis, tudo isso em um só lugar.

A meta da empresa até o final de 2017 é trabalhar com móveis para o quarto do bebê e obter mais marcas do vestuário materno infantil e gestacional, podendo assim ter vários preços diferenciados.

A empresa quer criar um *blog* até o final de 2015, para poder interagir mais com seus clientes, dando-lhes dicas sobre o dia a dia das mães com a ajuda de uma pedagoga, e poder compartilhar experiências. As mães podem enviar fotos dos seus filhos ou até mesmo da gestação. Como a Gra'vidinhas está também nas redes sociais, quer fazer promoções e sorteios.

Análise SWOT

Cada empresa deve conhecer seus pontos fortes e suas fraquezas, conhecer também as ameaças e seus concorrentes. As ameaças são desafios diários para as empresas, pois cada empresa deve ter uma estratégia para não sair do mercado ou até mesmo fechar as portas. Para isso optamos em realizar uma análise SWOT, para antecipar o que podem ser futuros riscos ao empreendimento e possíveis oportunidades, a fim de tomar decisões mais acertadas.

De acordo com informações extraídas do *site* Portal da Administração:

[...] O termo ‘**SWOT**’ é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, [...] a Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado (BASTOS, 2014, s.p. grifo do autor).

Forças

Quadro 2. Forças

Fato	Estratégia
Entrega rápida	Continuar com a entrega a domicílio, contratar de forma terceirizada mais carros/motos para o atendimento ser rápido, e que os produtos cheguem em perfeito estado ao cliente final.
Bom atendimento	Fazer cursos e participar de palestras, para melhor atender seus clientes. Motivar os funcionários para que estes façam um bom trabalho.
Ótimo preço	Comprar produtos em maior quantidade de fornecedores que deem desconto à empresa, para assim não aumentar os preços dos produtos.
Produtos diferenciados	Fazer pesquisa de mercado para ver o que os clientes querem, estar atento às novas tendências do mercado.
<i>Site</i>	Estar sempre atualizando o <i>site</i> e deixando-o no ar.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Fraquezas

Quadro 3. Fraquezas

Fato	Estratégia
Pouca variedade de marcas	A empresa fará pesquisas para ter mais marcas e produtos diferenciados, sem perder a qualidade e bom preço.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Oportunidades

Quadro 4. Oportunidades

Fato	Estratégia
Rápido crescimento no mercado	O foco da Gra'vidinhas é manter seus clientes satisfeitos, para assim continuar no mercado. Para estes, indiretamente, fazerem uma boa campanha para a empresa, além de investir em <i>folders</i> , <i>site</i> , <i>cartões</i> e <i>outdoors</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Ameaças

Quadro 5. Ameaças

Fato	Estratégia
Concorrência	Trabalhar sempre em prol da satisfação dos clientes, com produtos diferenciados, bom preço, promoções semanais, ótimo atendimento e qualidade superior dos produtos, além de sempre trazer novas tendências do mercado. Estar atento ao preço e produtos dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Plano financeiro

O plano financeiro é de suma importância para termos a certeza da viabilidade do negócio. Nele se expressa toda a movimentação financeira, e como no nosso caso, o quanto será investido inicialmente para a abertura do negócio. O plano é composto pelo Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

De acordo com as informações extraídas do *site* Dinheiro Inteligente (2012, s.p.):

O planejamento financeiro, através de um conjunto de ações, controles e procedimentos, possibilita, entre outras coisas, montar um orçamento, acompanhar as contas, saber se há sobra ou falta de recursos, tomar providências para nivelar o orçamento, no caso de falta, fazer investimentos, no caso de sobra de recursos.

O plano financeiro possibilita um controle exato das movimentações da empresa, é um grande aliado, afinal serve de base para muitas das decisões que precisam ser tomadas e para que se possa projetar investimentos futuros com maior margem de segurança.

Balanço patrimonial

O balanço patrimonial da empresa tem como objetivo, mostrar como está a situação da empresa, nos aspectos contábil, financeiro e econômico, em um determinado momento. Com o balanço patrimonial, conseguimos ver como de fato está a situação patrimonial da empresa em determinada data.

Segundo Tessari (2010, p. 100), “o Balanço é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em um determinado momento, dentro de determinados critérios de avaliação”.

Demonstraremos o balanço contábil da empresa Gra`vidinhas de acordo com o que seria seu primeiro mês de funcionamento.

Quadro 6. Balanço patrimonial

ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa	33.000	Entregas terceirizadas	250
Estoque	60.000	Serviços fotográficos	550
		Aluguel	750
Ativo Não Circulante		Contas a pagar	450
Móveis	5.000	Fornecedores	30.000
Eletrônicos	2.000		
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
		Capital Social	68.000
TOTAL	R\$100.000,00	TOTAL	R\$100.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Demonstração de resultados

A demonstração de resultados, nada mais é, do que um relatório que evidencia as informações financeiras da empresa, mostrando o resultado líquido do exercício da empresa, ou seja, se possui lucro ou prejuízo.

De acordo com Gouvêa (2013, p. 103):

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) traz uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais da empresa em determinado período. É uma demonstração contábil dinâmica que tem por objetivo evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, confrontando receitas, custo e despesas segundo o princípio contábil do regime de competência.

Como este plano de negócios tem a finalidade de apresentar um projeto de abertura de uma empresa, usaremos dados fictícios de acordo com projeções de vendas e realização de serviços durante um determinado período, que definimos ser para esta apresentação o primeiro mês de funcionamento da empresa, para realizar uma Demonstração de Resultado de Exercício.

Quadro 7. Demonstração de resultado

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
DRE – GRA`VIDINHAS		
RECEITAS		
Receita	de	Serviços
(5.500,00)		
(-) DESPESAS		
Despesas com Aluguel		(750,00)
Despesas com Terceirizados		(800,00)
Despesas	com	Energia
(200,00)		
Despesas com Internet/Telefone		(250,00)
(2.000,00)		
RESULTADO – Lucro líquido		3.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Fluxo de caixa

O fluxo de caixa, projeta e controla a movimentação das entradas e saídas dos recursos financeiros da empresa, ajuda a empresa a saber exatamente quais são as suas contas a pagar e qual é o saldo disponível no momento.

De acordo com Gouvêa (2013, p. 104), “O fluxo de caixa é um mapa onde se registram as estimativas de entrada (receitas) e saídas (custos) de recursos financeiros”.

Como este plano de negócios tem o objetivo de apresentar a abertura de uma empresa, não temos fluxo diário para ser expresso ainda, somente os dados iniciais e valores de abertura da mesma.

Considerações finais

Feito o plano de negócios, conclui-se que a empresa terá lucro e capital de giro. Mesmo tendo alguns concorrentes fortes, Gra'vidinhas vai se manter no mercado, pois oferece bom preço, ótimo atendimento e tudo o que a gestante precisa em um lugar só.

O mercado está em alto crescimento neste ramo e se a empresa ficar atenta às novas tendências, não vai deixar os concorrentes passarem à sua frente. Com o investimento feito, observa-se que a empresa terá seu retorno financeiro e começará a apresentar lucros a partir do quinto ano de funcionamento.

Estima-se um crescimento gradual, sem muitos investimentos nos anos iniciais, mas com o compromisso de fixar-se no mercado neste ramo, fidelizar clientes e conquistar ótimos fornecedores, para que assim, depois de alcançar estabilidade, fazer os investimentos necessários para dar continuidade ao crescimento da empresa.

Feitas as devidas análises, constatamos viável e lucrativo o negócio, com prósperas expectativas de crescimento tendo em vista as condições do mercado, dos consumidores, e da empresa.

Referências

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 27 set. 2015.

FISTAROL, Carlos Fabiano. **Planejamento Estratégico**. Indaial: Uniasselvi, 2011.

GOUVÊA, Anna Beatriz T. Cautela. **Fundamentos de Marketing**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

Dinheiro inteligente. **Planejamento Financeiro, porque é importante**. Disponível em: <<http://www.dinheirointeligente.com.br/website/artigo.asp?cod=1741&idi=1&id=16877>>. Acesso em: 27 set. 2015.

Simple Nacional. **O que é o Simple Nacional?** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimpleNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 17 out. 2014.

TESSARI, Osir Afonso. **Contabilidade Básica**. Indaial: Uniasselvi, 2010.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

PLANO DE *MARKETING* DA EMPRESA BUTZKE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA.

Marketing plan of Butzke Company Ltda.

Edevaldo Draeger¹
Jéssica Naihara Beck¹
Silvana Sueli de Oliveira Zilse¹

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo demonstrar o Plano de Marketing elaborado com base nas informações coletadas na entrevista com a gestora de Marketing da empresa Butzke Importação e Exportação Ltda., situada na cidade de Timbó. A Butzke é uma empresa renomada e de destaque no segmento de móveis para o lazer, em especial nos produtos para áreas externas e atende o mercado nacional e o internacional, exportando para mais de 25 países, como México, Argentina e Estados Unidos. A empresa conta com diversas linhas e materiais diferentes na sua cartela de produtos, que envolvem tanto a madeira, como o alumínio e a fibra em sua produção, todos projetados para satisfazer um mercado exigente que busca móveis com design e conforto, aliados ao respeito ao meio ambiente. A metodologia utilizada foi a de prática simulada. Após relatar as principais características da empresa, explanaremos suas estratégias de vendas e motivação e apresentaremos brevemente suas linhas de produtos e suas ações voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social. Ao longo do desenvolvimento, colocaremos em evidência as razões pelas quais a empresa é a atual líder de mercado em seu segmento e a pioneira em iniciativas empresariais de destaque.

Palavras-chave: Plano de Marketing. Estratégia. Sustentabilidade.

Abstract: This study aims to show the prepared marketing plan, based on the information collected in the interview with the Marketing Department Manager from the company Butzke Import & Export Ltd., located in the city of Timbo. Butzke Ltda. is a renowned and prominent company in the wooden outdoor furniture segment, and it serves the national and the international market, exporting to over 25 countries such as Mexico, Argentina and the United States. The company has many different lines and materials in its palette of products, using wood, aluminum and fiber in the production, all designed to satisfy a demanding market, which seeks furniture with style and comfort, always observing and respecting the environment. The methodology used was simulated practice. After reporting the main characteristics of the company, we will detail and explain their sales strategies and motivation, and we will briefly present their product lines and their actions towards sustainability and social responsibility. Throughout the development we will put in evidence the reasons why the company is the current market leader in its segment and a pioneer in leading business initiatives.

Keywords: Marketing Plan. Strategy. Sustainability.

Introdução

Atualmente, um dos grandes desafios para qualquer empresa é manter seus produtos no mercado de forma competitiva, e cada lançamento gera muitos questionamentos, o que leva as organizações a desenvolverem planos de *marketing*. O plano de *marketing* é uma parte essencial do plano estratégico e tem por função detalhar as análises, as ações e as estratégias que culminarão no alcance dos objetivos de *marketing* da empresa.

O objetivo deste trabalho está em demonstrar um plano de *marketing* baseado em infor-

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselevi.com.br

mações apuradas durante entrevista com a gestora de *marketing* Elizabeth Butzke, da empresa Butzke Importação e Exportação Ltda., utilizando os principais conceitos relacionados ao tema.

Primeiramente abordaremos a importância do *marketing* para os negócios. Em um segundo momento, apresentaremos a Butzke e a estrutura de um plano de *marketing* elaborado considerando os dados coletados sobre a empresa. Concluiremos com o nosso parecer sobre o trabalho realizado e sobre as estratégias aplicadas pela empresa.

A importância do *marketing*

Atualmente, vivemos na era da globalização e da inovação, e cada vez mais notamos empresas buscando estratégias e métodos para se manterem em melhoria, conseguindo assim agrandar um mercado de consumo tão exigente quanto o dos dias atuais.

O *marketing* entra com força no segmento empresarial, podemos afirmar que essa área está envolvida com todos os departamentos de uma organização. É bom ressaltar que não se faz apenas o *marketing* em vendas. Para muitos, esse trata apenas da criação de um comercial ou campanha para divulgar a marca, mas o *marketing* vai muito além disto. Ele abrange desde a busca da matéria-prima com qualidade e bom preço, até a venda e lucro dos produtos oferecidos. De acordo com Westwood (1997, p. 6, grifo do autor):

A definição de dicionário para *marketing* é: ‘a oferta de mercadoria ou serviços de modo a atender às necessidades dos consumidores’. Em outras palavras, *marketing* compreende descobrir os desejos dos clientes, fazendo com que os produtos de uma empresa atendam a essas exigências e trazendo lucro para a empresa no processo. O *marketing* bem-sucedido significa ter o produto certo disponível no lugar e no momento certos e assegurando que o cliente tenha consciência disso.

Precisamos sempre fazer uso de um plano de *marketing* formulado e bem elaborado, no qual se cria uma comunicação interna e externa na empresa, se produzem melhorias, busca-se entender e atender às necessidades do cliente e também se cria a imagem/marca da empresa de uma maneira positiva no mercado. Deste modo, podemos buscar o auxílio de profissionais ou até mesmo de empresas de assessoria que sempre se mantêm atualizadas nos diferenciais que o mundo dos negócios vem aprimorando, afinal, hoje em dia não basta vender, e sim conquistar um cliente!

É de suma importância cultivar um bom relacionamento com os clientes, fornecedores e parceiros da organização, seja ele através de redes sociais, pós-vendas, campanhas ou eventos. Este certamente é o plano ideal para destacar-se em meio à concorrência e fixar sua marca na mente dos clientes e parceiros, tornando-se sempre referência para eles. Afinal, não podemos acreditar que estamos apenas desenhando uma empresa e pensar que se não der certo apagaremos e começaremos o desenho novamente. A estruturação empresarial é um assunto sério e importante, pois muitas vezes, dar espaço para concorrentes mais aprimorados ou preparados pode custar todo o fôlego da organização e em muitos casos os prejuízos causados não têm mais volta.

O diferencial é sempre ter a visão dos negócios, planejamento e organização, investir e criar metas, ter o grande desafio de fazer com que os colaboradores que atuam na organização “comprem” o ideal ou conceito de satisfazer o cliente em tempo real.

A empresa Butzke

Uma empresa com mais de 115 anos só poderia ter uma boa história para contar. Tudo

teve início em Timbó, no ano de 1899, pelas mãos do Sr. Emílio Butzke que começou atuando na produção de esquadrias, marcenaria e serraria. Depois disso, em 1925, começava a fabricação de carroças e após 15 anos teve início a fabricação da primeira carroceria de caminhão, produção esta que se manteve por mais de 40 anos.

A mudança de ramo de atividade aconteceu em 1985 com a linha de móveis práticos e a realização da primeira exportação no mesmo ano. Esta linha de móveis práticos teve produção exclusiva com o lançamento de um novo produto com o nome de Bankotte, nome que teve sua origem nas palavras “*bank*”, que provém do alemão e significa “banco”; e “*Otte*”, do sobrenome do novo administrador da empresa. Nascia aí uma linha de móveis que, como o próprio nome já diz, são práticos e que poderiam ser levados para qualquer lugar sem ocupar muito espaço.

Em 1998, a empresa conquistou a certificação do selo verde FSC® e veio a ser a empresa pioneira no Brasil com a certificação no ramo de produto acabado com uso exclusivo de madeira de espécie exótica, como o eucalipto.

Com tanto crescimento, a Butzke não poderia deixar de aumentar seu parque fabril, o qual se inaugurou em 2002, lugar em que permanece até hoje com uma estrutura ampla e inovadora, fabricando diversas linhas, sempre voltadas para o lazer.

Análise de ambiente

A Butzke entende a importância da análise profunda e do monitoramento do ambiente no qual está inserida. Estudos e pesquisas são feitos no intuito de conseguir subsídios para cumprir de forma eficiente e eficaz com a missão da empresa. A preocupação se justifica ao considerar-se os vários fatores que influenciam o êxito ou não de um plano de *marketing* de uma organização.

O desenvolvimento e a implementação de um plano de *marketing* envolvem diversas decisões. Tomar essas decisões é tanto uma ciência como uma arte. Para criar o clima de entendimento e inspiração necessário ao processo de tomada de decisão de *marketing*, as empresas devem possuir informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências macroambientais e os efeitos microambientais específicos a seu negócio (KOTLER, 2006, p. 70);

Fatores econômicos

A economia foi, no passado, um fator bastante impactante nos negócios da empresa, principalmente nos períodos nos quais os planos econômicos atingiram as exportações. Atualmente este é um tema que gera uma preocupação moderada, pois o consumo de seus produtos está mais pulverizado. A Butzke oferece seus produtos em várias regiões e países e assim, se torna menos propensa a sofrer as consequências de pacotes econômicos isolados.

Fatores socioculturais

O perfil do consumidor hoje revela a busca pelo contato com a natureza e a qualidade de vida em família. Saúde e lazer são termos cada vez mais utilizados pelos clientes para descrever o que almejam e não raro são motivados pelas novas tendências da era da sustentabilidade. Este novo consumidor não abre mão do conforto e do *design*, mas tem consciência da importância de se respeitar o meio ambiente e exige que os produtos que consome sejam fabricados levando

em conta as diretrizes de preservação da natureza e dos ecossistemas.

Concorrência e fornecedores

A relação da empresa Butzke com seus concorrentes é a de observá-los atentamente a cada lançamento, a cada passo rumo à inovação para permanecer na liderança. “Observar e aprender, nunca copiar. Quando a concorrência não é desleal, ela é saudável”, enfatiza a gestora de *marketing* da Butzke.

O relacionamento com os fornecedores é de parceria e franqueza. Ainda que a Butzke faça inúmeros testes para avaliar as condições de seus fornecedores, a empresa se depara com contratempos causados por entregas fora do prazo ou problemas relacionados à qualidade da matéria-prima e componentes.

Oportunidades

O mercado de móveis de madeira para áreas externas é um nicho crescente, aquecido pela demanda de consumidores que apostam na integração da área interna com a externa. Este mercado começou a ser explorado na Europa, onde móveis de jardim eram comuns, algo luxuoso para a época no Brasil.

Atualmente, as peças que antes a Classe A consumia, a Classe C consome. Por isso há uma necessidade de oferecer novos produtos para a Classe A, e ela não está desassistida pela empresa. As varandas e áreas comuns e de lazer estão cada vez mais valorizadas e atender aos desejos desse consumidor tão exigente, representa uma grande oportunidade para a empresa.

Ameaças

A cópia de projetos da Butzke por parte de outras empresas continua sendo uma realidade e não há como evitá-la. Com o foco de manter o padrão Butzke perante os concorrentes, a empresa cria algum tipo de elemento de complexidade na elaboração de novos produtos, evitando, desta forma, que possam ser copiados facilmente ou que requeiram mais tempo para serem copiados.

Pontos fortes

De acordo com uma pesquisa minuciosa contratada pela Butzke, a empresa foi muito bem conceituada pelos seus clientes de todas as classes. Um dos comentários que mais gerou satisfação à toda equipe foi o de que o preço praticado pela Butzke “é justo pelo que se oferece”, comprovando que o cliente reconhece que um produto de qualidade pode ter um custo mais elevado. Outros dois itens amplamente elogiados na pesquisa mencionada foram a assistência técnica e o material gráfico (catálogo), este considerado muito bom e informativo.

Um ponto forte importante a se destacar na empresa é o incentivo às metas de vendas. A empresa não trabalhava com um regime comissionado anteriormente, o que gerava uma cobrança por parte das gerências para atingir as metas estipuladas. Atualmente, se aplica uma comissão sobre metas atingidas, o que favorece um ambiente onde seus colaboradores e toda equipe se mantêm motivados e buscam o crescimento da empresa juntamente com o seu crescimento profissional. Outro meio de incentivo aplicado são os cursos internos e externos oferecidos pela empresa e a participação em eventos, entre outros meios onde o profissional se mantêm sempre atualizado e disposto a buscar diferenciais para a organização.

Pontos fracos

Como o *mix* de produtos da empresa é muito numeroso, as melhorias devem ser constantes. É preciso aprofundar-se mais no processo de inovação de produtos e ganhar em agilidade para fazer com que os lançamentos sejam exatos e meticolosos e que necessitem pouco ou nenhum ajuste.

Definição da marca

O que a logomarca da Butzke representa é de muita simplicidade, pois o luxo não está nas coisas “douradas”. Segundo a filosofia da empresa, o conceito de luxo está relacionado a poder brincar em um parque, aproveitar o aconchego do lar com a família e desfrutar da tão bela natureza. A empresa nunca teve a pretensão de passar a imagem de ser luxuosa e ostensiva, pelo contrário, ela prima pelo simples e pelo prático.

O “B” da logomarca que envolve a folha tem o sentido do natural, do que tem vida. Passa também a ideia de uma folha que está sendo protegida, da natureza que é usada na produção, mas que é reflorestada, cuidada. A folha em si lembra a área externa, o lazer, o estar perto da natureza assim como a cor verde que a representa.

O *slogan* “móveis para o lazer” é autoexplicativo. Não seria apropriado usar “móveis para o jardim”, pois para o consumidor o uso do produto seria limitado a esta área somente.

Figura 1. Atual logomarca da empresa Butzke



Fonte: Butzke importação e exportação.

Composto de *marketing* 4 P's

Produto

A empresa Butzke atua no segmento de produção e venda de móveis para o lazer, sendo esse o seu principal foco no mercado. No entanto seu *mix* de produtos abrange outras áreas, como áreas externas, cobertas ou não, e áreas internas. No segmento de móveis para áreas externas a Butzke foi a pioneira e é a atual líder de mercado.

Na atualidade a empresa conta com diversas linhas e materiais diferentes na sua cartela de produtos, dos quais podemos citar a Linha Mestra, por exemplo, que envolve tanto madeira como alumínio e fibra em sua produção. A Linha Sol, por sua vez, é apenas de móveis de madeira. A empresa conta também com a Linha Timbó que são móveis com um maior requinte e sofisticação, atendendo assim todo o seu leque de clientes.

Para manter seus produtos sempre em destaque no mercado a empresa busca parcerias com *designers* que contribuem com novas ideias e que recebem *royalties* pelo desenvolvimento das peças. Grandes nomes como Carlos Motta, criador da linha Timbó, trouxeram fôlego reno-

vado para a elaboração e o desenvolvimento de novos produtos.

Como a empresa sempre busca por inovação, ela considera importante que o processo de criação de um novo produto passe por várias etapas de análise: analisa-se se o produto é competitivo ou não, se já existe algo similar no mercado, verifica-se a viabilidade, como por exemplo as feiras das quais a empresa participa e sabe logo de início se o produto atende às expectativas do consumidor, e se haverá fornecedores certificados que atendam à demanda.

Controle de qualidade

O controle de qualidade acontece já na linha de produção, em cada parte do processo e após finalizado, há um teste final que envolve a montagem do produto e a análise das especificações técnicas do projeto, o que é feito antes da embalagem. Depois de embalado, o produto recebe um selo de controle de qualidade assegurando ao cliente que esse foi inspecionado.

Se aplicam testes na intempérie para testar os efeitos do tempo nos produtos e estes são periodicamente verificados para ver como o material utilizado se comporta, como parafusos que enferrujam ou tecidos que desbotam, entre outros. Outro tipo de teste é o teste de resistência no qual verifica-se o peso que o produto suporta e sua resistência a quedas.

Preço

A Butzke conta com um profissional que se dedica inteiramente a área de custos da empresa e todos os produtos passam por análises de diversos tipos. Como o departamento é amplo e completo, todos os dados alcançados são reais e realizados via sistema integrado.

O valor agregado que a mercadoria traz consigo é considerado viável se comparado a estrutura organizacional da empresa.

Os produtos têm o Certificado FSC® e têm um critério minucioso de qualidade e os clientes apontam através de *feedbacks* que os preços praticados pela organização são justos e válidos pela qualidade e excelência do produto oferecido.

Promoção

A Butzke atualmente atende o mercado nacional e também exporta para mais de 25 países. A empresa busca fixar sua marca estando sempre presente em feiras de móveis e decoração, no Brasil como expositor, e no exterior como visitante. No momento não trabalha com anúncios, pois optou por direcionar seus investimentos às feiras. Isso se deve ao fato de que os anúncios em revistas e *outdoors* gerariam uma demanda agregada na produção comprometendo a excelência na pronta entrega, sendo esse um dos maiores diferenciais apresentados pela empresa.

Visando o futuro, a empresa disponibiliza treinamentos a sua equipe para que todos disponham das mesmas informações e estejam capacitados a responder questões levantadas por seus clientes, esclarecendo inclusive dúvidas que possam surgir de parceiros que revendem os seus produtos quando necessário.

Outro meio de divulgação utilizado pela empresa é a mídia espontânea. A Butzke tem como aliado um escritório de assessoria de imprensa em São Paulo-SP, que recebe todo um descritivo dos produtos que serão lançados. A assessoria de imprensa, por sua vez, repassa as informações para os maiores veículos de decoração no país e estes divulgam os produtos através de editoriais.

A Butzke está presente também nas redes sociais como *Pinterest*, *Facebook*, *Twitter*

e *Instagram* e através delas recebe críticas e sugestões de seus consumidores. Deste modo os *feedbacks* são constantes através de seus representantes e diretamente de seus clientes que têm acesso amplo à equipe Butzke. O meio que mais gera *feedback* é a assistência técnica, e um fato muito interessante é que o próprio presidente, Sr. Guido Otte, é quem responde às questões deste setor. Todas as sugestões fornecidas, independentemente do tema, passam a ser de conhecimento do diretor após a equipe recebê-las e analisá-las. Uma das sugestões enviadas por clientes e que foi viabilizada é a de contratar *designers* terceirizados, trazendo assim uma nova cara aos móveis e mantendo a Butzke sempre em inovação no mercado.

Uma vez ao ano a empresa realiza um bazar de vendas de produtos em sua sede, que tem o intuito de promover o giro de mercadorias estocadas. Muitos produtos que retornam à empresa como devolução e não são vendidos novamente como primeira linha são destinados ao bazar, assim como os protótipos de lançamentos.

Praça

A Butzke Importação e Exportação Ltda. está situada a Rua Fritz Lorenz, nº 4879, bairro Industrial na cidade de Timbó - Santa Catarina. Seu endereço eletrônico é www.butzke.com.br.

A empresa atende todo o Brasil e mais de 25 países como, por exemplo, Estados Unidos, México, Argentina entre outros e seus produtos são distribuídos para mais de 40 lojas em grandes centros do mercado nacional.

Sustentabilidade e responsabilidade social

Não podemos pensar em crescimento organizacional sem ter o enfoque em sustentabilidade e responsabilidade social. Hoje as empresas buscam algum diferencial nesta área específica para auxiliar no desenvolvimento da comunidade como um todo, não mantendo apenas a atenção em seu crescimento próprio. Empresas conscientes buscam uma sociedade que cresça e se desenvolva juntamente com ela e, como consequência dessa abordagem, elas são vistas de forma positiva pelos seus consumidores.

A Butzke não é uma empresa individualista, e sim preocupada com a sociedade como um todo. O bazar que é realizado anualmente pela empresa tem uma parte da renda destinada ao Hospital e Maternidade OASE de Timbó, SC.

Outro projeto adotado pela organização a partir de 2004 é o “Programa de Ensino”, para o qual a Butzke disponibiliza um ambiente próprio onde é realizado o supletivo para os funcionários que não concluíram seus estudos. A empresa também auxilia seus profissionais em cursos técnicos, superiores ou de pós-graduação, motivando e incentivando sempre o aprimoramento de seus colaboradores.

A Butzke foi a pioneira no Brasil em seu seguimento na certificação do selo FSC® - *Forest Stewardship Council*®¹ - no ano de 1998. A certificação FSC é baseada em um tripé de princípios de ordem do socialmente justo, ambientalmente correto e economicamente viável.

Considerações finais

No desenvolver deste trabalho acadêmico nos sentimos muito satisfeitos por termos escolhido a Butzke como a empresa para representarmos. Como o foco do trabalho era um Plano de *Marketing*, nos foi possível explorar o tema com um conteúdo de qualidade e com exemplos

² Conselho de Manejo Florestal

proveitosos que facilitaram o nosso entendimento sobre os principais conceitos relacionados.

Além de a empresa ser inovadora, de senso prático e organizada, ela está sempre preocupada não apenas com o bem-estar dos seus clientes, mas também de seus funcionários. A Butzke se mantém sempre atualizada nas tendências de mercado suprindo assim as necessidades dos seus clientes. Busca produzir produtos de excelente qualidade e manter seu capital humano sempre em reciclagens como cursos e palestras, podendo assim transferir essa segurança empresarial a todos os envolvidos.

A empresa foi a primeira a prever a relevância de se pensar no meio ambiente quando o tema sustentabilidade ainda não era uma tendência como nos dias atuais. Ciente de que os consumidores da era da internet e das redes sociais estão cada vez mais informados sobre as ações sustentáveis das organizações, a Butzke aproveita a oportunidade para unir sua preocupação genuína com o futuro das novas gerações e de seu negócio a uma estratégia de *marketing* voltada ao cliente que busca por produtos sustentáveis, o chamado *Marketing Verde* ou *Marketing de Sustentabilidade*. Este fato demonstra o quanto a empresa é capaz de antecipar os desejos de seu consumidor através de um plano de *marketing* criterioso e de sua filosofia voltada à inovação.

Referências

BUTZKE, Elizabeth. **Entrevista concedida pela gestora de marketing da empresa Butzke Importação e Exportação Ltda.** Timbó, 3 set. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

WESTWOOD, John. **30 Minutos... para Redigir um Plano de Marketing.** São Paulo: Clio, 1997.

APÊNDICE – Questões da entrevista à Gestora de Marketing da empresa Butzke Importação e Exportação Ltda.

A seguinte entrevista foi concedida pela Gestora de *Marketing* da Empresa Butzke Importação e Exportação Ltda, a Sra. Elizabeth Butzke, na sede da empresa, no dia 3 de setembro de 2014. A entrevista foi do tipo semiestruturada, o que permitiu à entrevistada discorrer mais livremente sobre o papel do setor de *Marketing* da organização e a importância dada por ela ao Plano de *Marketing*.

Qual é a participação de mercado que a empresa ocupa, qual o seu público-alvo e atual?

No segmento de móveis de madeira para áreas externas, a Butzke foi a pioneira e é a atual líder de mercado. Dependendo da linha de produtos, seu público-alvo vai da classe A+ a C.

A empresa possui algum diferencial nos seus produtos ou serviços?

A empresa possui certificação FSC e o prazo de entrega (pronta entrega) é um diferencial nesse segmento.

Como a empresa investe em inovação, qual o critério utilizado?

Trazer *designers* (terceiros) que contribuam com novas ideias e que recebem *royalties*

pelo desenvolvimento das peças é um dos investimentos em inovação. Grandes nomes como Carlos Motta trouxeram novo fôlego para a criação de novas peças. O processo de criação de um novo produto passa por várias etapas (ou funis). Se analisa se é competitivo ou não, se já existe algo parecido no mercado etc.

Quais as oportunidades no mercado atual?

Todas as possíveis, é um nicho pouco explorado. Começou a ser explorado na Europa, onde móveis de jardim eram comuns, algo luxuoso para a época no Brasil. Atualmente as peças que antes a classe A consumia, a classe C consome. Há uma grande necessidade de lançar novos produtos para a classe A e ela não está desassistida pela empresa. Varandas, áreas comuns e de lazer são cada vez mais valorizadas e isto representa uma grande oportunidade para a empresa.

Ameaças?

Não há como evitar as cópias, estas continuam sendo uma realidade. A economia já foi um fator bastante impactante, principalmente nos períodos nos quais os planos econômicos atingiram as exportações. Atualmente, como o consumo está bem pulverizado (várias regiões e países), esse é um fator que gera menos preocupação.

Pontos fortes da empresa perante seus consumidores?

De acordo com uma pesquisa contratada, a empresa foi muito bem conceituada por seus clientes de todas as classes. Um dos comentários que gerou grande satisfação é de que o preço praticado pela Butzke é justo pelo que se oferece. A assistência também foi muito elogiada e o material gráfico (catálogo) foi considerado muito bom e informativo.

Pontos que a empresa acredita necessitem de melhorias?

Como o *mix* de produtos é muito amplo, as melhorias são constantes. Se faz necessário aprofundar-se mais no processo de inovação de produto, ganhar em agilidade, fazer lançamentos mais “redondinhos” que necessitem poucos ou nenhum ajuste.

Como é a relação com os concorrentes, como a empresa os vê?

A relação é a de observar atentamente os concorrentes para permanecer na liderança. Observar e aprender, nunca copiar. Quando a concorrência não é desleal, ela é saudável. Criar uma dificuldade na elaboração de novos produtos, ajuda a manter o padrão Butzke perante outras empresas.

Como é a relação com os fornecedores?

É de parceria e franqueza, e porque não dizer, de desconfiança. Encontrar fornecedores de confiança é muito difícil ainda que a empresa faça inúmeros testes para avaliar as condições de seus fornecedores.

Como é feito o controle de qualidade dos produtos?

O controle de qualidade já acontece na linha de produção, em cada parte do processo, e após finalizado, há um teste final. Se faz testes na intempérie para testar os efeitos do tempo nos produtos e estes são periodicamente verificados para ver como o material utilizado se comportam, por exemplo, parafusos que enferrujam, tecidos que desbotam...

A empresa investe no *endomarketing*? Se não, pretende?

Não, se o faz é de forma espontânea, sem planejamento ou método.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

A empresa recebe *feedbacks* dos clientes, ou sugestões? Como lidam com as informações? Aplicam-nas ?

Sim, a empresa está presente em redes sociais como *Pinterest, Facebook, Twitter e Instagram*, e através delas recebe críticas e sugestões de seus consumidores. Além disso, o *feedback* vem constantemente via representantes e diretamente de clientes que tem acesso amplo à equipe Butzke. O meio que mais gera *feedback* é a assistência técnica e um fato muito interessante é de que o próprio presidente, Sr. Guido Otte, é que responde as questões de assistência técnica. Toda sugestão dada, independentemente do tema, passa a ser de conhecimento do diretor após a equipe recebê-las e analisá-las. Uma das sugestões de relevância para a empresa que pôde ser viabilizada foi a de uma cliente de contratar *designers* terceirizados.

A empresa exporta? Para quais países?

O mais forte em exportação é para os Estados Unidos. A exportação representa algo de 15 a 20% do faturamento da empresa.

Quais são as estratégias de vendas que a empresa utiliza? Trabalham com previsão de vendas?

No mês de outubro se estabelecem as metas para o ano seguinte, levando em consideração o histórico e as perspectivas econômicas, o PIB por exemplo. A empresa conta com uma equipe de vendas muito grande e forte que cobre todo o Brasil, na qual se faz investimentos constantes em visibilidade. A participação em feiras é a estratégia mais utilizada e se dá atenção especial a como o produto é exposto no ponto de venda.

Como são determinados os custos dos produtos? É feita alguma análise de mercado, comparações?

Há uma profissional que se dedica inteiramente aos custos dos produtos e que executa todas as análises possíveis. A empresa conta com uma estrutura de custos muito completa, feita via sistema gerencial.

Fazem promoções de produtos? Quais? Em que meios?

A Butzke marca presença em feiras no Brasil (como expositor) e no exterior (como visitante). Não trabalha com anúncios; a empresa escolheu de momento direcionar seus investimentos para feiras, pois não teria fôlego para atender à toda a demanda que geraria anúncios em revistas, *outdoors*. Mas de olho no futuro, a empresa disponibiliza treinamento à sua equipe para que todos disponham das mesmas informações e estejam capacitados a responder as questões de clientes da mesma forma e a dar treinamento nas lojas que revendem os seus produtos.

Quais os meios de divulgação de *marketing* da empresa, qual é o de maior retorno?

A mídia espontânea pode ser apontada como a de maior retorno hoje. A empresa paga assessoria de imprensa a um escritório de São Paulo que recebe todo um descritivo dos produtos que serão lançados. A assessoria de imprensa repassa as informações para os maiores veículos de decoração no país e estes divulgam os produtos através de editoriais.

A empresa tem certificados de ISO e Selo Verde?

A empresa não tem certificado de ISO. Tem certificação de FSC, fomos os primeiros no Brasil. A certificação FSC é baseada em um tripé de princípio de ordem socialmente justo, ambientalmente correto e economicamente viável.

Quando é feita a análise de equilíbrio da empresa?

Mais arduamente durante o planejamento estratégico que acontece em boa parte do segundo semestre, mas é acompanhada constantemente.

A empresa faz campanhas sociais ou ajuda a comunidade de alguma maneira?

A Butzke ofereceu um programa de alfabetização aos adultos em parceria com o CEJA que enviava professores à fábrica para lecionar. Os funcionários recebiam um lanche antes das aulas e transporte para casa ao término dessas. Hoje, o programa continua, mas os funcionários já se dedicam aos estudos a nível de primeiro e segundo grau.

Resumo da história da empresa.

Foi fundada em 1899 por Emil Butzke e se fabricava carros de boi. Com o filho Guilherme (Industrial Guilherme Butzke), passou a carrocerias para caminhão. Foi comprada por Sr. Guido Otte com o sogro Henry Paul, e em 1985 lançou seu primeiro móvel, o Bankotte.

Qual o significado da logomarca da empresa? A empresa tem um *slogan*?

O “B” que envolve a folha tem o sentido do natural, do que tem vida. Pode passar a ideia de uma folha que está sendo protegida, a natureza que é usada na produção, mas que é reflorestada, cuidada. A folha em si lembra a área externa, o lazer, o estar perto da natureza. O verde é a cor da natureza.

O que a logomarca representa é de muita simplicidade, pois o luxo não está nas coisas “douradas”. Segundo a filosofia da empresa, luxo é poder brincar em um parque, é aproveitar o aconchego do lar com a família. A empresa nunca teve a pretensão de ser luxuosa, ela prima pelo simples e pelo prático. O *slogan* “móveis para o lazer” é autoexplicativo. Não seria apropriado usar “móveis para o jardim”, pois para o consumidor o uso do produto seria limitado a esta área, somente.

Quais são os objetivos e as metas atuais da empresa?

Inovação, sempre.

Qual o principal desafio entre teoria e prática ao elaborar um plano de *marketing*?

O segredo é não se apegar apenas aos conceitos. A teoria só tem validade se associada à prática. A teoria é importante, mas sem a prática é estéril. Há conceitos que se aplicam a uma empresa e a outras, não. Cabe ao profissional de *marketing* construir um plano adequado à sua empresa conciliando os conceitos aprendidos e as necessidades da empresa.

Análise da entrevista

Em uma primeira análise, a entrevista mostra que o setor de *Marketing* da empresa se compromete a um plano de ação que visa atender o seu público com um *mix* de produtos que oferecem qualidade, *design* e conforto.

A empresa está inserida em um contexto mercadológico que demanda cada vez mais a preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade e a divulgação da certificação FSC da empresa é uma das estratégias para atrair este consumidor tão exigente.

Concluimos pela entrevista que setor de *Marketing* tem um ótimo relacionamento com todas as outras áreas da empresa e sua equipe é conhecedora de todos os pontos da análise SWOT referentes à sua realidade.

PROCESSO DE *COACHING* NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CARACTERÍSTICAS EXISTENTES NO PROFISSIONAL *COACH*

Coaching in the management of human resources and existing characteristics coach in professional

Adriani Martins¹
Daiane Rocha da Silva¹
Elizandra Cristina Ocker¹

Resumo: Devido ao grande número de teorias apresentadas por diversos pesquisadores, pode-se dizer que o coaching foi desenvolvido com o intuito de motivar as pessoas para obter melhores resultados e atingir suas metas. Dentro do coaching existe uma vasta área de conhecimento para moldar as pessoas de modo que estejam de acordo com o proposto pelo treinador e com a concordância do treinado. Sendo assim, o coaching é um treinador de pessoas no âmbito pessoal/profissional. É essencial que haja confiança, disciplina, respeito mútuo, e responsabilidade da parte do treinador para que o trabalho flua da melhor maneira possível, trazendo assim resultados satisfatórios para ambas as partes. O perfil do coaching se encaixa perfeitamente dentro das organizações motivando e treinando as pessoas para que desenvolva suas aptidões colocando profissionais mais capacitados no mercado. Dentro do coaching existe uma grande área de atuação profissional que está em alta no mercado de trabalho atual. Sendo assim, essa profissão tão pouco conhecida, porém muito promissora, tem tudo para se tornar um sucesso em futuro próximo para as organizações e na vida das pessoas.

Palavras-chave: Responsabilidade. Confiança. Organização.

Abstract: Due to the large number of theories presented by several researchers can say that coaching was developed in order to motivate people to get better results and achieve your goals. Within the coaching there is a vast area of knowledge to shape people so that they are in accordance with the proposal by the coach and the consent of the trained. Thus the coaching is coaching people in personal/professional level. It is essential that there is confidence, discipline, mutual respect, and coach of the responsibility for the work to flow in the best possible way, thus bringing satisfactory results for both parties. Coaching profile fits perfectly within the organizations motivating and training people to develop their skills by putting more skilled professionals in the market. Within the coaching there is a large area of professional practice that is high in the current job market. Therefore this profession so little known, but very promising, it has everything to become a success in the near future for organizations and people's lives.

Keywords: responsibility. Confidence. Organization.

Introdução

O *coaching* é um processo que busca aumentar o nível de satisfação dos indivíduos por meio do uso comprovado de ferramentas de motivação profissional/pessoal. O foco deste processo é visar presente e futuro, fazendo assim com que o processo seja ágil e durável. Este processo não garante milagres, mas provoca o cliente a usar ao máximo do seu potencial, com métodos eficazes que visam dar apoio, desafiando, desenvolvendo e capacitando as pessoas a atingirem seus objetivos nas mais variadas áreas de sua vida.

Dentro do *coaching* é de suma importância manter o foco no resultado a ser alcançado,

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

ele atua como um farol para o *coachee*, e, deve estar sempre atento aos seus deveres que foram assumidos. O processo tem como dever o fato de não omitir opiniões, no entanto procura estimular seu cliente a achar dentro de si suas competências, aptidões e percepções essenciais para a mudança que almeja atingir.

Atualmente, fica clara a busca pela necessidade no mercado de trabalho por profissionais que tenham conhecimentos técnicos nas áreas em que atuam, explorando em seus subordinados aquilo que eles têm de melhor para obter um melhor desempenho nos resultados, com transparência nos objetivos e mais dedicação em sua carreira. Dessa forma, o profissional *coachee* aproveita todas as oportunidades de melhorias levantadas durante o processo de gestão do desempenho, que poderão ser utilizadas como elementos a serem transformadas pelo *coaching*, o qual vai orientar a mudança do padrão do comportamento para o melhor desempenho da organização na busca da eficácia de suas metas e objetivos.

Sendo assim, o processo de *coaching* revela o potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho, apoiando-a em todos os níveis e produzindo importantes mudanças. Mais que lhe ensinar, o *coaching* procura ajudá-la a aprender, criar consciência, capacitar à escolha, produzir a mudança e revelar o potencial oculto em si. Contribui também para que a pessoa possa mudar da maneira que deseja e a ir em direção ao que quer, usando o céu como limite.

Conceito de *coaching* e o *start up* na carreira gerencial

Dentro de uma vasta experiência, pode-se conceituar o *coaching* como um processo de autoconhecimento voltado tanto para a vida profissional quanto para a vida pessoal. Diferente do que muitos pensam o *coaching* não é apenas um treinamento. O conceito é bem mais rico, podendo assim, interpretá-lo como uma poderosa tecnologia voltada para o progresso de habilidades e competências que estão ocultas dentro de cada um de nós.

O processo de *coaching* é conduzido pelo *Coach* (profissional especializado em *coaching*), pretendendo auxiliar o *Coachee* (cliente) a determinar metas e objetivos de curto, médio e longo prazo que serão conduzidos e analisados no decorrer do tempo para apreciar o processo do cliente.

Segundo Dutra (2010, p. 15):

Coaching é uma parceria com cliente num processo criativo, provocador de pensamentos e de autoconsciência, que inspira os clientes a maximizarem o seu potencial pessoal e profissional. Existe uma relação profissional de *coaching* quando o processo incluiu um acordo comercial, que define as responsabilidades de cada parte.

Foi no enalço desta busca avançada do inter-relacionamento pessoal que o *Coaching* se fortaleceu, trazendo para as organizações a autorização para seus colaboradores. Seu crescimento foi grande em todos os patamares, desde o aumento da qualidade nas relações, na colaboração no trabalho de equipe, no clima e na cultura da empresa e nos resultados almejados.

O *coaching* veio para estabelecer uma espécie de democracia nas organizações e pela primeira vez, investem-se nos talentos de cada um, ao invés de se fazer treinamentos iguais em se aplicam as mesmas capacitações para todos, sem dar destaque aos talentos individuais. As organizações estão buscando diferentes maneiras de explorar diferentes formas de crescimento e melhorar eficiências, dando oportunidade para aqueles que estão dispostos a desenvolver sua potencialidade e talento.

Estratégias e ferramentas de avaliação

O *coaching* se move através de uma área flexível tanto que pode-se alterar as partes sem modificar o todo. Pode conter uma quantidade de táticas que pretendem estabelecer o processo de tal forma, falando-se tecnicamente, de modo a permitir sua aplicabilidade de maneira individual diante dos desafios do dia a dia. Geralmente, a vida é uma série de pequenas decisões. Uma mudança de grande efeito normalmente corresponde a diversas pequenas mudanças efetuadas no momento exato.

Segundo Dutra (2010, p. 32):

Dentro deste contexto, destacam-se algumas estratégias:

O Contrato: define o comprometimento do cliente com a mudança;

A Confiança: utilização sobre todos os meios práticos e cabíveis que são necessários para ganhar a confiança e intimidade do cliente.

Escuta ativa: deixar o cliente exercer seu ponto de vista sem interrompê-lo;

Feedback Construtivo: deve sempre estimular o cliente traçando uma meta para o futuro;

Reformulação: Revisa tudo o que já foi feito anteriormente ao cliente escutando-o ativamente e serve principalmente para dar mais clareza ao que já foi dito;

Perguntas poderosas: “Pergunta certa, na hora certa”.

Objetivos: subdividem-se em três tipos:

1. *Smart*: específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e *timing*.
2. *Pure*: Positivos, compreensíveis, relevantes e éticos;
3. *Clear*: Desafiador, legal, ecológico adequado e registrado.

Existem vários tipos de ferramentas de *coaching*, pode-se citar (Eliana Dutra) algumas das principais que são usadas mais frequentemente e que dão ao *coach* um maior suporte na hora de exercer a sua função na avaliação do cliente.

Também segundo Dutra (2010, p. 33):

Seguem alguns exemplos:

Pacote de boas-vindas, planilha de acompanhamento e vários tipos de contratos, são ferramentas que facilitam a administração e logística de atendimento ao cliente para o *coach*. *Checklists* e ferramentas de autoconhecimento que são ferramentas de auto-descoberta. Pesquisa de 360°, pesquisa de clima/ambiente, roteiro de entrevista com o superior na hierarquia ou sócio ou equipe. São ferramentas que mostram o que os outros pensam do cliente.

Quando as estratégias e ferramentas são eficazes o *coach* consegue exercer seu trabalho com maior facilidade e com resultado mais satisfatório para ambas as partes, sendo assim é de suma importância ter estratégias e ferramentas bem traçadas para que o trabalho saia bem feito com o cliente satisfeito como resultado que lhe foi oferecido.

O *coaching* comportamental

O *coaching* comportamental é a arte de tornar fácil o cumprimento do desempenho, o aprendizado e o crescimento da pessoa ou da equipe, incentivando o desenvolvimento da organização, ou seja, tem a ver com mudanças de comportamento. Os métodos e instrumen-

tos aplicados são validados por instituições e pessoas que dominam o assunto. Os *coaches* aplicam essa arte para desenvolverem alterações expressivas e duráveis na vida das pessoas e das organizações, ajudando o indivíduo (*coachee*) a compenetrar suas necessidades pessoais e profissionais, assim como entender que seus valores pessoais são de extrema importância para a escolha dos seus objetivos.

Agindo como treinador, o *coach* é voltado para adultos e tem como objetivo focar as metas pessoais e desenvolver uma habilidade específica. Pode-se quase comparar tal processo a uma terapia que direciona e estimula o cliente com técnicas dirigidas às suas metas desejadas. Tem por objetivo estimular a capacidade de planejamento e a tomada de decisões.

De acordo com Dutra (2010, p. 102):

O *coach* deve sempre ter presente que sua fala pode ser vista como um discurso de autoridade para o *coachee*; mesmo quando perguntamos sem intenção de dirigir nossa mente, inconscientemente, nos leva a fazer perguntas que direcionam a reflexão do *coachee*. Assim, todo cuidado deve ser tomado pelo *coach* para não dirigir deliberadamente para seus valores e soluções.

Desta forma, o comportamental *coaching* tem como função trazer à tona estratégias e soluções criadas pelo *coach* para agregar as habilidades e estimular o *coachee* na sua caminhada profissional e pessoal, com técnicas adequadas para o seu perfil, atribuindo valores e contribuindo para o sucesso do cliente (*coachee*).

Coaching – carreira profissional e desafios organizacionais

O *coaching* profissional torna possível que o *coachee* crie resultados de grande desempenho, reconhecendo seu tempo, desenvolvendo uma superioridade em relacionamentos e participação no ambiente de trabalho, além de equilibrar com harmonia suas atividades profissionais e pessoais. Os *coaches* fazem isso por meio de dinâmicas específicas, cujos métodos adaptam-se ao desenvolvimento de todas as competências extraordinárias de comando.

Este processo tem papel fundamental na vida das pessoas, pois disponibiliza a essas pessoas, normalmente profissionais com grande poder de decisão, instrumentos e perspectivas para que eles progridam, cultivem muito mais suas aptidões e capacidades, procurando mudar rapidamente os aspectos negativos que possam estar restringindo seu sucesso profissional e, tornando-os não só mais eficazes, mas verdadeiramente perfeitos em suas áreas de atuação.

A competência e o aprimoramento profissional são um dos principais objetivos no ambiente organizacional, de tal forma que tem de um lado as empresas em uma procura interminável por talentos, e de outro, os profissionais que desejam ocupar esses espaços, em busca do auge profissional, cujos efeitos serão vistos e refletidos na vida pessoal. Neste sentido, o *coaching* mais do que nunca se faz necessário para o desenvolvimento da organização, como uma estratégia até mesmo de competitividade no mercado.

Dentro desta esfera abrangente que são as organizações, o papel do *coaching* profissional está cada vez mais em alta, com grande nível de reconhecimento e satisfação entre todos aqueles que desejam um ambiente de trabalho harmonioso, produtivo e com indivíduos que almejam crescimento tanto profissional quanto pessoal na sua vida.

Coaching executivo

Para promover o desenvolvimento de uma organização e de liderança existe o *coaching*

executivo, que é uma entre muitas abordagens ou tipos de intervenção, que auxilia a conquista de uma meta e de desenvolvimento de um líder individualmente e deve sempre ser buscada dentro do objetivo maior do sucesso organizacional, ou seja, auxilia na busca de resultados para o sucesso almejado.

O *coaching* executivo é um sistema de ampliação do processo para os de líderes, vivencial e personalizado, que visa promover a habilidade do líder em atingir e conceder metas organizacionais de curto e longo prazo. É dirigido através da participação um a um ou em grupo, informado a partir de dados que vêm de diversas visões, e baseado na confiança e respeito de todos. Para alcançarem um maior impacto na organização, um executivo e o *coach* executivo trabalham em conjunto.

No *coaching* executivo podem-se envolver muitos tipos de estratégias. Contudo, este trabalho pode, com o tempo, chegar a um tema de carreira ou de vida pessoal do executivo que compromete a harmonia do seu trabalho ou de sua vida, quando chega a esse ponto a ferramenta que pode ser utilizada é o *feedback* em vídeo que, certamente, poderá trabalhar alguma questão exclusiva no comportamento ou de comunicação.

Ao se conduzir o *coaching* executivo como parte de um processo global para se obter um desenvolvimento organizacional, ambos, o executivo e o *coach*, devem estar cientes dos objetivos maiores que é o bem geral da organização para um todo, trazendo segurança e produtividade para ambos.

Life coaching

Life coaching é um processo de *coaching* que está dirigido para a vida pessoal, e envolve elementos tais como relacionamentos, planejamento, motivação, comunicação, família, auto-desenvolvimento, alcance de metas, estresse, e outros que poderão ser usados em um sentido abrangente pelo *coach* para estabelecer seu perfil de trabalho juntamente com seu cliente, para um resultado que seja satisfatório.

A modalidade de *life coaching* é perfeita para todos os indivíduos que estejam determinados a progredir no aperfeiçoamento pessoal ou profissional, assim como para todos aqueles que estão propensos a estender seus horizontes, ou comprometidos em mudar a direção da sua vida com o auxílio de um profissional gabaritado para tal e que conheça as reais necessidades do seu cliente.

Para aqueles que estão dispostos em variar, inspecionar, estender o seu perfil de capacidade profissional e pessoal, segurando em suas mãos o comando da sua vida de modo geral, de forma que assuma a responsabilidade na busca por resultados e realização, o *life coaching* busca apoiar de modo a esclarecer pontos cegos e identifica pensamentos para que se estabeleça um inter-relacionamento perfeito entre os envolvidos.

Esta modalidade de *coaching* dispõe de opções de trabalho mais apropriadas e importantes aos propósitos e valores, estimulando seu crescimento pessoal/profissional. E também conta com um fundamento firme, conteúdo abundante e personalizado para a argumentação e atribuição de forças e recursos que irão ajudar todos aqueles que se dispõem a receber ajuda e aprender com as técnicas por eles usadas.

Responsabilidades e áreas de atuação do profissional *coach*

Em um contexto de múltiplas atividades, assumir responsabilidades pode ser uma tarefa difícil. Quando é necessário ser responsável por algo, assume-se o controle da situação,

aceitando e aprendendo com o resultado alcançado sejam eles negativos ou positivos. Dentro desta esfera encaixa-se perfeitamente o perfil do *coach*, que fornece ferramentas eficazes para o auxílio de inúmeras possibilidades.

Sendo assim, fica claro que o *coaching* é um processo no qual o *coachee* assume as responsabilidades pela situação em que se encontra, bem como implanta as ações necessárias que a levarão a uma nova realidade que o ajudarão a ter em novas perspectivas de vida, seja ela pessoal ou profissional. As técnicas usadas pelos *coachings* é que ajudarão o seu *coachee* a ver o futuro de uma forma ampla, diversificada e mais atrativa.

No processo de *coaching* cada cliente tem um programa desenhado sob medida para atender suas necessidades, e todo processo é desenvolvido por um profissional competente para a área específica a ser trabalhada. Hoje existem inúmeras áreas de atuação de um *coach*, entre elas seguem alguns exemplos: *coach* de negócios, *coach* de carreira, *coach* pessoal, *coach* de relacionamentos, *coach* de planejamento de vida, *coach* de projetos, *coach* de empreendimento, *coach* de equipe, *coach* financeiro, *coach* de missão de vida, *coach* espiritual, *coach* de novos negócios, *coach* de divórcio, *coach* executivo, *coach* de organização profissional, *coach* de casamento, *coach* de fitness, *coach* de gerência, *coach* de aposentadoria, *coach* de investimento, *coach* de gravidez, entre outros.

Os profissionais de *coach* usam de instrumentos e seguem uma metodologia de eficácia comprovada que trazem respostas para variados comportamentos que interferem na conquista de objetivos. É um trabalho de elevado impacto que traz à tona os comportamentos necessários para adquirir os resultados almejados e determinar compromissos para alterações comportamentais. Por isso a atividade do *coach* é cada vez mais reconhecida e valorizada dentro de todas as áreas de trabalho.

As diferenças relacionadas ao *coach* e o líder

O *coach* é aquele que chefia os indivíduos em um sistema de planejamento global em busca de resultados para a organização. Dentro dessa nova realidade, as pessoas e equipes comunicam-se, ampliam-se e empenham-se com o seu trabalho, cuidando das necessidades de seus clientes. Então, compreende-se que o sistema de *coaching* é um comando requintado, pois, ao se reunir mais na propagação de pessoas, fortifica o princípio humano nas organizações para encarar modificações com maior vivacidade.

Entre as características essenciais que distinguem o *coach* de um líder, é necessário compreender que em diversos aspectos, as aptidões e comportamentos são muito próximos de um e de outro, porém algumas habilidades importantes e sutis é que realmente distinguem na hora de tomar uma solução. São nas atuações que podemos reconhecer se o profissional é um *coach* ou um líder.

Ser um *coach* é diferente de ser um líder. Para ser um bom líder é necessário que se consiga resultados efetivos e duradouros que tragam benefícios a todos dentro da organização. Já o *coach* atuará no motivacional buscando atitude e desenvolvendo habilidades sendo um verdadeiro transformador pessoal e profissional.

De acordo com Lages et al. (2013, p. 97):

Conheça as principais diferenças entre os dois:
O líder fiscaliza o comportamento; o *coach* chefia o potencial.
O líder ordena; o *coach* motiva.
O líder acha a solução para a dúvida; o *coach* escuta e instrui a solucioná-la.
O líder atribui à responsabilidade e o *coach* divide-as.
O líder administra as pessoas; o *coach* auxilia as pessoas.

O líder recolhe os louros; o *coach* os reparte.
O líder percebe o hoje; ao contrário do *coach* que se mira no amanhã.

O *coach*, acima de tudo, visa buscar a excelência de sua carreira. Desenvolvendo a auto-liderança, o autoconhecimento tem o objetivo de auxiliar sua equipe a superar metas e objetivos previamente estabelecidos. *Coach* é o profissional que se destaca em seu grupo por ter a capacidade de liderar, tomar decisões rápidas com precisão e eficiência. Em iniciativa e criatividade, é um indivíduo que tem atitude e toma posição, um exemplo de conduta, vida profissional e pessoal diferencia-se assim do líder.

Considerações finais

Tendo como base o artigo, foi possível identificar que não existe uma receita para o sucesso das pessoas, porém o *coach* pode auxiliar esse processo trazendo melhorias no âmbito pessoal/profissional, usando técnicas de aprimoramento com ênfase no desempenho motivacional em busca do sucesso almejado. Entretanto, as atribuições do processo de *coaching*, devem ser geridas de acordo com cada situação, tendo em vista o que está sendo proposto pelo treinador (*coach*) com responsabilidade e confiança daquele que vai treinar, assim como de quem se propõe a ser treinado, pois terá que haver uma cumplicidade e troca de experiências para que haja entrosamento entre as partes que estão se propondo a fazer o determinado trabalho. O *coaching* veio para ajudar as pessoas e as organizações a buscar uma visão mais ampla e motivadora no meio organizacional/pessoal. As funções do *coaching* visam o crescimento profissional, a liderança, o empenho a busca por novas perspectivas, e com isso, acabam gerando indivíduos mais capacitados naquilo que procuram e dentro de um mundo cada vez mais competitivo.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6022**: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2003.

DUTRA, Eliana Glasser. **Coaching**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL**: O guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach máster. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; SILVA, Everaldo da. **Metodologia do Trabalho Acadêmico**. Indaial: Uniasselvi, 2008.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

SEMIPRESENCIAL: uma modalidade de ensino superior transformadora e inclusiva

Blended learning: a transformer mode and inclusive of higher education

Tatiani Fernandes Teixeira¹

Resumo: As mudanças ocorridas no mundo do trabalho e nas relações sociais nas últimas décadas puseram em curso novas demandas de educação, estabelecendo os contornos de uma nova pedagogia. Neste contexto, a modalidade de ensino semipresencial ou também conhecida mundialmente como Blended Learning, surge como um modelo capaz de superar os desafios do sistema educacional nacional. Por se tratar de um sistema pedagógico que mescla o ensino a distância e o ensino presencial, aproveita os benefícios de ambas as modalidades. Entre as inúmeras transformações que este ensino possibilita, podem ser destacados o processo de inclusão ao ensino superior e o lançamento de profissionais capacitados ao mercado de trabalho. É inegável a crescente dominância da EaD, e neste contexto, da modalidade de ensino semipresencial, que além de já ser uma realidade e considerada a modalidade de ensino do presente, tem seu crescimento visto com otimismo, e assim, pode ser considerada também a modalidade de ensino do futuro.

Palavras-chave: Semipresencial. Transformação. Inclusão.

Abstract: The changes in the workplace and in society in recent decades require new demands for education, drawing a new pedagogy. In this context, the mode of teaching known worldwide as Blended Learning emerges as a model to overcome the challenges of the national educational system. Because it is a teaching system that combines distance learning and classroom learning makes it possible to enjoy the benefits of both modes. Among the many changes that this school provides can be highlighted the process of social including higher education and the introduction of qualified professionals to the labor market. There is no denying the growth of distance education, and in this context, the blended learning model, which in addition to already be a reality, growth is seen with optimism and so can also be considered the type of education of the future.

Keywords: Blended Learning. Transforming Education. Social Inclusion.

Introdução

O final do século passado e início deste século foram marcados por grandes transformações, tanto no meio social como nos meios de comunicação, colocando as metodologias de ensino em cheque. Neste sentido, as mudanças ocorridas nas relações sociais e no mundo do trabalho nas últimas décadas, tornaram inevitáveis novas demandas de educação. Neste contexto, a EaD (metodologia de Ensino a Distância) e o ensino semipresencial (*blended learning*) surgem como novos modelos de educação no intuito de superar os inúmeros desafios do sistema educacional no país. Além disso, esta modalidade está tão difundida que é usada tanto para cursos livres ou capacitação, treinamentos empresariais, cursos de nível técnico, quanto para cursos superiores de graduação, pós-graduação ou extensão universitária, entre outros. Neste artigo, trataremos da semipresencialidade no contexto do ensino superior.

No Brasil, com o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, além da política de otimização do acesso à educação superior, a EaD surge como eixo de discussão dos

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

paradigmas educacionais para o século XXI, sendo regulamentada no país pelo decreto-lei nº. 5.622 de 19 de dezembro de 2005.

O modelo EaD tem sua herança na Espanha e assim herdado pelo Brasil, atualmente sendo percebida uma significativa necessidade de aperfeiçoamento para ajustar-se às nossas particularidades, tendo como principal fator motivador a grande demanda de alunos que atualmente não são atendidos pelas entidades do ensino tradicional, por motivos econômicos e sociais, assim como as distâncias continentais.

O presente artigo tem como principais objetivos apontar as transformações possíveis através da modalidade semipresencial de ensino, conseqüentemente reforçar a importância dessa e apresentar alguns dos principais elementos deste sistema. O trabalho inicia conceituando sob a ótica de diferentes autores o termo *blended learning*, na seqüência, ainda no intuito de se aprofundar ao tema, apresenta as principais características de dois fatores determinantes entre os demais fatores indispensáveis desta modalidade: aluno e professor tutor presencial. Finalizando o trabalho, apresentam-se as considerações finais.

Semipresencial/*Blended Learning*

Diante das inúmeras mudanças que se apresentam atualmente em nossa sociedade globalizada, devido ao seu papel crucial, a educação não poderia ficar à margem dessas alterações. Desta forma, surgem novos desafios para a educação mundial que vem vivenciando uma nova realidade. Neste sentido, a educação e conseqüentemente o acesso à informação são cada vez mais reconhecidos como indispensáveis para combater a exclusão social. Para Ebert (2003), o sistema educacional precisa acompanhar essas transformações, pois com elas cresce a necessidade das pessoas por formação, aperfeiçoamento e atualização profissional. Desta forma, o ensino semipresencial (*blended learning*) contribui para que esse processo tão importante de evolução aconteça, bem como para a diminuição dos custos para sua operacionalização. Silva e Maciel (2015) esclarecem que *blended learning*, ensino híbrido, semipresencial, bimodal ou ainda misto, são a mesma modalidade de ensino. Neste artigo, serão usados os termos semipresencial e *blended learning*, não apenas como a tradução livre um do outro, mas como termos sinônimos que são.

O ensino semipresencial, que já se mostra uma realidade, é uma modalidade de ensino que mescla atividades presenciais com atividades a distância. Para isso, esse tipo de ensino conta com a ajuda de recursos tecnológicos, além dos recursos tradicionais do ensino presencial para desenvolver as atividades didáticas e também pode ser denominado de sistema bimodal por utilizar duas modalidades de ensino distintas (MORAN, 2004). Este sistema de ensino, que combina o estudo presencial com o estudo a distância, apresenta uma variedade de métodos de aprendizagem que contribuem para o estímulo do aprendizado individual. Além disso, é possível verificar que ensino presencial e ensino a distância não são excludentes, *blended learning* que combina esses dois sistemas de ensino confirma isso.

Com esta mesma visão Coutinho (2011, p. 1) afirma que é cada vez mais impróprio delimitar uma diferença entre o aprender virtual e o aprender presencial. Assim, busca-se um equilíbrio entre presencial e a distância, propondo uma metodologia que trabalhe com o pedagógico, mas que respeite o tempo dos alunos; que trabalhe com tecnologias, mas que permita momentos presenciais para orientá-los, uma vez que, para os alunos, poderá ser o primeiro contato com a aprendizagem a distância.

Sob tal ótica, Grahan (2006) identifica seis razões para a utilização do *blended learning*, especialmente no ensino superior: riqueza pedagógica, acesso ao conhecimento, interação, personalização, custos, facilidade de revisão. É o desenvolvimento de novas práticas pedagógicas

que ocasiona a quebra de paradigmas tradicionais na educação.

Semipresencial é uma modalidade de ensino não apenas inovadora, mas também tem consigo uma série de vantagens. Martins (2004) cita como vantagens para o aluno, a flexibilidade no acesso à aprendizagem, economia de tempo, aprendizagem mais personalizada, controle e evolução da aprendizagem ao ritmo do aluno, recursos de informação globais e aumento da equidade social no acesso à educação e as fontes de conhecimento. Já para o professor, o autor apresenta como vantagens a disponibilização de recursos de informação que abranjam todo o ciberespaço, otimização da aprendizagem de um número elevado e diversificado de alunos, facilidade de atualização da informação, reutilização de conteúdos e beneficiação da colaboração com organizações internacionais. Por último, mas não menos importante, para as Instituições de Ensino, as vantagens apresentadas referem-se ao fornecimento de oportunidades de aprendizagem com qualidade elevada, potencialização do alcance de um número mais elevado e diversificado de alunos, flexibilidade na adição de novos alunos sem incorrer em custos adicionais.

Em contrapartida, este modelo pedagógico, assim como os demais, apresenta suas desvantagens para cada integrante do cenário educacional. Martins (2004) sugere que as desvantagens para o aluno podem se resumir em o mesmo não possuir capacidade para determinados conteúdos e encarar como desafio a obrigação de manter a motivação forte e ritmo de estudo, já que uma das principais características desta modalidade é a autonomia do aluno na busca do conhecimento. Para os professores tutores apresenta-se como desvantagens a necessidade de maior tempo para elaboração dos conteúdos e a busca de especialização para esta realidade. Já as Instituições de Ensino precisam arcar com custos de desenvolvimento e formação mais elevados.

Em determinados momentos da disciplina, professor e aluno estão em sala de aula com todos os aspectos do ensino presencial e na maioria do tempo estão separados fisicamente, mas interligados por meio das tecnologias de comunicação e interação e dos materiais didáticos empregados. Por tais especificidades, a semipresencialidade torna-se um elemento a mais de flexibilização curricular, no que diz respeito às condições individuais de cada estudante, ao ritmo de aprendizagem, ao local e ao tempo de dedicação aos estudos.

No que se refere aos momentos em que alunos e professor tutor se encontram em sala de aula que ocorrem no ensino *Blended learning*, Rodrigues (2005, p. 2) destaca que o aluno deve aproveitar o que os encontros presenciais têm de melhor: o contato físico do grupo, as interações do “olho no olho” e as relações sociais tão importantes na construção de um cidadão íntegro e participante nesta sociedade; e também aproveitar o que os trabalhos à distância têm de melhor: tempo flexível, auto-organização, aprofundamento das reflexões.

Entre as possibilidades do ensino semipresencial, enfatiza-se além da capacidade de atender um grande número de pessoas, destaca-se o alcance de zonas distantes dos grandes centros educacionais, atendimento de alunos com reduzida disponibilidade de horários e uma alternativa para portadores de necessidades especiais. Não são poucos os autores que reforçam essa necessidade de uma modalidade educacional que fuja das carências do ensino presencial principalmente no que se refere ao ensino superior. Neste mesmo sentido, Niskier (2000, p. 157) explica que “os meios tradicionais não conseguiram nem conseguem suprir a nossa carência crônica de educação. (...) deve-se reconhecer que o país, de dimensões quase continentais, exige outras soluções, sobretudo por uma questão de justiça social”.

Para Moraes (2010, p. 22) não muito diferente do que afirma Niskier “[...] a educação a distância parece constituir uma tentativa de resposta a determinados desafios e necessidades novas. Um deles é a massificação do ensino superior [...]”. Por isso, para que haja a democratização do ensino superior é preciso que a educação a distância, e conseqüentemente o ensino semipresencial ou *Blended learning* sejam compreendidos como frutos das transformações nas

últimas décadas, que possuem suas complexidades e desafios a serem discutidos e compreendidos conforme as demandas do desenvolvimento econômico e social.

A crescente demanda por educação, devido não somente à expansão populacional como, sobretudo às lutas das classes trabalhadoras por acesso à educação, ao saber socialmente produzido, concomitantemente com a evolução dos conhecimentos científicos e tecnológicos está exigindo mudanças em nível da função e da estrutura da escola e da universidade (PRETI, 1996, p. 16).

A força do sistema de ensino semipresencial é inegável analisando os números referentes a esta modalidade que está inserida dentro da EaD, onde percebe-se que ela já funciona como uma realidade de ensino superior que transforma e possibilita a inclusão. O Censo da Educação Superior, divulgado em 2014 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), dimensionou a expansão da Educação à Distância (EAD) no país. Em dez anos, o número de estudantes passou de 49 mil para 1,1 milhão, colocando a modalidade como responsável por mais de 15% de todas as matrículas em ensino superior. A procura tem crescido tanto em cidades do interior, onde nem sempre há variedade de cursos presenciais, quanto nas capitais, em razão da falta de tempo da população e à dificuldade de deslocamento — avalia Waldomiro Loyolla, presidente do Conselho Científico da Associação Brasileira de Educação a Distância (Abed).

Com relação ao futuro da EaD o pedagogo e escritor Hamilton Werneck (2014, s.p.) se diz otimista:

O próprio Ministério da Educação se mostra interessado na expansão do Ead com as novas medidas, não está mais partindo apenas das próprias instituições. Existe a meta de se chegar a 2020 com 33% da população matriculada no nível superior, e o Ead desempenhará um grande papel na realização dessa meta, ajudando tanto na questão das distâncias, quanto na questão financeira dos alunos.

Acredita-se que tal meta só pode ser alcançada se alicerçada em meios não tradicionais que até então se mostraram ineficientes no que se refere à disseminação da educação superior ao alcance de todos. A *Blended learning* e o ensino a distância (EaD) aparecem como grandes apostas a curto, médio e longo prazo de impulsionadores deste ensino superior. Neste mesmo sentido, Voigt (2007) afirma que na situação atual – e nos níveis educacionais permitidos pela legislação em vigor – não há como fugir da EaD nem como descartar a educação presencial, reforçando assim o que se pretende defender: a importância do modo de ensino *blended learning*, ou simplesmente ensino semipresencial.

Aluno Diferenciado

No que se refere ao perfil dos alunos que buscam o conhecimento por meio da modalidade semipresencial, Nunes (2009) esclarece que a clientela é diferenciada e não convencional, na qual fazem parte pessoas que trabalham, pessoas que, por uma série de motivos, não têm possibilidade de sair regularmente de suas casas como no ensino presencial, pessoas com limitações físicas e ainda pessoas que vivem em áreas geograficamente mais afastadas dos grandes centros em que se encontram a maioria das instituições de Ensino Superior.

Werneck (2014) afirma que o principal diferencial desta modalidade é o fato de geralmente o aluno trabalhar ao mesmo tempo em que estuda, adquirindo também a prática, além da teoria. Por esse e outros motivos, como já mencionado, o aluno fruto do semipresencial é

diferenciado.

Além disso, é importante destacar que o mesmo é o fator principal na educação, independente da modalidade em questão. Não é à toa que algumas pessoas não se adaptam ao ensino semipresencial, pois é preciso um perfil de certa autonomia e motivação para se adequar ao grau de dificuldade deste ensino. Diferentemente do aluno fruto de ensino presencial que participa em sala de aula com professor e colegas praticamente todos os dias, o aluno da modalidade semipresencial por se encontrar em sala de aula apenas uma vez na semana junto aos demais colegas de turma e professor tutor presencial, tem os demais dias da semana por sua conta para o aprendizado cabendo a ele à decisão de usufruir ou não das ferramentas e profissionais disponíveis.

Em um ambiente universitário semipresencial é perceptível a junção de uma série de fatores que articulam para o aprendizado do acadêmico como a tecnologia (AVA), livros, coordenadores de curso, coordenadores de polo, articuladores, entre outros, além dos colegas de turma, professores tutores internos e externos (virtuais e presenciais). Neste cenário, compete ao aluno a busca pelo suporte ideal ao que se refere ao seu aprendizado.

Professor Tutor Presencial/Professor Tutor Externo

O professor tutor presencial ou também chamado de professor tutor externo, é o profissional que faz a ponte entre a instituição de ensino e o acadêmico no sistema *Blended learning* nos encontros presenciais. Com relação ao termo tutor, Mattar (2012) afirma ser o nome dado ao professor que ensina a distância, afirma ainda, que é um personagem recente na educação brasileira. Institucionalizou-se não só na educação pública como a Universidade Aberta do Brasil (UAB), mas também em instituições de ensino superior privadas e na Educação (EaD) profissional e corporativa. Além de tutor, este profissional pode também, ser chamado de professor. Para justificar o uso do termo “professor” neste contexto da EaD será utilizada a mesma justificativa de Bruno e Lemgruber (2009, p. 7):

Estamos, intencionalmente, utilizando o termo professor-tutor por considerarmos que o tutor a distância é também um docente e não simplesmente um animador ou monitor neste processo, e muito menos um repassador de pacotes instrucionais. Este profissional, como mediador pedagógico do processo de ensino e de aprendizagem, é aquele que também assume a docência e, portanto, deve ter plenas condições de mediar conteúdos e intervir para a aprendizagem. Por isso, na prática, o professor-tutor é um docente que deve possuir domínio tanto tecnológico quanto didático, de conteúdo.

É este profissional que se encontra semanalmente com o aluno e faz o processo de transmissão do conhecimento. É importante esclarecer, que na modalidade semipresencial, o qual é objeto desta pesquisa, não necessariamente é o professor tutor presencial quem produz o material em estudo ou até mesmo o material de avaliação, mas é este que transmite o que a equipe interna planeja, o que evidencia a importância do trabalho em conjunto deste profissional com todos os demais da equipe pedagógica, entre os principais, o professor tutor interno, já que ambos se complementam na visão da autora deste.

Acredita-se que devido ao fato de o professor tutor presencial ser o principal contato direto que o aluno tem com a faculdade, acaba por interferir diretamente na mensuração do aluno no que se refere à qualidade do ensino. “A ligação aluno-professor ainda é, no imaginário pedagógico, uma dominante, o que torna a tutoria um ponto chave em um sistema de ensino a distância” (MAIA, 1998, apud NISKIER, 1999, p. 391).

Como já mencionado, a figura do professor tutor presencial é vista como um agente de fundamental importância para o aprendizado dos alunos, pois os acadêmicos veem nele o orientador, um ser participante ativo do grupo, que estimula a interação e busca, com espírito de equipe, oportunizar mais conhecimento aos alunos. Professores e alunos, até hoje atrelados ao esquema proposto pelo ensino presencial, acabam por fortalecer cada vez mais a cultura da aprendizagem baseada nesse tipo de educação. Neste sentido, o fato de termos desenvolvido essa “cultura” do ensino presencial pode vir a contribuir para o êxito do ensino semipresencial, uma vez que capacita o aluno a ter autodisciplina e incita-o a buscar o conhecimento por si próprio apesar da presença de um professor (EBERT, 2003).

Fica evidenciado assim que o professor também é afetado por estas mudanças, deixando de ser o centro do processo - detentor de todo o conhecimento – para transformar-se em um mediador das atividades de aprendizagem. É importante mencionar que esse também precisa adaptar-se às novas tecnologias e ao seu novo papel no espaço. Neste sentido, o diferencial deste modelo pedagógico e da atuação do professor tutor externo encontra-se:

Em um novo estilo de pedagogia, que favorece ao mesmo tempo as aprendizagens personalizadas e a aprendizagem coletiva [...]. Nesse contexto, o professor é incentivado a tornar-se um animador da inteligência coletiva de seus grupos de alunos em vez de um fornecedor direto de conhecimentos (LEVY, 1999, p. 158).

Esse formato de transição não entra em choque com o modelo tradicional, apenas incorpora elementos novos ao modelo com que professores e alunos estão acostumados, facilitando a introdução das novas tecnologias que não substituem o professor tutor presencial, mas, funcionam como uma possibilidade a mais para o aluno no momento do aprendizado autônomo. As novas tecnologias, principalmente as voltadas à educação, são vistas como grandes aliadas por aqueles que se preocupam em disseminar o conhecimento da forma mais transformadora e inclusiva possível.

Considerações Finais

Ao fim do estudo sobre o tema, pode-se afirmar, que é possível manter as duas modalidades de ensino (presencial e a distância) como alternativas não excludentes. Mais importante que isto, é possível procurar a integração, optando por um sistema híbrido. Esta opção permite transpor os paradigmas tanto da educação tradicional quanto da educação a distância, e mais que isso, permite usufruir da eficácia e das vantagens das duas modalidades. Desta forma, educação semipresencial, ou também chamada de *Blended learning* pode ser comparada metaforicamente a uma ponte, ponte esta, que liga a modalidade presencial clássica com a moderna educação a distância, possibilitando assim, usufruir o que de melhor cada uma pode proporcionar ao contexto da educação.

Neste sentido, essa modalidade de ensino se constitui como possibilidade concreta de expansão e de garantia de que todos aqueles que não estão sendo atendidos de modo satisfatório no ensino presencial, seja por limites de vagas, seja por disponibilidade de horários, seja por distância geográfica das instituições públicas de ensino superior, dentre outras, tenham a possibilidade de cursar o ensino superior. Assim, não só barreiras com caráter elitista do Ensino Superior brasileiro começam a cair por terra, mas também problemas geográficos, questões individuais e físicas entre outros fatores. Adultos que já estão inseridos no mercado de trabalho e não tiveram oportunidade em períodos anteriores, são os principais beneficiados em conhecimento, capacitação e conseqüentemente, crescimento com essa modalidade.

Assim, é importante destacar, que neste modelo, estudantes e professores continuam sendo os protagonistas da educação, onde, ocorrem os encontros periódicos entre professor e alunos (geralmente uma vez por semana) e assim como no ensino presencial, o aluno se encontra em uma sala de aula, vivencia e compartilha o aprendizado com os demais colegas de turma e tem a possibilidade de sanar suas dúvidas frente a frente com o professor tutor presencial. Em contrapartida, como na maioria do tempo o aluno não está em sala de aula tem a possibilidade de focar na carreira, e ao mesmo tempo em que aprende na teoria pode confirmar na prática enriquecendo mais ainda o aprendizado.

A autora deste, é fruto do ensino presencial e valoriza muito esta modalidade, afinal, se fosse o contrário estaria “dando um tiro no pé”. Mas, atualmente está inserida na modalidade de ensino semipresencial profissionalmente e reconhece a qualidade do ensino e a importância desta metodologia para a sociedade. Ela acredita que a EaD e a semipresencialidade nunca eliminarão o ensino presencial, mas não tem dúvidas de que influenciarão em novas formas de ensino; o que já vem ocorrendo. Arrisca afirmar que além de ser a modalidade de ensino do presente, mostra-se também ser a modalidade de ensino do futuro.

Contudo, conclui-se que o sistema semipresencial é uma modalidade de ensino superior transformadora e inclusiva.

Referências

ABED. Disponível em: <http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq_ID=22>. Acesso em: 20 ago. 2015.

ABREU, K. O ensino on-line: uma nova estratégia pedagógica. **Revista SPEI**, Curitiba, p. 18-20, ago./dez. 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior 2008**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BRUNO, A. R.; LEMGRUBER, M. S. **A dialética professor tutor na educação on-line: o curso de Pedagogia UAB/ UFJF em perspectiva**. Comunicação apresentada no III Encontro Nacional sobre Hipertexto, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/nehte/hipertexto2009/anais/a/a-dialectica-professor-tutor.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015

COUTINHO, C. P. **Utilização de blogues na formação inicial de professores: um estudo exploratório**. Braga: Universidade do Minho /Repositorium, 2011. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6455/1/Artigo%20blogs%20SIIE06.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2015.

EBERT, C. R. C. O ensino semipresencial como resposta às crescentes necessidades de educação permanente. **Revista Educar**, n. 21, p. 83-98, 2003. Editora UFPR.

GRAHAM, C. (Org.). **The handbook of blended learning: global perspectives, local designs**. San Francisco/USA: John Wiley & Sons, 2006.

EBERT, C. C. R. O Ensino semipresencial como resposta às crescentes necessidades de educação permanente – In **Revista Educar**, n. 21 p. 89, Paraná, Ed. UFPR, 2003.

-
- LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- MARTINS, H. G. **Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras**, 2004. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro/ COPPE, 2004.
- MATTAR, J. **Tutoria e interação em Educação a Distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MORAN, J. M. Interferências dos meios de comunicação no nosso conhecimento. **Revista Brasileira de Comunicação**. São Paulo: v. 17, n. 2. p. 01-10, jul./dez. 1994.
- MORAES, R. C. **Educação a Distância e Ensino Superior: Introdução didática a um tema polêmico**. São Paulo: Editora Senac, 2010.
- NISKIER, A. **Educação a Distância: A tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 1999.
- _____. **Educação a Distância: a tecnologia da esperança**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- NUNES, I. B. **A história da EAD no mundo: educação a distância o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education, 2009.
- PRETI, O. Educação a distância: uma prática educativa mediadora e mediatizada. In: PRETI, O. (Org.). **Educação a distância: início e indícios de um percurso**. Cuiabá: UFMT, 1996.
- RODRIGUES, R. C. **Estratégias de ensino e aprendizagem para modalidade de educação a distância**. Faculdade Sumaré, maio 2005. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/118tcc3.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- SILVA, M. R. C.; MACIEL, C. Blended Learning: reflexões sobre o ensino semipresencial na educação superior no Brasil. In: XII EDUCERE, III SIRSSE, V SIPD/Cátedra UNESCO e IX ENAEH, 2015, Curitiba/PR. **Anais EDUCERE - Eixo temático: Comunicação e Tecnologia**, 2015.
- VOIGT, E. Web 2.0. E-learning, EaD 2.0: para onde caminha a educação a distância? In: **13 Congresso Internacional de Educação a Distância (CIED)**, Curitiba, 2007.
- WERNECK, H. **Como vencer na vida sendo professor**. Petrópolis: Vozes, 2014.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

ABORDAGEM HISTÓRICA DA BOLSA DE VALORES

Historical approach of the stock exchange

Rodrigo Borsatto Sommer da Silva¹

Resumo: A transição da Idade Antiga para a Idade Média apresentou eventos marcantes na história geral. Estes eventos proporcionaram consequências para a vida contemporânea, pois o avanço econômico e social configurou a complexidade das relações atuais de mercado. Diante disto, empresários e representantes do comércio, passaram a se encontrar para negociar os seus títulos organizacionais. Surgiu a Bolsa de Valores, que teve as suas atividades acentuadas a partir do século XII, na Europa. Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de apresentar uma breve abordagem histórica da bolsa de valores. Para tanto, esta pesquisa é caracterizada como básica, pois possui um apelo teórico significativo, que se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre a temática da pesquisa. Conclui-se que a bolsa de valores tem papel importante para a manutenção do capital financeiro e das relações internacionais do mercado de valores.

Palavras-chave: Bolsa de valores. Mercado de valores. Capital financeiro.

Abstract: The transition from the Ancient Age to the Middle Ages brought forward significant events for the whole history. These events provided consequences for contemporary life because the economic and social advancement set the complexity of the current market relations. For these reasons, businessmen and trade representatives began to meet to negotiate their organizational scrips. The Stock Exchange came out and had their activities more developed from the twelfth century in Europe. Thus, this study aims to present a brief historical approach of the stock market. Therefore, this research is considered basic because it has a significant theoretical appeal, which was done through a literature search on the topic of research. We conclude that the stock exchange has an important role for the maintenance of financial capital and international relations of the stock market.

Keywords: Stock Exchange. Market values. Financial capital.

Introdução

Sabe-se que o mercado de valores é altamente competitivo devido às transformações sofridas nos últimos anos pelo capitalismo, que necessita ser reinventado diariamente. O capitalismo foi iniciado pela abordagem comercial, em seguida industrial e neste momento financeiro. Assim, a primeira fase do capitalismo, ou seja, comercial contou com as trocas comerciais regionais, com foco nas especiarias e artigos agrícolas.

Em seguida, deu-se o advento do capitalismo industrial incentivado pela Revolução Industrial, que agregou valor ao beneficiamento e à produção em escala. Agora, presencia-se o capitalismo financeiro, ou seja, o capital gerando capital. Esta representação ocorre, principalmente, nas bolsas de valores, a qual empresas públicas e privadas vendem pequenas partes de seus valores para garantir investimentos e crescimento.

Este trabalho trata sobre a abordagem histórica da bolsa de valores. Trata-se de uma pesquisa básica, pois possui um apelo teórico significativo, que se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre a temática da pesquisa. Esta pesquisa contém dois momentos: o primeiro trata da história da bolsa de valores internacional e o segundo aborda a evolução da bolsa de valores nacional.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

Breve contexto histórico da bolsa de valores

A transição da Idade Antiga para a Idade Média apresentou eventos marcantes na história geral, oriundos da queda do Império Romano do Ocidente, do movimento da nobreza e do clero para a manutenção do poder e da intensificação das trocas comerciais entre as nações.

Diante destas trocas comerciais e do crescimento das organizações e dos negócios da época, surgiu a necessidade dos empresários e demais representantes comerciais realizarem encontros com foco às trocas comerciais.

Registros históricos apontam que estas trocas comerciais se intensificaram no século XII, na Europa.

Segundo alguns historiadores, a bolsa de valores teve seu início na Roma Antiga. Já para outros, teve início na Grécia Antiga, nas mais remotas civilizações, onde comerciantes se reuniam nas maiores praças para tratar de negócios. O certo é que elas surgiram nas mais antigas civilizações com atribuições bem diferentes das bolsas de hoje (RUIZ, 2003, s.p.).

Verifica-se que a finalidade da bolsa de valores atual tem a sua origem numa época contextualizada pelas trocas comerciais. Dessa forma, a bolsa de valores está ligada à ideia de conversa, negociação, troca de mercadorias.

A literatura aponta como bastante remota, a origem das bolsas de valores no mundo. Alguns escritores a localizam “nos *emporium* dos gregos, outros nos *collegium mercatorum* dos romanos, ou nos *funduks* (bazares) dos palestinos” (RUDGE; CAVALCANTE, 1996, p. 172).

As primeiras bolsas com características modernas surgiram com o desenvolvimento do comércio, em meados do século XV, e sua expansão no século XVI. Em decorrência da intensificação das atividades comerciais, cresceu o número de corporações de comerciantes, mercadores e banqueiros que, assim, criaram as primeiras instituições onde se encontravam para efetuar suas transações. Mas foi em Bruges, na Bélgica, que, em 1487, a palavra bolsa alcançou seu sentido comercial e financeiro, quando mercadores e comerciantes reuniam-se, a fim de realizar negócios, na casa do senhor Van der Burse, cujo brasão era ornamentado com o desenho de três bolsas. Mais tarde, em 1561, surgem as bolsas de Antuérpia e Amsterdam e, em 1595, as de Lyon, Bordéus e Marselha. A bolsa de Londres - Royal Exchange - foi criada na segunda metade do século XVI e, em Paris, a primeira bolsa surgiu em 1639. Assim, com o decorrer do tempo, todos os centros comerciais e industriais foram criando suas bolsas (GOMES, 1997, p. 190).

A origem da palavra “Bolsa” - em seu sentido comercial e financeiro - está, para muitos, na cidade de Bugres na Bélgica. Esse termo vem de Van der Burse, nome do proprietário do local onde se reuniam os comerciantes da época para realização de negócios.

(1141) - Criada a Bolse de Paris por Luiz XII.

(1698) - Criada a Bolsa de Fundos Públicos de Londres.

(1792) - Criada a Bolsa de Nova Iorque, a qual se tornou a mais importante do mundo, com o número de sociedades por ações mínimo no século XVIII, limitando-se à compra e venda de moedas, letras de câmbio e metais preciosos.

(1850) - Criada a primeira Bolsa de Valores em Genebra, na Suíça, e vinte anos mais tarde vem a Bolsa de Zuquim, organizada sob a inspiração da Associação livre de Mercadorias e Industrial da cidade (RUIZ, 2003).

Funcionamento da bolsa de valores

A bolsa de valores, como já dito anteriormente, possui a finalidade de fomentar o mercado de capitais, com foco na venda ou compra de ações, títulos que representam minimamente o capital da empresa. Dessa forma, o comprador de ações de determinada organização possui participação no lucro ou no prejuízo da empresa.

Para entrar neste mercado, as companhias abrem seu capital, dividindo seu valor em milhares ou milionésimas partículas. Assim, quem adquire uma dessas frações torna-se um pouco dono da empresa. Esses títulos são negociados pelas corretoras de ações. A Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), por exemplo – a maior da América Latina, com cerca de 400 operadores e um movimento diário de mais de 400 milhões de reais. É formada por 140 corretoras, que incessantemente vendem e compram ações, a pedido de seus clientes, no pregão – como é chamado o salão de negociações (SILVA, 2002, s.p.).

A venda de ações é uma estratégia utilizada pelas empresas para crescimento econômico e consolidação no mercado financeiro.

Tudo começa quando uma empresa decide lançar ações ao público. Isso se chama abrir o capital. Essa iniciativa atrai novos acionistas que injetam dinheiro na empresa. Em caso de lucro, bom para todos. Se houver prejuízo, as perdas também são divididas proporcionalmente. Mas para participar das apostas na bolsa, a companhia precisa primeiro credenciar-se em uma corretora de valores. Essas instituições estão por trás de todas as negociações, fazendo as transações para quem quer investir em ações e mantendo a bolsa financeiramente (COELHO, 2013, s.p.).

Verifica-se, com o avanço da tecnologia da informação, que esta estrutura está se adequando para a realização de pregões eletrônicos.

Hoje, essa negociação de compra e venda pode ser feita de duas maneiras: no pregão físico ou no eletrônico. O pregão físico é o tradicional, o da gritaria no saguão da bolsa. Mas esse sistema “viva-voz” vem perdendo espaço para o pregão eletrônico, que em 2004 foi responsável por 90% dos negócios da Bovespa - a bolsa paulista. “A tendência é que o pregão físico seja extinto. A formação de blocos econômicos dificulta os negócios em um só lugar. Prova disso é a Bovespa, que já teve quase mil operadores e hoje não chega a ter cem”, diz o ex-operador José Budeu (COELHO, 2013, s.p.).

Este cenário contribui com o aprimoramento das atividades realizadas no mercado de capitais.

Outra grande vantagem do pregão eletrônico é a agilidade das negociações, que são feitas via internet. Um programa de computador em que as corretoras conversam entre si em tempo real é suficiente para fechar os negócios. A desvantagem é que, por enquanto, nem todas as operações de compra e venda podem ser feitas por esse sistema. O que garante, pelo menos por mais alguns anos, a manutenção da gritaria nos velhos saguões das bolsas (COELHO, 2013, s.p.).

Para investir no mercado de capitais é importante acessar os fundos de ações subordinadas à Comissão de Valores Mobiliários.

Crise de 1929: quebra da bolsa de valores de Nova York

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) desestruturou as principais economias europeias. Assim, após o término da guerra, os Estados Unidos da América foi o principal fornecedor de recursos para a reconstrução da Europa. Contudo, após a Europa estar parcialmente reestruturada, passou-se a perceber uma certa pujança no mercado econômico continental. Diante disto, as indústrias europeias começaram a suprir as necessidades da demanda interna e os empresários americanos começaram a perder paulatinamente os seu clientes.

A crise dos negócios das empresas americanas começou a se acentuar na década de 1920, quando o mercado europeu começou a diminuir as suas encomendas ao mercado americano. Isso levou uma corrida frenética pela venda de ações na bolsa de valores de Nova York e consequentemente uma superdesvalorização dessas ações.

Dessa forma, empresários tiveram grande prejuízo financeiro da noite para o dia o que levou a muitos suicídios.

Bolsa de valores no Brasil

O Brasil ainda se encontrava no período colonial quando as relações comerciais começaram a se acentuar devido ao fluxo de mercadorias entre o Brasil e o mercado europeu. Diante disto e da vinda da família Real para o Brasil, ocorreu uma valorização do mercado financeiro nacional, a ponto que ainda no século XIX foi inaugurada a primeira bolsa de valores do Brasil.

Na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, primeira bolsa de valores de grande importância a ser fundada no país, as operações ainda não formais foram iniciadas em 1820, para auxiliar nos negócios de fretes de navios e transações referentes à importação e exportação. Nessa época, os pregões eram realizados ao ar livre e os corretores eram conhecidos como “zangões”. A necessidade de se ter uma bolsa de valores no país surgiria com a vinda da Família Real Portuguesa, na primeira metade do século XIX, quando foram implementadas as primeiras tentativas de organização do mercado, época do surgimento da Praça do Comércio onde os primeiros pregões de rua eram realizados (INFOESCOLA, 2013, s.p.).

Ao passar de alguns anos criou-se a bolsa de valores de São Paulo como um reflexo da importância da capital paulista para a economia brasileira.

Em São Paulo foi criada a Bolsa Livre por Emílio Rangel Pestana, no ano de 1890. Essa bolsa não durou muito na capital paulista encerrando as suas atividades já no ano seguinte, 1891. O problema enfrentado pela Bolsa Livre foi uma crise que aconteceu no Brasil causada pela política do encilhamento. Somente no ano de 1895 é que começaram a ser realizadas as atividades de negociação da Bolsa de Fundos Públicos de São Paulo. Após quase quatro décadas de atuação essa bolsa passou a ser chamada de Bolsa Oficial de Valores de São Paulo. Quando apareceram as sociedades corretoras, no ano de 1967, o nome mudou para Bolsa de Valores de São Paulo. Uma curiosidade é que nesse tempo a bolsa funciona como grandes quadros negros em que se marcava as cotações. O período ficou sendo conhecido como Idade da Pedra, em nada se parecia com os painéis que não param de mudar as cotações dos dias de hoje (CULTURA MIX, 2013, s.p.).

Diante destas afirmações, verifica-se a pujança do mercado financeiro nacional sobre a participação no mercado internacional de capitais.

Bovespa

A evolução do mercado de capitais brasileiro se deu ao longo do tempo com a necessidade de adaptação apresentada por este mercado. Por isso, apresentou diversas fases do mercado de capitais brasileiro.

A criação da BM&F (Bolsa de Mercadorias e Futuros) aconteceu no ano de 1986 e foi o resultado da junção de duas bolsas que já existiam a operavam no Brasil, a Bolsa Mercantil de Futuros e a Bolsa de Mercadorias de São Paulo. Nessa bolsa são negociados contratos de *commodities* dentre os quais se destaca o café, o algodão e o gado. Depois de alguns anos de atuação essa bolsa foi unida a Bolsa de Valores de São Paulo e se tornou a BM&FBovespa (CULTURA MIX, 2013, s.p.).

O mercado brasileiro já apresentou diversas bolsas de valores de caráter regional, com foco a atender às necessidades comerciais regionais.

O nosso país já teve 27 bolsas de valores operando, eram bolsas diferentes entre si e que tinham ligações com os governos dos estados em que estavam. Além disso, eram os governos estaduais que escolhiam os corretores que faziam parte da bolsa de valores. Para quem pensa que sempre foi a Bolsa de São Paulo a mais importante se engana (CULTURA MIX, 2013, s.p.).

A partir do processo de intensificação da Globalização que gerou a necessidade da centralização do mercado de capitais, surgiu a proposta de organizar as atividades do mercado de capitais em um único centro de negociação.

No começo dos anos 2000 houve a junção de todas as bolsas de valores brasileiras e a partir disso todas as negociações passaram a ser realizadas e concentradas na bolsa de valores de São Paulo. Em 2005 o pregão de viva-voz foi encerrado e passou a ser somente uma lembrança. O sistema eletrônico se consolidou como a melhor opção para as atividades da bolsa. Atualmente, a BM&FBovespa tem o seu capital aberto e as suas ações passam a ser negociadas com o código BVMF3 (CULTURA MIX, 2013, s.p.).

Assim, o Brasil possui uma única bolsa de valores que está entre as cinco maiores do mundo em volume de negociação.

Considerações finais

Diante do cenário do capitalismo financeiro, a bolsa de valores se apresenta como uma estratégia de manutenção desta proposta, por meio da negociação de ações de empresas públicas e privadas.

Percebeu-se que as atividades do mercado de valores são antigas e que revelam ao longo da história a reunião social e comercial em torno do capital.

No contexto internacional a bolsa de valores teve as suas atividades concentradas na Europa e Estados Unidos. No Brasil, o mercado de valores passou por diversas mudanças e atualmente conta com a centralização de suas atividades na cidade de São Paulo.

A realização dessa pesquisa proporcionou o conhecimento acerca da abordagem histórica da bolsa de valores no que diz respeito ao papel do mercado de valores para o desenvolvimento do capitalismo financeiro.

Referências

COELHO, Endrigo. **Como funciona a bolsa de valores?** Disponível em: <<http://mundoestranho.abril.com.br/materia/como-funciona-a-bolsa-de-valores>>. Acesso em: 8 out. 2013.

CULTURA MIX. **História da bolsa de valores no Brasil.** Disponível em: <<http://www.culturamix.com/dinheiro/historia-da-bolsa-de-valores-do-brasil>>. Acesso em: 11 out. 2013.

GOMES, Fátima Rocha. A Bolsa de Valores brasileira como fonte de informações financeiras. **Perspect. cienc. inf.**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 189-202, jul./dez. 1997.

INFOESCOLA. **História da bolsa de valores no Brasil.** Disponível em: <<http://www.infoescola.com/curiosidades/historia-da-bolsa-de-valores-do-brasil/>>. Acesso em: 11 out. 2013.

RUDGE, L. F.; CAVALCANTE, F. **As Bolsas de valores: estrutura e funcionamento.** Mercado de capitais. 3.ed. Belo Horizonte: CNBV, 1996.

RUIZ, Manoel. **Origem da bolsa de valores no mundo.** 2003. Disponível em: <<http://www.sociedadedigital.com.br/artigo.php?artigo=52>>. Acesso em: 8 out. 2013.

SILVA, Ibrahim César Nogueira da. **Como funcionam as bolsas de valores?** 2002. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/cotidiano/como-funcionam-bolsas-valores-461088.shtml>>. Acesso em: 8 out. 2013.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

CHEFIA x LIDERANÇA: reflexos na gestão privada da Kuehne+Nagel

Boss x Leader: reflections in the private management of Kuehne + Nagel

Monique Oelrich¹

Resumo: O objetivo deste paper é apresentar considerações a respeito da gestão vertical ao estilo “chefia” e seu reflexo no ambiente empresarial, e de como um estilo horizontal e pautado em uma liderança participativa, pode não só formar sólidas competências, como gerar alta produtividade e maiores resultados em uma organização. Este estudo tem como referência as obras de Idalberto Chiavenato, Enise A. Santos, James C. Hunter, Richard Whiteley, Michel Faraggi e Gabriela Cassaro. Como metodologia a aplicação de questionário no ambiente de uma empresa privada, ao enfrentar certas dificuldades sob o comando de uma chefia tradicional, com forte aderência às regras e padrões rígidos em processos e comportamentos.

Palavras-chave: Chefia. Liderança. Gestão moderna.

Abstract: The objective of this paper is to present considerations about the vertical management style, or better, “What is a boss?” and its reflection in the business environment. Besides that as a horizontal style, participative leadership, not only can form solid skills, how to generate high productivity and bigger results in an organization. This study has as reference the works of Idalberto Chiavenato, Enise A. Santos, James C. Hunter, Richard Whiteley, Michel Faraggi and Gabriela Cassaro. How methodology it was applied a questionnaire in a private environment, that facing difficulties because it is commanded by a chief who imposes rules, gives orders and it is not flexible.

Keywords: Boss. Leader. Modern management.

Introdução

A análise a seguir demonstra que o modelo de gestão participativa, que visa um comportamento de equipe autogerenciável, ainda encontra resistência na cultura brasileira e sua herança histórica de escravidão e extrativismo. O popular ditado “Quem tem chefe é índio”, neste caso, remete a lembranças dos ancestrais. Sob um sistema paternalista: não conquistamos, pedimos. É hora de transformar o pensar e o agir, não só de líderes, mas também dos liderados. A gestão moderna precisa estimular o crescimento intelectual, a consciência de mercado e, sobretudo, a ética. Os resultados serão mais expressivos, promovendo não só o bem-estar do funcionário, como a maior produtividade requerida.

Tomamos como exemplo prático a empresa multinacional Kuene-Nagel, especializada em logísticas globais para os mais diversos segmentos industriais, contando com 1000 escritórios em mais de 100 países, além de 63.000 funcionários. Em um de seus escritórios no Brasil, no departamento de Frete Marítimos, há uma gestão conservadora, conhecida pelos seus valores tradicionais e grande pressão psíquica para que a equipe apresente os resultados quantitativos. A acadêmica teve como base a observação *in loco* deste ambiente de trabalho, durante 7 dias, vivenciando o sistema de chefia em questão. Adotou-se como metodologia o uso de um questionário objetivo, a fim de medir os reflexos motivacionais na equipe liderada.

Liderança Organizacional

Segundo Santos (1997) liderança é um assunto que está sempre em voga em rodas de

amigos, reuniões de negócios ou até mesmo em uma simplória conversa fiada. É um tema um tanto quanto polêmico e que rende bons debates. Alguns dizem que liderança é uma competência que pode ser desenvolvida ao longo do tempo. Outros afirmam ser um dom que nasce em um seleto grupo de pessoas, que poderão ter destaque dentro de uma sociedade que vive na vala comum. Ser líder não envolve apenas atividades corriqueiras e burocráticas vividas dentro de pequenas, médias e grandes empresas. Liderar não é somente saber lidar com números, metas e desafios, mas, acima de tudo, saber influenciar pessoas.

O que leva muitos líderes à bancarrota é simplesmente a não coerência das suas atitudes perante o discurso que tanto pregam. Poderíamos nos perder na contagem de líderes que dizem lutar pela liberdade de seu povo e o que se vê é uma forma de hipocrisia desmedida. Exercem opressão e chegam a infringir os direitos humanos de um povo tão combatido por causa da realidade em que vivem. Nesse sentido, Hunter (2004) complementa a ideia dizendo que normalmente um chefe é inseguro, impaciente e ansioso; tais características o impede de ser altruísta e entender a dor alheia.

Para Hunter (2004) existem diversos profissionais que não conseguem ser líderes de suas próprias vidas e assim, dificilmente, conseguirão ser exemplos de líderes para outras pessoas. Acredita-se que liderança tem muito a ver com a forma de como você gerencia seus sentimentos. É fácil socorrer aos gritos nos momentos de tensão; difícil é manter a calma quando o mar está revolto. Deve-se tentar ao máximo gerenciar e dominar seus sentimentos, caso contrário, se mal administrados, eles dominarão as pessoas de forma a levá-las ao declínio. O líder é mais racional que sentimental.

O autor Santos (1997) menciona em sua obra que às vezes, tomados pela raiva, somos capazes de desferir golpes de forma descomunal na alma de nossos colaboradores, que podem passar horas e até meses digerindo nossas atitudes grotescas. Quando somos insultados, podemos nos exasperar e revelar nossas piores fraquezas. Nessas horas, embora difíceis, é que devemos manter o autocontrole e não deixar os sentimentos de revolta nos dominar. Se quer chamar atenção de alguém, faça em “*off*”. E se quiser elogiar um liderado, faça em público. Essas pequenas atitudes ímpares farão muita diferença no relacionamento com sua equipe.

O verdadeiro líder não usa a força bruta para corrigir seus liderados a ponto de humilhá-los. Ele usa geralmente sua sapiência a fim de corrigi-los e orientá-los. Corrija sem ofender e oriente sem humilhar, é pré-requisito para ser um líder admirado. Hoje, as empresas ou organizações estão em constante mudança para se adaptar a esse mundo cheio das tecnologias e globalizado. Busca-se qualidade no produto, qualidade de vida e outros. Como se ter as duas coisas dentro de uma empresa? Há de se investigar a gestão. Mantemos um chefe ou aderimos a um líder?

Para Santos (1997), as características de gerente e de líder se apresentam conforme descrito na síntese do quadro a seguir:

Quadro 1. Características diferenciadas entre gerentes e líderes

Gerentes	Líderes
Administra.	Inova.
É uma cópia.	É um original.
Foco: sistemas e estruturas.	Foco: pessoas.
Apoia-se no controle.	Inspira confiança.
Visão de curto prazo.	Visão de longo prazo.
Pergunta como e quando.	Pergunta o quê e por quê.
Tem os olhos sempre nos limites.	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita.	Dá origem.
Aceita o <i>status quo</i> .	Desafia.
É o clássico bom soldado.	É a sua própria pessoa.
Faz certas as coisas.	Faz a coisa certa.

Fonte: Santos (1997, p. 158)

Faraggi e Cassaro (1997, p. 14-15) afirmam que

A iminência de uma nova era e, conseqüentemente, de uma nova civilização, as lições do passado e as incertezas diante do futuro denunciam a perda de eficácia de algumas fórmulas de sucesso empregadas. Na busca por novas soluções, um único foco ganha destaque: o indivíduo. Sua capacidade pessoal de adaptação a essa avalanche de novidades pode significar a fronteira entre o fracasso e o êxito. Nas atuais organizações, portanto, o jogo mudou. Recrutar pessoas com habilidade de liderança e de geração de capital intelectual, capazes de compreender o contexto atual e futuro de seus respectivos mercados, ganhou primazia. Abandonam-se, portanto, os conceitos gerenciais antigos, segundo os quais execução prevalecia sobre criação.

Whiteley (1997, p. 62) apresenta cinco características de líderes em empresas com foco nos clientes:

- 1 - Líderes que "vivem" a estratégia voltada para o cliente.
- 2 - Líderes que transmitem a filosofia para toda a organização.
- 3 - Líderes que acreditam e investem nos funcionários.
- 4 - Líderes que colocam o cliente em primeiro lugar; e,
- 5 - Líderes que fazem a equipe trabalhar.

Ao passo que os líderes possuem atributos específicos dentro de uma organização, como vimos, focados no cliente, os chefes diferenciam-se pela importância do resultado. Os números do balanço se sobressaem exponencialmente às relações com o cliente.

Hunter (2004, p. 31) nos apresenta a pirâmide gerencial tradicional:

Figura 1: Velho paradigma



Fonte: Hunter (2004, p. 31)

Como se observa na Figura 1, o “chefe”, aqui chamado de presidente, encontra-se no topo da cadeia produtiva onde gerencia seus empregados que, segundo Hunter (2004, p. 31), “é um velho conceito herdado de séculos de guerra e monarquia. (...) Um modelo que serviu perfeitamente bem num certo tempo e lugar, não seja adequado hoje”.

Hunter (2004, p. 33) apresenta novo paradigma onde diz: “O papel do líder não é impor regras e dar ordens a camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é servir”.

Figura 2. Novo paradigma



Fonte: Hunter (2004, p. 33)

Como vimos na figura 2, Hunter (2004), nos sugere que se inverta a pirâmide e que o líder passe para a base e se preocupe tanto com o bem-estar de seus clientes como de seus funcionários. O gestor a serviço das pessoas é uma liderança servidora. Então, é de grande importância ter um líder na gestão de uma empresa, pois motiva os componentes de sua equipe e os qualifica. Cria um elo de confiança entre gestor (líder) e seus componentes. Todos saem ganhando: a empresa por ter um produto com maior qualidade e a equipe, por sua vez, passa a trabalhar com satisfação elevada; o líder deixa de ser um solitário.

Quadro 2. Pessoas como parceiros ou recursos

AS PESSOAS SÃO PARCEIROS OU RECURSOS DE UMA ORGANIZAÇÃO?	Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
	<ul style="list-style-type: none"> * Empregados isolados nos cargos * Horário rigidamente estabelecido * Preocupação com normas e regras * Subordinação ao chefe * Fidelidade à organização * Dependência da chefia * Alienação em relação à organização * Mão de obra 	<ul style="list-style-type: none"> * Colaboradores agrupados em equipes * Metas negociadas e compartilhadas * Preocupação com resultados * Atendimento e satisfação do cliente * Vinculação com a missão e a visão * Interdependência entre colegas e equipes * Participação e comprometimento * Inteligência e talento

FONTE: Chiavenato (1999, p. 7)

Com base na tabela, percebe-se que as pessoas devem ser tratadas como recursos/parceiros, de modo que se tornem os blocos de construção fundamentais de uma organização. Não basta apenas estarem presentes, é preciso contribuição. A atuação delas dá jus ao desenvolvimento de carreira e proporciona melhores resultados no ambiente laboral.

Chiavenato (1999) aborda os aspectos fundamentais da moderna administração participativa, onde os colaboradores são parceiros do negócio e não meros recursos empresariais. O autor salienta que a vantagem competitiva de uma empresa consiste no planejamento estratégico de pessoas em uma organização, onde o capital intelectual é o ativo mais valioso. Uma gestão moderna conduz e incentiva profissionais dinâmicos e inovadores, que cumprem metas e responsabilizam-se por seus resultados.

Aplicação do questionário

Para desenvolvimento desse *paper* foi realizada uma pesquisa quantitativa no setor marítimo da Kuehne+Nagel, valendo-se da opinião de 10 funcionários. Com o intuito de coletar dados primários, o questionário aplicado estava composto de 8 perguntas fechadas que abordavam sobre a controvérsia: chefia ou liderança.

Questões da pesquisa

- a) Você cometeu um erro, seu gerente lhe repreende na frente de seus colegas?
- b) Você tem uma ideia nova, seu superior ignora sua sugestão?
- c) Seu gerente te dá *feedback* sobre o seu desempenho nas funções?

- d) A gestão delega e compartilha informações institucionais da empresa?
- e) A convivência com o seu gerente pode ser considerada agradável?
- f) Seu gerente aceita críticas construtivas?
- g) Ele sabe delegar funções?
- h) Seu superior estimula a iniciativa das pessoas?

Alternativas para resposta

Com o objetivo de gerar conhecimentos e dados mensuráveis – características da pesquisa quantitativa - os 10 funcionários entrevistados tiveram como opções de resposta as seguintes alternativas:

- a) Sempre.
- b) Na maioria das vezes.
- c) Poucas vezes.
- d) Nunca.

Tabela 1. Respostas

PERGUNTAS	SEMPRE	MAIORIA DAS VEZES	POUCAS VEZES	NUNCA
1) Você cometeu um erro, seu gerente lhe repreende na frente de seus colegas?	30%	45%	15%	10%
2) Você tem uma ideia nova, seu superior ignora sua sugestão?	25%	65%	8%	2%
3) Seu gerente te dá <i>feedback</i> sobre o seu desempenho nas funções?	1%	15%	75%	9%
4) A gestão delega e compartilha informações institucionais da empresa?	1%	20%	68%	11%
5) A convivência com o seu gerente pode ser considerada agradável?	3%	24%	70%	3%
6) Seu gerente aceita críticas construtivas?	1%	15%	82%	2%
7) Ele sabe delegar funções?	5%	13%	67%	15%
8) Seu superior estimula a iniciativa das pessoas?	5%	19%	69%	7%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Análise da tabela

Manter a equipe motivada não é uma missão fácil de ser cumprida pelos gestores. As exigências de reconhecimento crescem de forma assustadora através da influência da globalização e suas tecnologias.

Essa afirmação justifica o resultado encontrado na tabela, em que a maioria dos entrevistados alegam repressão por parte do gerente do setor marítimo. Ainda sob essa percepção, nota-se que o modelo de chefia, focado apenas em resultados, é a característica que enfatiza a insatisfação no ambiente laboral. O gerente é centralizador, não tolera erros e não comunica claramente suas decisões.

Apesar de a maioria alavancar a pesquisa rumo ao perfil de chefia, faz-se necessário considerar que há pessoas satisfeitas com o tratamento que recebem durante os dias úteis na empresa Kuehne+Nagel. Assim, conforme Hunter (2004), vale o incentivo por parte da empresa em capacitar esse gestor com treinamentos para que ele incorpore, progressivamente, o papel de um líder que motiva, orienta e prepara a equipe.

Considerações Finais

Com o desenvolvimento histórico, tecnológico e econômico, as empresas precisam se remodelar a fim de satisfazer tanto o seu cliente externo como o interno. A modernidade não exige apenas um chefe que manda, mas um “energizador” que dê o direcionamento aos seus liderados.

Aproveitando-se do referencial teórico, fica evidente que o setor marítimo da empresa Kuehne+Nagel opera através dos comandos de um chefe. Autoritário e impondo ordens, o gerente se limita em pensamentos referentes aos lucros e resultados sem perceber que isso o impede de expandir o potencial de seus funcionários. O chefe é uma pessoa insegura, impaciente e principalmente ansiosa; tais características impedem-no de ser altruísta e de entender a dor alheia.

Para tornar clara a necessidade, pode-se dizer que o fator impactante do setor marítimo é a falta de um líder. Autêntico e articulador, o desenvolvimento dessa habilidade diferenciaria o resultado do serviço, como um todo, em um ambiente de grande competitividade.

Por fim, com o intuito de melhorar o clima laboral, recomenda-se treinamentos de gestão e liderança de equipes para os gerentes da Kuehne+Nagel. Uma boa liderança resultará em ganhos significativos para essa e quaisquer outras empresas. Utilizar a equipe da melhor forma possível para atingir os objetivos almejados é uma maneira inteligente de agir; isso é ser líder.

Referências

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

FARAGGI, Michel; CASSARO, Gabriela. **Habilidades emocionais - sua importância para a liderança**. Trevisan, jun. n. 112, 1997.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. São Paulo: Sextante, 2004.

SANTOS, Enise A. A liderança nos grupos autogeridos. In **Anais do II SEMEAD**, 1997.

WHITELEY, Richard. Foco no cliente. **HSM Management**, n. 4, São Paulo, 1997.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

PROCESSO DE SELEÇÃO DO MERCADO ALVO E COMPOSTO DE *MARKETING*

Process target market selection and compound of marketing

Ana Paula Borges Bruna Pegoraro¹
Jacqueline Maria Pompermayer¹
Janaína Maria Braga¹
Jonatan de Souza Cardoso¹

Resumo: A proposta deste paper é mostrar o estudo de caso da loja UnaBella Lingerie e Acessórios ME pelas sócias-proprietárias. O estudo dá ênfase no processo da pesquisa de mercado, mostra a seleção do segmento-alvo, das ações de marketing da loja com base na faixa etária, comportamento, classe social e sexo dos clientes, além de verificar o uso do composto de marketing frequentemente chamados de “4 Ps”. O objetivo do estudo é verificar quais são as características que o segmento tem para comercializar seus produtos. Traçar um perfil desse público-alvo, através de visitas ao local e entrevista com a sócia-proprietária da loja. Também será estudado o uso do composto de marketing que a loja usa para atingir suas metas. Conseguir-se perceber neste estudo de caso que as mudanças no comportamento do cliente são por influência da alta tecnologia e seus efeitos, pois as propagandas e informações estão cada vez mais fáceis de obter diariamente, atingindo a população de todas as idades, oferecendo facilidades e vantagens. Então, o principal requisito é saber focar no público-alvo da melhor maneira possível; Conhecer muito bem esse público e colocar em prática estratégias para “chamar” ele até a loja. Assim, a loja empenha-se para se tornar conhecida no mercado de Bento Gonçalves e região e conquistar um número significativo de clientes, sempre oferecendo qualidade, preço e variedades.

Palavras-chave: Marketing. Mercado. Composto de marketing.

Abstract: The purpose of this paper is to show the store case study UnaBella Lingerie and Accessories ME by members-owners. The study emphasizes on the market research process, and shows the selection of the target segment, the store’s marketing actions based on age, behavior, social class and sex of clients and verify the use of marketing mix often called “4 Ps”. The aim of the study is to determine what are the characteristics that the segment has to market their products. Profile this audience through site visits and interviews with the partner-owner of the store. It will also be studied using the marketing mix that the store uses to achieve its goals. You can be perceived in this case study the changes in customer behavior are influenced by the high technology and its effects because the advertisements and information is becoming easier to obtain daily, reaching the population of all ages, offering facilities and advantages. This way the principal requirement is to know focus on the best way possible audience; knowing very well that the public and put in place strategies to “call” him to the store. Thus, the store strives to become known in the Bento Gonçalves market and region and win a significant number of customers, always offering quality, price and variety.

Keywords: Marketing. Market share. Marketing Compound.

Introdução

O estudo aborda a seleção de mercado e segmentos, assim como o uso do composto de *marketing* que precisam ser colocados no contexto como um meio para enriquecer nosso entendimento sobre o cliente e para estabelecer uma diferenciação competitiva na maneira pela qual é ingressado no mercado.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

Com o objetivo de caracterizar o segmento na comercialização dentro de um perfil da faixa etária, comportamento, classe social e sexo desse público-alvo, através de visitas e entrevista com a sócia-proprietária da loja UnaBella *Lingerie* e Acessórios ME, aqui denominada UnaBella, para conhecer o mercado-alvo deste estabelecimento e como aplica na prática o composto de *marketing*.

O mercado atual está crescendo cada vez mais e os consumidores, por sua vez, estão cada vez mais exigentes. Com isso, toda empresa deve se adaptar para melhor atendê-los e enfrentar seus concorrentes.

Os objetivos pretendidos a serem atingidos consistem em explicar quais são as características que o segmento tem para comercializar; traçar um perfil da faixa etária, comportamento, classe social e sexo desse público alvo, através de visitas ao local e entrevista com o responsável da área; verificar o uso do composto de *marketing* que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado; pretende-se para essa pesquisa realizar uma Prática Real, que tem como principal característica a aplicação dos temas fora dos encontros presenciais.

Além disso, essa modalidade busca familiarizar os autores deste trabalho com o seu futuro ambiente profissional. Ela é desenvolvida na empresa UnaBella *Lingerie* e Acessórios ME. Segmentação do Mercado, Composto de *Marketing*, Métodos e Procedimentos e Resultados e Discussão do Estudo de Caso serão os tópicos do desenvolvimento.

Segmentação do mercado e composto de *marketing*

Para segmentar um mercado é necessário escolher um grupo de consumidores, com necessidades parecidas. O processo de segmentação deve poder identificar os fatores que afetam as decisões de compras dos consumidores. O segmento deve ser identificável, mensurável, acessível, rentável e estável.

Uma empresa não consegue satisfazer todos os consumidores de um dado mercado. Um composto de *marketing* único quase nunca é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto. Por isso, as empresas estão segmentando seus mercados para atender seus consumidores da melhor maneira possível. Para definir um composto que irá satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores é preciso compreendê-los.

Segmentação do mercado-alvo

Para Churchill e Peter (2000), segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

Segmentar um mercado parece ser fácil, mas na realidade, existem muitas dificuldades. A forma de atuar no mercado deve ser o pensamento da empresa. Antes de tudo, precisamos traçar uma definição do que vem a ser estes mercados. A empresa conseguirá vender seus produtos aos consumidores se existirem alguns requisitos básicos? Será que existe alguma pessoa com necessidade que seja satisfeita com a compra do produto? O poder aquisitivo da pessoa para comprar deve ser levado em conta? E será que ela terá condições de efetuar a compra?

Para uma empresa satisfazer todos os consumidores de um dado mercado, é praticamente impossível ou pelo menos da mesma maneira. As organizações que estão segmentando seus mercados, apostam em um ou mais segmentos e desenvolvem produtos ou serviços, para atender seus consumidores de maneira mais eficaz.

A empresa poderá obter muitas vantagens com a segmentação do mercado, podendo

fazer melhor trabalho frente à concorrência, dedicando-se a fatias de mercado que tenham melhores condições de atender. Para que isso aconteça, é necessário estimar o tamanho atual do mercado, identificar os concorrentes e respectivas participações e o potencial de crescimento deste mercado.

Conforme nos informou a sócia-proprietária da UnaBella, o segmento do estabelecimento é focado em *lingerie* e acessórios.

Nível de Segmentação de Mercado

Marketing de Massa

A preocupação da empresa gira em torno de produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos os compradores. Criar potencial de mercado, custos menores e margens maiores são a vantagem desse tipo de *marketing*. Henry Ford é um exemplo bem típico do *marketing* de massa. Também a Coca-Cola, quando vendia seus refrigerantes em apenas uma embalagem.

Marketing de Segmento

Conforme Kotler (1998), segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. As pessoas diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Segmentos amplos isolados que formam um mercado e personalização de seus produtos para este mercado é o que as empresas estão procurando fazer, visto que os consumidores são bastantes similares em desejos e necessidades, mas não são iguais.

Marketing de Nicho

É o processo de direcionar-se para um segmento de mercado relativamente pequeno com um composto de *marketing* especializado (SIMPSON, 2001).

Nicho é um grupo mais restrito de consumidores.

Marketing Local

Com programas e produtos preparados sob medidas conforme a necessidade e desejos de grupos de comunidades locais, esse *marketing* é voltado para as características regionais e locais dos consumidores.

Marketing Individual

Marketing voltado a consumidores individuais. Individualizar e personalizar os esforços para cada um deles. É o segmento de um comprador, *marketing* customizado ou *marketing* um a um.

A tendência atual é o direcionamento dos mercados no caminho da individualização e personalização dos mercados.

Bases para Segmentação do Mercado

Conforme Churchill e Peter (2000); Kotler e Armstrong (1998); Kotler (1998) e Simpson (2001) a segmentação de mercado é realizada das seguintes formas, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1. Segmentação de mercado

Segmentação Geográfica	Requer uma divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, cidades ou bairros. A segmentação divide um mercado global em grupos homogêneos. As empresas podem optar por atuar em um ou mais mercados geográficos. Na segmentação geográfica, as diferenças regionais são consideradas. As regiões geográficas podem ser usadas para segmentar mercados para esforços de <i>marketing</i> especializados. Geralmente, a segmentação geográfica é usada em conjunto com outros descritores de segmentação.
Segmentação Demográfica	Consiste em divisão do mercado em diferentes grupos, com base em variáveis demográficas. São as bases mais populares para segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades e desejos variam conforme as mudanças demográficas. Estas são as mais fáceis de serem avaliadas. A maioria das empresas segmenta o mercado combinando duas ou mais variáveis demográficas, como por exemplo, sexo e idade.
Segmentação Psicográfica ou Socioeconômica	Segmenta o mercado pelos perfis do estilo de vida dos diferentes consumidores. Segmenta os grupos na classe social, na personalidade, nas atitudes e na percepção. A segmentação psicográfica produz uma descrição muito mais rica de um mercado-alvo potencial do que seria possível de outro modo. Essas bases de segmentação permitem que o profissional de <i>marketing</i> entenda verdadeiramente o funcionamento interno de consumidores potenciais antes de desenvolver um composto de <i>marketing</i> dirigido para eles.
Segmentação Comportamental	É o melhor ponto de partida para segmentar o mercado. São segmentos tomando como ponto de partida seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um determinado produto. Estão entre estas variáveis: influência na compra, hábitos de compra, intenção de compra, entre outras segmentações de menor relevância.

Fonte: O Autor

Passos na Segmentação de Mercado, Seleção de Mercado-Alvo e Posicionamento

Mercado-alvo selecionado é recomendando, pois um produto pode não satisfazer igualmente às necessidades de todos os consumidores. As empresas estudam o mercado por que os consumidores e suas necessidades são diferentes.

Simpson (2001, p. 209) valoriza a análise da concorrência para definir posicionamento pois, segundo ela, "é a imagem que os clientes têm de um produto, especialmente em relação

aos concorrentes".

Escolha de Mercados-alvo (*Target Market*)

O processo de selecionar, segmentar, analisar e esboçar um perfil de um mercado potencial para melhor atingi-lo com um composto de *marketing* customizado é o processo de seleção do mercado alvo (SIMPSON, 2001). O processo é composto por oito tarefas que são inter-relacionadas. Seguem as oito tarefas:

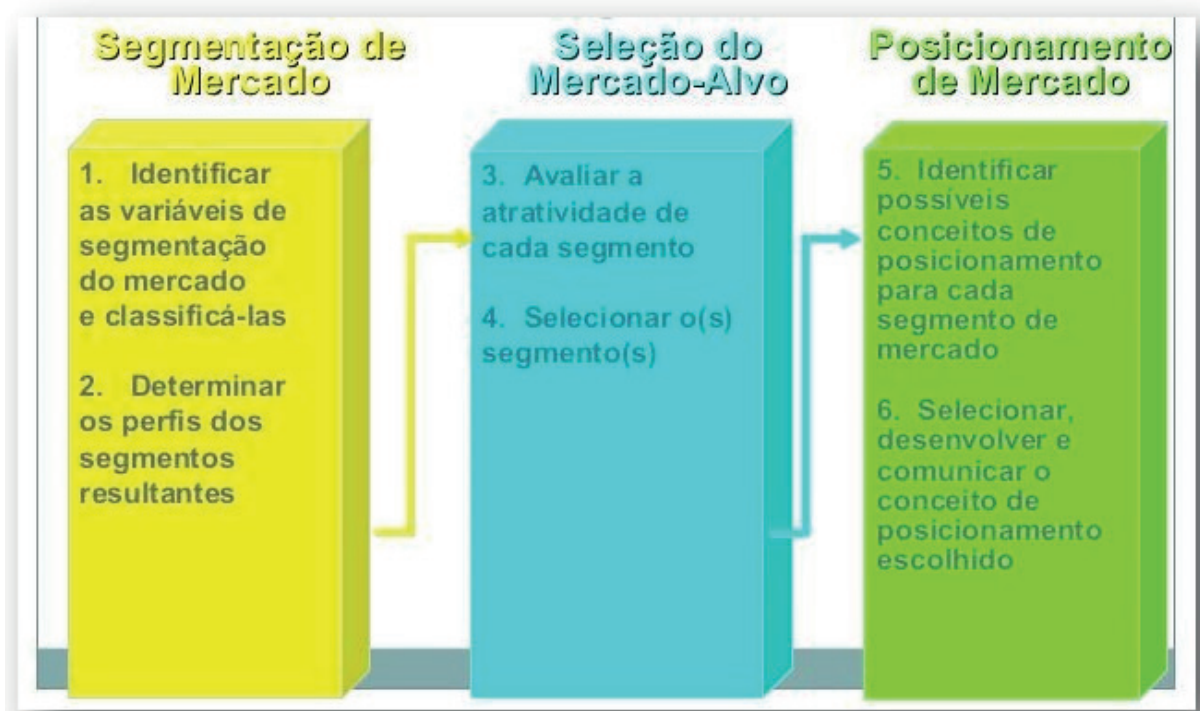
- Identifique o mercado total.
- Determine a necessidade de segmentação.
- Determine as bases da segmentação.
- Trace o perfil de cada segmento selecionado.
- Avalie a lucratividade potencial de se direcionar.
- Selecione a estratégia de posicionamento.
- Desenvolva e implemente um composto de *marketing* adequado.
- Monitore, avalie e controle.

Posicionamento

Os produtos e/ou serviços deverão ser posicionados pela empresa, de modo que seu público-alvo visualize com clareza os benefícios inerentes a eles.

Na Figura 1, pode-se visualizar os passos na segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento.

Figura 1. Segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento



Fonte: Disponível em: <<http://pt.s lides hare.net/MKTMAIS/aula-5-administracao-mercadologica-ges tao-mkt>>. Acesso em: 29 set. 2015.

Estratégias para o Ciclo de Vida do Produto/Serviço - CVP

O ciclo de vida de um produto ou serviço demonstra a evolução no mercado. O produto pode se encontrar em quatro estágios diferentes: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Em cada estágio, vendas e lucros evoluem de maneiras diferentes, o que implica a adoção de estratégias de *marketing* também diferenciadas.

Estratégias para o Estágio de Introdução

Segundo Kotler (2000), as causas para o baixo crescimento das vendas são atrasos na expansão da capacidade de produção; problemas técnicos; atrasos na obtenção de distribuição adequada por meio de pontos de venda no varejo e relutância dos clientes em mudar o seu comportamento já estabelecido.

Estratégias para o Estado do Crescimento

A empresa lança novas características ligadas à utilização do produto e também aumenta sua distribuição. O aumento das vendas leva ao aumento da produção que é responsável pela diminuição do custo de produção pela curva de experiência adquirida.

Estratégias para o Estado da Maturidade

No estágio de maturidade, as diferenças entre os produtos concorrentes diminuem à proporção que os concorrentes descobrem as características promocionais e de produto mais desejadas pelos consumidores. As campanhas promocionais enfatizam as diferenças entre produtos concorrentes, e a competição entre marcas fica mais intensa.

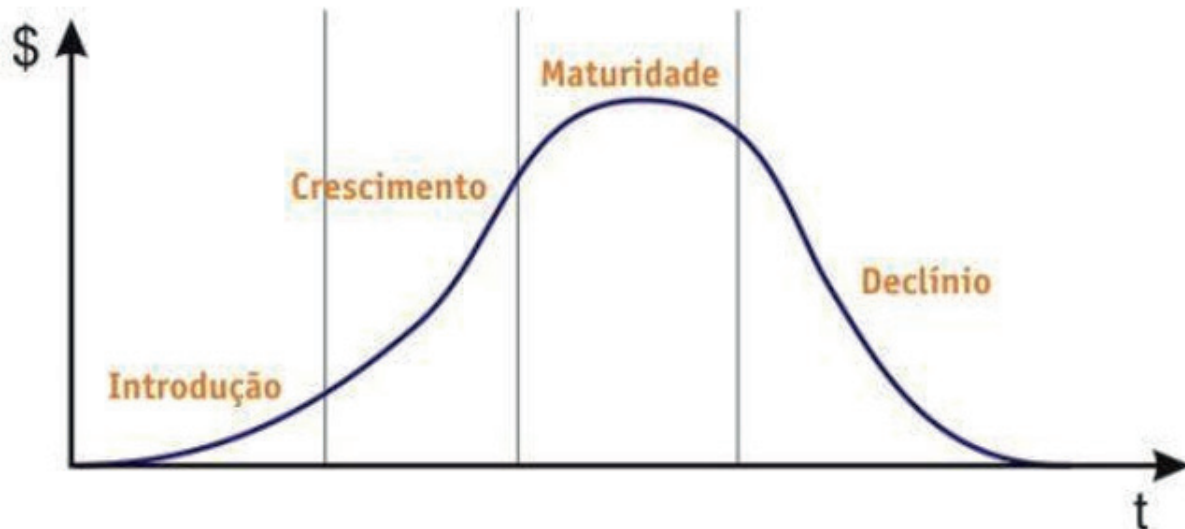
Estratégias para o Estado de Declínio

Kotler (2006), determina cinco possíveis estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas neste estágio do ciclo de vida:

- Dominar o mercado através do aumento dos investimentos e eliminando a concorrência.
- Continuar com o mesmo volume de investimento até que as incertezas do mercado sejam resolvidas.
- Focar os investimentos nos consumidores que são responsáveis pela grande parte do lucro, retirando os investimentos dos que menos contribuem.
- Desfazer-se do negócio mais rapidamente, recuperando os ativos da melhor forma possível antes que se percam mais investimentos.
- Conter o investimento da empresa como uma forma de recuperar o caixa.

Na Figura 2 é demonstrado em forma de gráfico o Ciclo de Vida do Produto/Serviço:

Figura 2. Ciclo de Vida do Produto/serviço - CVP



Fonte: Administração - Graduação: Gerência de Novos produtos. Disponível em: < <http://adm-graduacao.blogs.pot.com.br/2014/06/gerenciade-novos-produtos-ciclo-de.html>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

Estratégia de Precificação

A disponibilidade do produto, preço, o monitoramento dos concorrentes e a demanda do mercado são indispensáveis para o sucesso de qualquer negócio e exige um acompanhamento diário. No entanto, se este acompanhamento for feito de forma isolada, ou seja, sem uma estratégia de reajuste de preço, o negócio perderá espaço e participação.

Baseada em Clientes

É a percepção de cada indivíduo acerca de cada oferta. É pessoal, subjetivo e variável.

O ponto forte dessa estratégia é que leva em conta a perspectiva do cliente e um ponto fraco é que os dados são difíceis de obter e de interpretar. É a melhor forma, pois se relaciona diretamente com as necessidades do cliente.

Baseada nos Competidores Indiretos e Diretos

As estratégias de precificação baseadas na competição (indiretos e diretos), consistem em métodos em que a empresa determina o preço de seus produtos. A força motriz dessa estratégia de precificação é basicamente a ação da concorrência. Identificar os concorrentes diretos e indiretos e suas principais estratégias contribuirá significativamente na prevenção de “ataques” dos competidores. Os indiretos são os que vendem produtos parecidos e retém parte da demanda; E os diretos são os que possuem produtos iguais, visando a mesma fatia do bolo.

Baseada nos Custos

A empresa baseia o preço de seus produtos aplicando um percentual sobre seus custos, sejam de produção ou aquisição.

Com esse método, a empresa se beneficia com a facilidade de gestão e a garantia de certa renda. Porém, não podemos olhar apenas para os custos, pois estaremos ignorando todo o ambiente competitivo externo e a percepção de valor pelos clientes.

Composto de *marketing*

Jerome MacCarthy é o autor do influente livro de *Marketing Básico* (1960) que aprimorou a Teoria de Borden e definiu as atividades que representam os quatro grandes grupos. Conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas para alcançar seus objetivos de *marketing*. Os quatro grupos são chamados de “4 Ps”. São eles: produto, preço, praça e promoção.

Raimar Richers definiu um modelo que compreende as funções básicas de uma Administração de *Marketing*. Para Richers, essas funções se dividem em 4 fases: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação. Sistema Integrado de *Marketing*, como foi batizado, ficou mais conhecido como os 4 “As” do *Marketing*, em contraposição aos 4 Ps, de McCarthy. Richers sempre tentou desenvolver estudos voltados à realidade brasileira e chegou a comentar certa vez que a palavra *Marketing* circulava no Brasil com quase a mesma frequência e intensidade que as expressões como goiabada ou Democracia. O termo “Mercadogia”, foi usado por Richers pela primeira vez, para definir “*Marketing*” em português.

Outra visão foi desenvolvida em 1990 por Robert Lauterborn, ele apresentou os 4Cs: *Consumers Wants and needs, Cost To Satisfy, Convenience to buy and Communication*. No Brasil, os 4Cs foram traduzidos como: Necessidades e Desejos do Consumidor, Custo para satisfazer o Consumidor, Conveniência para comprar e Comunicação.

Produtos

Produtos são bens que podem ser trocados, vendidos ao mercado a fim de satisfazer necessidades e desejos.

“Produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para aquisição ou consumo, como: objetivos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações, ideias para a satisfação de um desejo ou necessidade” (KOTTLER; KELLER, 2006, p. 366).

Las Casas (2006), define o produto como algo que pode ser oferecido ao mercado e que atende às necessidades e desejos dos consumidores e tem como objetivo fornecer benéficos. A definição de produto não cabe apenas aos bens tangíveis. Os serviços também são considerados produtos, pois proporcionam benefícios e podem ser comercializados.

Preço

Segundo Kotler (2003), preço é quantidade em dinheiro que se cobrar por um produto ou serviço, sendo a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelo benefício de obter ou utilizar o produto ou serviço.

Praça (Ponto de Venda)

Refere-se ao local que o produto estará disponibilizado. Pode ser *on-line* ou em loja física.

Ponto de vendas “são os aspectos de distribuição de bens e serviços, incluindo os canais de vendas tradicionais, como: lojas, máquinas de vendas, distribuidoras, entre outros. É a dispo-

nibilidade dos bens ou serviços por meio desses canais” (KOTTLER; KELLER, 2006, p. 465).

Promoção

Promoção é o esforço de comunicação persuasiva a respeito de uma organização e seus produtos. Sob o ponto de vista do *marketing*, são todas as formas de comunicação promocional utilizadas pelas empresas e organizações, para se comunicarem com seus mercados (KOTTLER; KELLER, 2006).

Refere-se às estratégias de divulgação utilizadas. Isso vai envolver tanto estratégias *on-line* como *links* patrocinados, *Fanpage*; quanto estratégias *off-line*, como anúncios, rádio, entre outras possibilidades.

O *mix* de *marketing* é utilizado pelas empresas para atingir seus objetivos e clientes-alvo. Por meio de vendas, *marketing* direto, relações públicas, também destacando outros atributos do produto, como preço e promoções. O *mix* de *marketing* é o conjunto de ferramentas que permite posicionamento da empresa diante do mercado. Cada ferramenta de *marketing* representa benefícios oferecidos. (KOTLER, 2000).

Métodos e procedimentos

O método utilizado para o desenvolvimento do *paper* foi de entrevista semiestruturada com o gestor da UnaBella, e a metodologia é a qualitativa, que de acordo com Triviños (1987), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. As entrevistas podem assumir diversas formas, como a entrevista espontânea ou totalmente desestruturada, a entrevista focal e a entrevista de grupo de enfoque e até mesmo entrevistas estruturadas.

Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a coleta de dados. Esse autor privilegia a entrevista semiestruturada porque acredita que essa, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante disponha de liberdade e espontaneidade necessárias que enriquecerão a investigação. Sugere também que o entendimento do termo entrevista semiestruturada é aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses (que interessam à pesquisa) e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Para concluir, Triviños (1987) afirma que as perguntas que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada, no enfoque qualitativo, não nascem *a priori*. Elas são resultados não apenas da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação já por esse recolhida sobre o fenômeno social que interessa.

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a UnaBella, que abriu as portas do estabelecimento em junho de 2014 e está na área central da cidade, na Rua Saldanha Marinho, 608 de Bento Gonçalves-RS.

Resultados e discussão do estudo de caso

As análises que seguem foram obtidas a partir das questões propostas ao gestor da empresa, que foi alvo do estudo de caso.

Quando questionado sobre o público-alvo preterido a ser atingido, o gestor responde que foi levado em conta a faixa etária, sexo, renda e localização, e que desta forma uniu-se os seguintes dados:

-
- Idade: 16 a 70 anos.
 - Sexo: 80% do sexo feminino e 20% do sexo masculino.
 - Renda: 1 e 4 salários mínimos.
 - Local: Bento Gonçalves – RS.

Comentou também que antes de inaugurar a loja, foi estabelecido entre as sócias-proprietárias a missão: satisfazer às necessidades do público feminino proporcionando bem-estar, conforto e beleza. A Visão: ser referência em qualidade no atendimento ao cliente em Bento Gonçalves; e os Valores: Qualidade no atendimento; oferecer produtos de ótima qualidade; comunicação clara; e competência.

O gestor ressaltou que para introduzir o produto no mercado da UnaBella, foram utilizados os seguintes meios: inauguração da loja em 21 de julho de 2014; propaganda em rádios locais como: Rainha, UCS FM e Atlântida; divulgação no *Facebook*; foram convidados jornalistas e formadores de opinião na inauguração da UnaBella.

Ao ser indagado quanto ao nível de produto, o gestor foi enfático ao dizer que os produtos comercializados na loja são:

- Tangível: *Lingerie* e acessórios.
- Genérico: Relações pessoais.
- Ampliado: Uma melhor qualidade no atendimento diferenciado e personalizado a cada tipo de cliente.

Destacou que as vantagens e benefícios são enfatizados na diversificação de produto, várias cores, modelos e estilos com qualidade; E que com *lingerie* e acessórios diferenciados para atender necessidades de cada consumidor e a forma de pagamento diversificado -cartão de crédito, cheque e dinheiro- são pontos positivos para o crescimento saudável da loja.

Possuem também revendedoras que levam os produtos até os clientes, pois com os horários do dia a dia, muitas pessoas não tem o tempo para passar na loja fazer compras, e que abrange além da cidade de Bento Gonçalves, a região das cidades próximas ao estabelecimento, esclareceu o gestor.

Quanto à estratégia de comunicação, ele relata que faz uso de *sites*, rádios, redes sociais, *e-mails* com mensagens de descontos especiais e lançamentos de novos produtos. Destacou que para ele a resposta desse investimento é se o cliente vai vir até o estabelecimento, já o *feedback* é se o cliente vai voltar ao estabelecimento.

Sobre o questionamento quanto aos competidores indiretos e diretos, o gestor disse que a cidade de Bento Gonçalves possui várias lojas especializadas apenas no ramo de *lingerie*, sendo uma loja direto de fábrica, que possui loja no centro da cidade e que possui uma ampla variedade e preço.

Outra concorrente está bem na área central da cidade, onde se situa a maior concentração do público e possuem uma ampla variedade de produtos. Outra loja do mesmo ramo e que possui o mesmo tempo de mercado com variedades nos produtos, e outra bem conceituada na cidade por ter produtos de alta qualidade, variedade e belíssimas peças. Há também um concorrente muito forte em questão de preço, pela variedade do produto e por estar há muito tempo no mercado, tornando a loja mais conhecida.

Todos estes concorrentes da cidade, exceto uma que possui produção própria, revendem os produtos no varejo.

Disse que podemos identificar uma grande oferta no comércio de moda íntima na cidade, porém, acredita que seja uma grande oportunidade investir em novo empreendimento, como sua

loja, que oferece produtos com qualidade, diferenciados, preço e focado para cada público-alvo.

Indagado quanto ao preço de seus produtos, ele diz que é o somatório de insumos e serviços agregados a um produto ou serviço. Matéria-prima, mão de obra, impostos, aluguel, luz, água etc., custos estes que são estabelecidos aos produtos da loja.

Um diferencial é a forma de embalar os produtos da UnaBella: ao invés de utilizarem sacolas de plástico para pôr os produtos, utilizam sacolas retornáveis ajudando assim o meio ambiente, ressaltou o gestor.

Alguns produtos disponibilizados na UnaBella são:

- Calcinhas.
- Conjuntos básicos e rendados.
- Pijamas.
- Cuecas.
- Blusas.
- Meias.
- Linha *Plus Size*.
- Linha Gestante.
- Modeladores.
- Acessórios brincos/pulseiras/anéis.
- Carteiras.

Na UnaBella os preços dos produtos para seus clientes são encontrados na faixa de R\$7,90 a R\$200,00.

O ponto de venda da UnaBella está na área central da cidade, na Rua Saldanha Marinho, 608 de Bento Gonçalves-RS. Consideramos um ponto de venda bom, pois é umas das ruas centrais mais movimentadas de veículos e pedestres, assim a loja é vista com mais frequência, fazendo com que o público-alvo venha até à loja, salienta o gestor.

Quanto ao método de promoção, ele diz que está investindo em propaganda em redes sociais como a *Fanpage* na página do *Facebook*, exibida a seguir:

Figura 3. Página *Facebook*



Fonte: Página Facebook Loja UnaBella. Disponível em: <<https://www.facebook.com/profile.php?id=100009116767489&ref=ts&fref=ts>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

A loja possui um cronograma de ações e promoções durante todo o ano. Nas datas comemorativas, a loja sempre oferece descontos especiais, além de sorteios de brindes, para “chamar” o público e também para fidelizar ainda mais a lista de cliente.

Considerações finais

O mercado atual está crescendo cada vez mais e os consumidores estão cada vez mais exigentes. Com certeza, uma empresa que não se dedica a estar sempre se reciclando e fazendo as mudanças necessárias para atender ao dinamismo que mercado pede, está condenado a começar a perder a participação no mercado em um curto período tempo. Com isso, toda empresa deve se adaptar para melhor atendê-los e enfrentar seus concorrentes. O público-alvo, que é o feminino, está cada vez mais independente no mercado não dependendo mais do companheiro para fazer suas compras.

Atualmente, a moda íntima para a mulher é essencial, porque a *lingerie* se tornou uma peça indispensável do vestuário feminino não só por beleza, mas também por valorizar e modelar o corpo de acordo com o gosto e bem-estar do cotidiano. Toda mulher tem o direito e o prazer de estar na moda. Porém, temos necessidade para o uso do dia a dia, ou há também aquele público que só em olhar a vitrine, compra porque gostou, mas não porque precisa. Na verdade, a tecnologia e inovação trouxeram muito mais em uma peça de *lingerie*, onde anos atrás era somente uma peça, mas hoje em dia, há vários modelos, cores, enfim, crescendo cada vez mais.

A UnaBella acredita que sempre deve manter o foco no objetivo sendo um dos fatores mais importantes para o sucesso da loja. E como o objetivo é conquistar um número significativo de clientes, manter o foco no cliente, visando sempre estabelecer uma relação de confiança e credibilidade, é o nosso trabalho de cada dia. A loja deve sempre oferecer um bom atendimento, mesmo quando o cliente não encontrar o que procura, porque assim ele irá lembrar da loja pelo bom atendimento, e comentar com novos clientes, como o velho ditado “a primeira impressão é a que fica”. O melhor *marketing* ainda continua sendo o “boca a boca”.

Referências

CHURCHILL Jr., GILBERT A.; PETER, J. Paul. **Marketing, criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela T. **Marketing**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2013

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2014. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=430210>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à Realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos. Inserindo a responsabilidade social das empresas ao contexto brasileiro. In: ASHLEY, Patrícia Almeida. (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARTINS, M. T. M. C. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/marketing01/0118.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

Richers, R. **Ensaio de Administração Mercadológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. 2014. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/moda-intima-perfil-de-consumo-e-comportamento-de-compra/>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

SIMPSON, Penny M. Segmentação de Mercado e Mercados-alvo. In: **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman: 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE - Entrevista

As perguntas que foram feitas à sócia-proprietária Catiane Fin, no dia 21/03/2015:

- 1 Qual o produto ou serviço oferecido pela sua empresa?
- 2 Quais as razões conhecidas que levam a compra/uso deste produto ou serviço?
- 3 Qual a área geográfica de atuação da sua empresa? Se existir mais de uma área geográfica, especifique a importância relativa de cada uma.
- 4 Quais são seus principais concorrentes? Quais os aspectos mercadológicos relevantes destes concorrentes?
- 5 Qual o problema mercadológico da sua empresa a ser resolvido?
- 6 O que você gostaria de obter de informação através desta pesquisa?
- 7 Qual a abrangência geográfica que você gostaria que esta pesquisa tivesse?
- 8 Você diria que manter o foco no objetivo é fator chave de sucesso de um plano de comunicação e *marketing*?
- 9 Há alguns anos, as empresas sabiam quais eram as fórmulas para a comunicação funcionar publicidade, assessoria de imprensa etc. Bastava ter verba para ter retorno. Hoje a fórmula não existe mais. Quais requisitos são essenciais para a comunicação fluir?
- 10 Quais são os desafios e as prioridades do gerente de *marketing* da empresa no caso, você neste momento?

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

PROMOÇÃO E PROPAGANDA: apresentando o produto ao mercado

Promotion and advertising: presenting the product to market

Tâmiris de Souza¹

Resumo: Através de pesquisa bibliográfica, é descrito o conceito Comunicação Integrada de Marketing e seus objetivos. Basicamente, é um conjunto de ações de comunicação que visa emitir a mesma mensagem sobre o produto em vários canais/meios de comunicação diferentes, com cuidado para não confundir os consumidores. Promoção de vendas também é um conjunto de ações, porém, este visa induzir o consumidor à compra, dentre as técnicas que podem ser utilizadas, uma delas é o merchandising. Ao contrário da promoção de vendas, a propaganda não se limita apenas à venda de produtos, pode ser adaptada a várias áreas, como propaganda política, eleitoral, religiosa, institucional, entre outras. Não há um pacote pronto de propaganda que possa ser usado em qualquer ocasião, é preciso adaptar as ações de propaganda de acordo com a necessidade de cada empresa ou instituição. A área de relações públicas zela pela imagem e credibilidade da empresa ou indivíduo que ela representa. A profissão é regulamentada por lei no Brasil e está em ascensão no mundo. Esses profissionais desenvolvem um importante trabalho dentro e fora das empresas, desempenhando várias funções como administrativa, gerencial, estratégica, política, técnica, entre muitas outras citadas. Mas, de forma simples, seu principal propósito é mediar a comunicação entre a organização e o público.

Palavras-chave: Comunicação. Promoção. Propaganda.

Abstract: Throughout bibliographic searching, it is described the concept of Integrated Marketing Communications and its objectives. It is a set of communication actions that aims to send the same message about the product in many ways/ different media, being careful not to confuse consumers. Sales promotion is also a set of actions, however, it aims to induce consumers to buy, among the techniques which can be used, one of them is the merchandising. Unlike sales promotion, advertising is not limited to the sale of products, it can be adapted to various areas, as politics, election, religious, institutional advertising, among others. There is not a ready advertising package that can be used at any time, it is necessary to adapt the advertising actions according to the needs of each company or institution. The area of public relations watches over the image and credibility of the company or individual which it represents. The profession is regulated by Law in Brazil and it is on the rise worldwide. These professionals develop an important work inside and outside the company, performing various functions such as administrative, managerial, strategic, political, technical, among many others mentioned. But, simply, its main purpose is to mediate communication between the organization and the public.

Keywords: Communication. Promotion. Advertising.

Introdução

Toda empresa precisa apresentar seu produto ao mercado consumidor, para isto utiliza-se das técnicas de comunicação. Para tanto, nada melhor que iniciar conhecendo o conceito e os objetivos da Comunicação Integrada de *Marketing*.

Complementando o conjunto de ações da Comunicação Integrada de *Marketing*, a promoção de vendas bem planejada é a certeza de lucros para a empresa, assim como o bom uso do *merchandising*. Também é importante entender o conceito de propaganda, estudar suas van-

¹Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

tagens e desvantagens, suas ações e como é classificada.

A área de relações públicas merece destaque devido ao seu importantíssimo trabalho, como será mostrado adiante, dando ênfase à descrição das atribuições do profissional de relações públicas e as funções que este setor pode desempenhar dentro e fora das organizações.

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

Basicamente, Comunicação Integrada de *Marketing*, conforme Pommer (2012, p. 06), “[...] trata-se de um conjunto de ações de comunicação, cada qual se utilizando de uma ferramenta que possui características específicas com o objetivo de tornar o produto atraente ao consumidor, falando a mesma coisa”, ou seja, significa comunicar ao consumidor a mesma mensagem em todos os canais que forem utilizados.

A necessidade do cuidado para que a mensagem passada ao consumidor seja a mesma em todos os canais de comunicação surgiu devido ao avanço tecnológico dos meios de comunicação. Com a diversificação de mídias a disseminação da mensagem fica mais complexa, pois essa diversificação abre um grande leque de possibilidades de divulgação, tornando o processo muito mais amplo e com maior possibilidade de erros. Mensagens diferentes passadas por canais diferentes formam uma imagem da empresa confusa para os consumidores, portanto, toda a campanha de comunicação deve estar em sintonia.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.

[...] as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Um ponto muito interessante do texto acima é a citação do autor sobre as áreas de comunicação que a organização deve manter integradas, como as áreas de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Assim, percebemos que a comunicação integrada não se trata apenas dos mecanismos utilizados para comunicação externa, deve levar em consideração também a comunicação entre os setores da organização.

Para que a mensagem seja passada ao consumidor é feito o uso de algumas ferramentas, seu conjunto é chamado de composto promocional. De acordo com Pommer (2012) o composto promocional abrange: assessoria de comunicação (relações públicas, propaganda e assessoria de imprensa), promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal, *marketing* direto e *marketing* digital. O uso dos itens deste composto descrito por Pommer é de vital importância para uma comunicação eficaz com o público externo da empresa.

O composto ou *mix* de comunicação integrada representa um conjunto de ações estra-

tégicas utilizadas com o objetivo de informar o público consumidor sobre determinada marca e seus produtos, bem como persuadi-lo, tornando essa marca mais atrativa, gerando reconhecimento e influenciando no comportamento de modo a levar esse público a aderir à marca, conquistando sua preferência, através de associações positivas, entre outras respostas, de forma que isto provoque uma ação, isto é, a compra (POMMER, 2012, p. 8).

Portanto, com a CIM não serve apenas para informar ou apresentar a linha de produtos ou serviços ao mercado, também tem a função de conquistar o consumidor e levá-lo à compra.

Os principais objetivos da CIM são: apresentar ao mercado seus produtos, mostrando que estes podem satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores; posicionar a imagem da marca, fazendo com que as pessoas lembrem-se da marca e passem a ter preferência por ela; determinar o conteúdo da mensagem, para quem será comunicada e como será feita essa comunicação, através de quais canais; construção de um relacionamento entre a marca e o consumidor; e, o principal, influenciar o comportamento do consumidor levando-o à ação de compra.

Conceito e objetivos da promoção de vendas

Promoção de vendas pode ser definida como o conjunto de ações utilizadas para promover uma marca ou um produto. Essas ações induzem e estimulam a equipe de vendas a vender e os consumidores a comprar. De início, a promoção de vendas visa efeitos a curto prazo, com um benefício ao consumidor como a diminuição dos preços, por exemplo, as vendas podem aumentar nesse período. Porém, se bem estruturada e bem trabalhada, a promoção pode gerar efeitos a longo prazo, pois ao comprar o produto por estar com o preço mais baixo que o concorrente, o novo consumidor passa a conhecer o produto e, possivelmente, dar preferência à marca. Portanto, podemos entender que a promoção não se limita apenas a promover o produto, promove também a marca e a empresa.

Em sua obra *Varejo no Brasil*, Parente (2011, p. 242, grifo do autor e grifo nosso) conceitua promoção de vendas como:

[...] ferramenta de comunicação impessoal, direta ou indireta, envolvendo o uso de mídia ou *marketing* sem mídia que oferece um valor extra ao consumidor. As formas mais comuns de promoção de venda no varejo são: prêmios, programas de fidelização e de comprador freqüente [sic], cupons, *displays*, demonstrações de produtos e amostras [...].

Aqui podemos perceber que a promoção de vendas, independente do mecanismo que será utilizado (prêmios, cupons etc.), oferece algum extra ao consumidor para chamar sua atenção.

Keegan e Green (2006, p. 423-424, grifo do autor) explicam que:

[...] **Promoção de vendas** refere-se a qualquer programa comercial ou voltado ao consumidor, de duração limitada, que acrescenta um valor tangível ao produto ou marca. O valor tangível criado pela promoção pode vir em várias formas, como redução de preço ou uma oferta 'Compre um e ganhe outro grátis'. Reembolsos pelo correio, amostras e cupons também são outras formas comumente usadas. A finalidade de uma promoção de vendas pode ser estimular não-usuários [sic] a experimentar um produto ou aumentar a demanda total dos consumidores. Promoções comerciais destinam-se a aumentar a disponibilidade do produto nos canais de distribuição.

Assim, a promoção de vendas atinge não só o público que já é consumidor, tem o poder

de atingir potenciais consumidores, estimulando-os a experimentar a marca.

Parente (2011) também cita as vantagens e desvantagens da promoção de vendas. Como vantagens o autor descreve que: geralmente, é um apelo visual que capta a atenção do cliente; os temas e ferramentas podem ser distintos; o consumidor deve receber algo de valor, como um cupom ou mercadoria gratuita; ajuda a incrementar o tráfego e mantém a lealdade ao varejista; aumenta as compras por impulso; clientes podem divertir-se principalmente com demonstrações e degustações. Como desvantagens o autor cita: dificuldade em encerrar algumas promoções sem que os clientes reclamem; a imagem do varejista pode ser prejudicada se a promoção for banal; exagero de promoções no ponto de vendas; efeitos são de curto prazo; e deve ser usada como um complemento às outras formas de promoção. Sendo assim, as promoções devem ser muito bem pensadas antes de serem colocadas em prática, pois, se não houver um bom planejamento, podem ter o efeito contrário do esperado.

A crescente popularidade das promoções de vendas como uma ferramenta de comunicação de *marketing* pode ser explicada por vários benefícios e vantagens. Além de proporcionar um incentivo tangível para os compradores, a promoção de vendas também reduz o risco que os compradores podem associar à aquisição do produto. Do ponto de vista da empresa, a promoção de vendas aumenta a possibilidade de controle – o gerente encarregado da promoção pode rastrear imediatamente os resultados da promoção. Além disso, algumas promoções de vendas voltadas ao consumidor, incluindo brindes e reembolsos, exigem que os consumidores preencham uma ficha e a enviem à empresa. Isso permite que a empresa inclua as informações em seu banco de dados para poder usá-las em comunicações futuras com os clientes (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 424).

Um ponto importante ressaltado no texto do autor é o fato de que na execução da promoção de vendas existe uma grande chance de formar um bom banco de dados com informações valiosas sobre os clientes/consumidores que poderão ser utilizadas para comunicações futuras.

De uma forma geral, os objetivos da promoção de vendas são basicamente: o aumento das vendas, incentivar a compra de determinados produtos visando o prazo de validade, aumentar a participação da empresa no mercado em que atua, tornar a marca mais conhecida, aumentar a quantidade e a visibilidade dos pontos de venda, zerar os estoques ou promover a experimentação de determinado produto. Porém, esses objetivos podem ser diferentes quando são direcionados aos intermediários, à força de vendas ou ao consumidor.

Quando a promoção de vendas é direcionada aos intermediários, Pommer (2012, p. 22) explica que:

É muito comum os fabricantes direcionarem mais promoções de vendas aos seus distribuidores, em relação ao orçamento de promoção, do que aos consumidores finais. Isto porque persuadir atacadistas e varejistas a vender determinada marca ou produto teoricamente garante maior espaço nas prateleiras, nas lojas e na oferta de balcão feita pelos vendedores em um primeiro contato com o consumidor. Por exemplo: dependendo do que for ofertado ao intermediário, é possível aumentar a quantidade de produtos não apenas em seus estoques, mas também nas gôndolas e prateleiras, bem como, uma posição melhor nesses pontos. Uma melhor posição significa o produto estar à altura dos olhos e ao alcance das mãos dos consumidores nos pontos de venda, ou até mesmo em algum lugar de destaque. Outra situação hipotética poderia ser exemplificada através da situação de compra diretamente no balcão. Um consumidor precisa de um interruptor de luz, mas não tem conhecimento ou preferência por uma marca específica e pede uma sugestão ao balconista/vendedor. O balconista/vendedor vai ‘sugerir’ a marca que oferece mais benefícios ao ponto de venda, geralmente em termos de promoção.

Portanto, nem sempre as promoções serão direcionadas ao consumidor final, direcionando as promoções aos intermediários, estes ficam com o trabalho e a responsabilidade de vender e expor os produtos da empresa, de forma que ficam responsáveis também pela divulgação do produto no ponto de venda, pois, será de interesse do intermediário vender os produtos o mais rápido possível.

Ainda de acordo com Pommer (2012, p. 23-24), os benefícios que podem ser oferecidos aos intermediários são: diminuição no valor da fatura, descontos ou bonificações para compras antecipadas, pagamento de acordo com o desempenho de vendas, propaganda cooperada (quando a propaganda é feita pelo distribuidor e o fabricante oferece uma ajuda de custo), material para o ponto de venda, treinamento técnico ou de vendas para as equipes dos distribuidores, sorteios e premiações, brindes aos vendedores/balconistas, patrocínio em feiras e eventos, concursos e bonificação em fretes.

Quando a promoção de vendas é direcionada à força de vendas, o foco é o desempenho e a eficácia da equipe de vendas do fabricante. As técnicas que podem ser utilizadas são: benefícios em forma de bolsas de estudos ou valores monetários visando à satisfação dos colaboradores, cursos de capacitação técnica e pessoal, concursos, sorteios ou premiações, incentivo a atividades de entretenimento ou atividades desportivas, abrir as portas da empresa para visitaçao dos fornecedores ou intermediários, e oferecer um bom suporte de material à equipe, como por exemplo, brindes, folhetos, todo o material para divulgação do produto nos pontos de venda, catálogo, mostruário, manual de vendas, entre outros.

Tratando-se de promoção direcionada ao consumidor, Pommer (2012, p. 25-26, grifo do autor) explica de forma resumida:

O principal objetivo da promoção ao consumidor final está em aumentar o consumo de produtos e que estes o satisfaçam a ponto de ocorrer uma nova compra no futuro. Em outras palavras, fazer com que os potenciais clientes tenham contato com o produto e passem a fazer uma compra repetida (continuada).

No entanto, o esforço de promoção de vendas isolado não deveria surtir o efeito desejado. Para que se alcancem os objetivos de promoção, é necessário utilizar-se de outras duas ferramentas: o *merchandising* e a propaganda. Em termos de materiais, isso se traduz em cartazes, *displays*, gôndolas expositoras, bandeirolas, móveis, faixas, estandes, promotores, *folders*, panfletos, vídeos e outras peças de divulgação.

Sendo assim, interpretamos que não há uma fórmula definida para promoção de vendas: cabe a cada empresa estruturar as ações e técnicas de promoção de acordo com seus objetivos.

Merchandising

Não é possível falar de promoção e propaganda e não citar o *merchandising*, termo que ficou mais conhecido após o início da divulgação de produtos em telenovelas. Trata-se de uma técnica de comunicação que expõe o produto ou a marca com destaque e de forma atraente no ponto de venda. Ao contrário da propaganda que leva o público ao produto, o *merchandising* faz a função inversa e leva o produto ao público.

Além do ponto de venda tradicional, como lojas ou supermercados, por exemplo, onde o *merchandising* é feito através da exposição dos produtos de forma destacada nas gôndolas ou vitrines, este também pode ser feito através da mídia.

Para ações deste tipo, preferimos utilizar a expressão '*merchandising* do tipo Editorial

ou *Tie-in*’, ou seja, ‘*merchandising* de inserção’. Por exemplo, podemos citar novelas e filmes, quando, em cima de uma mesa, aparece uma garrafa de cerveja onde é possível perceber claramente sua marca, ou quando uma cena mostra uma fachada de um comércio cuja logomarca possa ser percebida (POMMER, 2012, p. 36, grifo do autor).

Ou seja, este tipo de *merchandising* chama a atenção do público em momentos inesperados, por exemplo, o consumidor está acostumado a ver os produtos nos minutos dos comerciais entre a programação, assim, é surpreendido com a imagem do produto ao assistir seu programa.

Sobre a etimologia da palavra *merchandising*, Pommer (2012, p. 36, grifo do autor) diz:

É possível que o termo *merchandising* derive do francês ‘*merchand*’, que significa ‘mercante’. Na língua inglesa, encontramos os termos ‘*merchandiser*’, ‘negociante’ e ‘*merchandise*’, que poderíamos entender como ‘transação com produtos’. De qualquer forma, o sentido etimológico do termo, isto é, o sentido original da palavra, nos aponta indícios que podem ser complementados com aquilo que, na prática, se atribui à ação de *merchandising*.

E, na Língua Portuguesa, como ocorre com várias palavras, acabamos importando o termo *merchandising*.

A função do *merchandising* é chamar toda a atenção para o produto que se quer vender, ele faz o produto ofuscar os demais. Esta técnica aliada à ferramenta de promoção de vendas e propaganda é uma grande arma contra a concorrência, pois cria a atmosfera ideal para a efetivação da venda.

Propaganda: ações, estratégias e classificação.

Vários autores descrevem o conceito de propaganda e em sua grande maioria, dentro da descrição, citam a palavra “persuasão”. Sendo assim, propaganda é a disseminação ou propagação de ideias, informações ou argumentos com a intenção de convencer, persuadir ou influenciar o público receptor da mensagem. Segue a definição de propaganda segundo alguns autores:

“Propaganda pode ser definida como qualquer mensagem paga, patrocinada, veiculada por um meio de comunicação de massa. [...]” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 403, grifo do autor). Nesta definição, devemos atentar ao termo “mensagem paga”.

“[...] A propaganda pode ser compreendida como a totalidade dos meios empregados para informar o público e convencê-lo a comprar um determinado produto. [...]” (PINHO, 1990, p. 15 apud POMMER, 2012, p. 98). Assim, a propaganda é utilizada como instrumento de persuasão.

[...] **Propaganda** – comunicação indireta e impessoal, transmitida por meio de mídia massificada fora da loja e paga por determinado varejista. Os varejistas usam as seguintes mídias para veicular suas propagandas: jornais, revistas, rádio, televisão, outros impressos e Internet [...]. (PARENTE, 2011, p. 242, grifo do autor).

Conforme o autor acima, independente do meio utilizado, existe o pagamento por tal forma de comunicação.

“[...] O conjunto de técnicas e atividades de informação e persuasão destinadas a influenciar, num determinado sentido, as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público receptor” (PINHO, 1990, p. 22 apud POMMER, 2012, p. 98). Assim, sempre visando levar o consumidor

à compra.

Pinho (1990, p. 19-21, grifo do autor) fala sobre a origem etimológica da palavra propaganda e onde foi utilizada pela primeira vez:

A palavra *propaganda* é gerúndio latino do verbo *propagare*, que quer dizer: propagar, multiplicar (por reprodução ou por geração), estender, difundir. Fazer propaganda é propagar idéias [sic], crenças, princípios e doutrinas.

A primeira apropriação do termo *propaganda* foi feita pela Igreja Católica, no século XVII, com o estabelecimento pelo papa Gregório XV de uma Comissão Cardinalícia para a Propagação da Fé (*Cardinalitia Commissio de Propaganda Fide*), tendo por objetivos fundar seminários destinados a formar missionários para difundir a religião e a imprimir livros religiosos e litúrgicos. [...]

[...] a propaganda assumiu um caráter de divulgação da informação de natureza religiosa para a conversão dos povos gentios.

[...] Contudo, é na primeira metade do século XX que se assistiu ao desenvolvimento das condições técnicas dos suportes que vão dar à propaganda política (e a todas as demais modalidades) os canais para uma atuação de ilimitada amplitude sobre as massas ávidas de informações e extremamente influenciáveis.

Mesmo sendo utilizada primeiramente para divulgar informações religiosas e políticas, ao longo da história abriu-se um gigantesco leque de opções para a utilização da propaganda, tanto que, atualmente, “a propaganda é a alma do negócio”.

Porém, Calazans (2006, p. 24, grifo do autor) descreve outra etimologia:

O termo ‘propaganda’ tem sua origem etimológica no latim, *pangere*, plantar. Todo ato de comunicação visa, assim, plantar uma mensagem no receptor, na forma de propaganda de produtos (publicidade) ou de propaganda ideológica, política ou eleitoral. Todas essas formas de comunicação (mensagens) são transportadas pelas mídias (meios de comunicação de massa), que veiculam as mensagens, dissimuladas dentro da programação ou conteúdo editorial, ou explicitamente, no espaço dos anunciantes ou patrocinadores.

Percebemos que este autor refere-se ao termo “plantar” para descrever a origem da palavra propaganda e, realmente, a intenção do anunciante ao emitir a mensagem, é de que esta fique gravada (plantada) na mente do receptor.

A propaganda tem a ver especificamente com a comercialização de bens e a apropriação simbólica destes bens pelos indivíduos e a significação dada por eles a estes produtos, permeados pela cultura e pelo momento histórico em que eles se inserem.

A propaganda deve ser vista em seu papel social, o que implica um estudo das relações entre as pessoas e a sociedade, entre as pessoas e os objetos, entre os objetos e a cultura e entre o simbolismo e o poder. Ela mostra códigos de comportamentos exigidos ou sugeridos por determinada cultura, pois pela propaganda, os objetos são inseridos na vida social e no processo de significação cultural.

[...] É inquestionável que a ideologia da propaganda é levar ao consumo, até por estar inserida no sistema capitalista. [...]

Impossível dizer que a propaganda é determinante na alteração de comportamentos sociais, no entanto, é possível ressaltar que ela é uma das influenciadoras deste mesmo comportamento (GRAF, 2005, p. 13-14).

Assim sendo, na formulação de uma propaganda existe a necessidade de estudar se esta se encaixa na cultura do local onde será utilizada, do contrário, poderá ter efeitos desastrosos.

Podemos perceber que todas essas descrições do significado de propaganda têm em

comum o uso das palavras “comunicação” ou “informação”, o que nos mostra que mesmo que alguns autores discordem sobre a origem da palavra propaganda, há uma concordância sobre seu significado.

Apenas a título de conhecimento, segue uma breve explanação sobre o surgimento da propaganda no Brasil. Influenciado pelos costumes europeus, o Brasil imperial, por volta de 1810, coloca no mercado o dinheiro de papel, substituindo as moedas. No mesmo instante surge o primeiro jornal (Gazeta do Rio de Janeiro) que dá início à imprensa e, conseqüentemente, à propaganda que iniciou no Brasil na forma de classificados de imóveis, anúncios de professores particulares, produtos europeus importados e anúncios de venda ou aluguel de escravos.

Alguns anos depois, por volta de 1850, empresas revendedoras de produtos norte-americanos e médicos passam a anunciar nos jornais. Nessa época ainda se seguia o estilo de vida europeu disseminado pela propaganda da moda, romances franceses e produtos. Apenas a partir de 1860 que começam a ser utilizados cartazes e *outdoors* (painéis em paredes), passando a ilustrar os anúncios com imagens. A propaganda foi se desenvolvendo com o passar dos acontecimentos como a abolição da escravatura, a Proclamação da República e o início da industrialização, se adequando aos novos costumes. Com a modernização, a propaganda passou a incentivar o consumo dos produtos atribuindo a eles o simbolismo do prestígio. A propaganda desse período disseminava a ideia de que o homem, para ser moderno, tinha que consumir os produtos modernos que chegavam do exterior, como rádios, fogões, alimentos enlatados, geladeiras e, como sempre, a moda.

Já em 1930, com o avanço da propaganda no exterior, agências publicitárias são instaladas em solo brasileiro e novas técnicas são inseridas, como *outdoors* em estradas, concursos, benefícios para revendedores, abertura de novos pontos de venda etc. É interessante citar que um dos meios mais utilizados, e que é mencionado por alguns autores como o mais importante meio de divulgação desse período, é a revista. A partir daí, a propaganda cresceu acompanhando o processo de modernização até os dias atuais, sendo utilizada não só para fins de efetivação de vendas, mas também com propósitos políticos, ideológicos, sociais e demais, os quais veremos adiante.

Vantagens e desvantagens

Em sua obra, Parente (2011, p. 243), cita as vantagens e desvantagens da propaganda. Como vantagens o autor descreve:

- Atração de grande audiência.
- Baixo custo por leitor, telespectador ou ouvinte.
- Numerosas alternativas de mídia.
- Padronização do conteúdo da mensagem, tempo e duração do anúncio.
- Na mídia impressa, o leitor pode analisar o anúncio com maior atenção.
- Contexto editorial ajuda o anúncio.
- Redução dos custos operacionais no varejo, pois o consumidor fica sabendo dos produtos antes da compra.

Além dos itens citados pelo autor, outro ponto que merece destaque é o fato de a mensagem poder ser repetida várias vezes e, com isso, o consumidor poder comparar a mensagem enviada pela empresa com a mensagem do concorrente. Sendo assim, a empresa deve aproveitar a oportunidade de fazer uso da expressividade, usando seus recursos de comunicação de forma artística para destacar seu produto ou serviço.

E, como desvantagens o mesmo autor cita:

-
- Padronização não permite adaptação às necessidades individuais dos clientes (exceto na Internet).
 - Grande investimento impede que pequenos varejistas anunciem.
 - Grande desperdício, pois o alcance geográfico é amplo.
 - Tempo de produção impossibilita anunciar itens de moda ou ligados a eventos atuais.
 - Algumas mídias são descartadas antes de serem lidas; exemplo: mala direta.
 - Anúncios são breves, impedindo que contenham muita informação.

Sobre o último tópico citado pelo autor, podemos observar que atualmente, com o estilo de vida acelerado adotado pela população, as mensagens precisam ser curtas, passando toda a informação do produto em poucas palavras ou ilustrações. Mensagens muito longas perdem a atenção do consumidor, tornando o trabalho desses profissionais um desafio maior ainda.

Ações da propaganda

Podemos afirmar que não existe um pacote de propaganda que pode ser aplicado em todos os casos e surtir o efeito desejado. Cada empresa precisa adequar as ações de propaganda de acordo com seus objetivos. Outras instituições que utilizarem a propaganda para outros fins, como a propaganda religiosa, política, eleitoral e as demais, terão objetivos diferentes das empresas que visam vender produtos, portanto, serão desenvolvidas outras ações de propaganda.

Em sua obra *Princípios de Marketing Global*, Keegan e Green (2006, p. 406, grifo do autor) afirmam que:

A principal questão para os profissionais de marketing global é se a mensagem publicitária e a estratégia de mídia *específicas* precisam ser alteradas de região para região ou de um país para outro em razão de requisitos ambientais. Os defensores da propaganda global acreditam na idéia [sic] de uma aldeia global, onde gostos e preferências estarão convergindo. De acordo com o argumento da padronização, como as pessoas de toda parte querem os mesmos produtos pelas mesmas razões, as empresas podem conseguir grandes economias de escala ao unificar a propaganda em todo o globo. Os anunciantes que seguem a abordagem localizada são céticos quanto ao argumento da 'aldeia global'. Em vez disso, eles afirmam que os consumidores ainda diferem de um país para outro e precisam ser atingidos por uma propaganda adequada a seus respectivos países. Os proponentes da abordagem localizada ressaltam que a maioria dos erros ocorre porque os anunciantes não compreendem as culturas estrangeiras, ou não se adaptam a elas.

Portanto, até quando se trata de propaganda em proporções maiores como a propaganda para diversos países, é preciso adequar as ações de acordo com o lugar.

Algumas das ações da propaganda são: exaltar a melhor característica do produto ou da marca que está promovendo, deve focar em seu público-alvo, as informações devem ser sempre verdadeiras e passar confiabilidade, deve evitar ambiguidades para não gerar mal-entendidos, usa de forma adequada e eficaz os meios de comunicação disponíveis, e o principal, levar os consumidores até o produto.

Sobre essas ações Keegan e Green (2006, p. 410) descrevem:

A propaganda deve comunicar apelos que sejam relevantes e efetivos no ambiente do mercado-alvo. Como os produtos muitas vezes estão em diferentes estágios de seu ciclo de vida nos vários mercados nacionais, e devido às diferenças culturais, sociais e econômicas básicas existentes entre os mercados, o apelo mais efetivo para um pro-

duto pode variar de um mercado para outro. No entanto, os profissionais de *marketing* global devem tentar identificar situações em que: a) existam reduções potenciais de custo devido à presença de economias de escala, b) barreiras à padronização, como diferenças culturais, não sejam significativas, e c) os produtos atendam necessidades funcionais e emocionais semelhantes em diferentes culturas [...].

O que chama a atenção aqui é a citação do ciclo de vida do produto, que também é um ponto muito relevante que deve ser observado na construção da propaganda.

Uma forma de determinar se a propaganda está tendo o efeito desejado é observar o aumento das vendas. Sobre a eficiência da propaganda, os mesmos autores citam um fato real de forma muito interessante:

A propaganda eficiente também pode exigir o desenvolvimento de diferentes execuções ou apresentações criativas usando o apelo básico ou a proposição de venda de um produto como ponto de partida. Em outras palavras, pode haver diferenças entre *o que* se diz e *como* se diz. Se a execução criativa em um mercado importante estiver intimamente ligada a um determinado atributo cultural, talvez ela tenha de ser adaptada a outros mercados. Por exemplo, a proposição de venda de muitos produtos e serviços é diversão e prazer, e a apresentação criativa deve mostrar pessoas se divertindo conforme apropriado para um país ou cultura. O Club Med tentou usar uma campanha publicitária global unificada que mostrava belas fotos de turistas em roupas de banho pouco discretas. Muitos americanos – para quem a discrição em público é importante – viram os anúncios como maliciosos e provocativos, com apelo apenas para ‘solteiros moderninhos’. Os europeus estão acostumados com a nudez parcial em praias públicas e não consideraram os anúncios inadequados. Embora o Club Med vinculasse sua proposição básica de venda ao tema ‘O antídoto para a civilização’, a execução criativa teve de ser modificada de acordo com os gostos, percepções e experiências do mercado americano (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 411, grifo do autor).

Novamente podemos ver a importância de levantar informações sobre a cultura do local onde será utilizada a propaganda.

Os autores ainda falam sobre outras estratégias que podem ser usadas:

Segundo um levantamento recente, executivos publicitários experientes indicaram que proposições de vendas fortes podem ser transferidas em mais de 50% das vezes. Um exemplo de uma proposição de venda que se transfere bem é a ‘qualidade superior’. A promessa de preço baixo ou de valor pelo dinheiro geralmente atravessa barreiras nacionais. No mesmo levantamento, a maioria dos executivos revelou não acreditar que apresentações criativas fizessem bem essa viagem. Os obstáculos são barreiras culturais, barreiras de comunicação, problemas legislativos (por exemplo, crianças não podem ser usadas na França para comercializar produtos), posições competitivas (a estratégia publicitária para uma marca ou produto líder do mercado em geral é muito diferente daquela usada para uma marca secundária) e problemas de execução (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 411).

Aqui podemos perceber um tópico que ainda não havia sido citado e que merece destaque: os possíveis problemas com a legislação de cada local.

Para poder definir corretamente que tipo de estratégia deve ser adotada, é preciso ponderar alguns tópicos. A primeira medida é definir o público-alvo, posteriormente, conhecer a concorrência, definir qual é o valor e o diferencial que será oferecido ao consumidor, selecionar os meios de comunicação que mais se encaixam no plano, definir o conteúdo da mensagem que será repassada ao consumidor e como passá-la, e, por fim, justificar todos os itens já citados.

Após esse trabalho, deve-se escolher um dos tipos de estratégia que são muito bem descritos por Ogden (1990 apud POMMER 2012, p. 103-104):

Estratégia afetiva: Essa estratégia baseia-se na emoção para influenciar o consumidor. O humor é frequentemente utilizado.

Imagem da marca: Essa estratégia tenta criar uma imagem para o produto ou marca com base em aspectos psicológicos.

Proposição exclusiva de venda: Essa estratégia enfatiza as características físicas do produto ou serviço que são superiores às da concorrência. Se essa estratégia for utilizada, deve haver uma prova de superioridade.

Estratégia de ressonância: Essa estratégia visa a utilizar as experiências dos consumidores na tentativa de estabelecer o produto ou marca com o melhor para se comprar. ‘Mostre e diga’ funciona melhor com esse tipo de estratégia.

Posicionamento de produto/marca: Essa estratégia tem uma natureza de longo prazo e permite que o anunciante desenvolva uma posição única na mente do consumidor em relação a seus concorrentes. Os consumidores tendem a ordenar os produtos de acordo com alguma noção preconcebida, tal como qualidade, preço ou longevidade.

Estratégia genérica: Essa estratégia é usada em um novo mercado ou em um mercado monopolista e simplesmente fornece uma afirmação direta de benefício do produto. Não existe promessa de superioridade sobre a concorrência porque não é necessário (seja porque não existe concorrência, ou porque o anunciante tem uma considerável participação de mercado e domina a categoria do produto).

Independente do tipo de estratégia escolhido é importante lembrar que fatores culturais, econômicos e políticos influenciam na decisão de adoção do tipo de estratégia de propaganda. Uma estratégia que funciona em um determinado lugar com um determinado público pode não ter o mesmo efeito em outro local com cultura diferente.

Classificação

A propaganda não é utilizada apenas na venda de produtos, ela tem utilidade em várias outras áreas, e podem ser classificadas como:

- Propaganda ideológica: o propósito é disseminar uma ideologia, formar ideias que orientem o comportamento social. É desenvolvida de maneira mais ampla que os demais tipos.

- Propaganda institucional: promove a empresa e não o produto, nesta área a propaganda interage com as ações de relações públicas.

- Propaganda governamental: por causa da preocupação do governo com a opinião pública, a propaganda é usada para manter, criar ou mudar a imagem de um governo, seja federal, estadual ou municipal, de acordo com os objetivos pré-estabelecidos.

- Propaganda política: tem o propósito de disseminar ideologias políticas ou a filosofia de um partido. A propaganda nessa área tem um grande poder, como por exemplo, na implantação de ideologias como o fascismo, comunismo ou nazismo.

- Propaganda eleitoral: esta é feita geralmente no período de eleições, seja para cargos políticos nas esferas municipal, estadual ou federal, seja para cargos inferiores, como associações de bairros, por exemplo. Visa divulgar informações do candidato através de todos os meios possíveis.

- Propaganda corporativa: semelhante à propaganda institucional, esta objetiva criar ao mesmo tempo imagem e opinião favoráveis à empresa, divulgando informações sobre as políticas e normas internas, visando o aumento do número de investimentos em ações da empresa.

- Propaganda social: esta visa chamar a atenção da sociedade para determinado tema,

como por exemplo, a Campanha do Agasalho em nossa região, onde são coletadas roupas de inverno para pessoas carentes.

- Propaganda religiosa: meio usado pelas diferentes religiões para divulgar suas doutrinas e fazer campanhas, como a Campanha da Fraternidade.

- Propaganda legal: por meio desta, todas as sociedades anônimas em Diário Oficial e em jornais, suas atas, editais e balanços. Esta é regulamentada pela Lei nº 6.404 de 1976.

Como podemos perceber, o uso da propaganda não se restringe apenas às empresas, ao fazer qualquer divulgação o comunicador está fazendo uso da propaganda, seja para difundir ideias, uma ação social, informações sobre um candidato ou instituição, ou, como estamos acostumados a ver todos os dias, para vender produtos e serviços.

Relações públicas: definições e funções

A área de relações públicas zela pela imagem e credibilidade da empresa ou indivíduo que ela representa. A profissão de relações públicas no Brasil é regulamentada pela lei através do Decreto nº 63.283 de 1968, onde define que é toda atividade exercida com o intuito de manter a compreensão entre uma instituição e o público ligado à ela.

Pommer (2012, p. 107) descreve:

De maneira introdutória, podemos afirmar que as relações públicas consistem em uma série de esforços para gerar e sustentar uma imagem adequada e positiva para as organizações diante de seus públicos de interesse. Diferentemente da propaganda, que é tratada como uma comunicação comercial, isto é, paga, as relações públicas podem gerar publicidade espontânea e gratuita, se entendermos a publicidade como comunicação gratuita.

Portanto, as ações realizadas pelos profissionais de relações públicas, diferem das ações de propaganda, pela sua natureza não comercial.

Keegan e Green (2006, p. 420, grifo do autor) falam das ferramentas básicas das relações públicas:

As iniciativas de **relações públicas** de uma empresa fazem uso de publicidade e formas não pagas de comunicação para incentivar a boa vontade e a compreensão entre os participantes tanto dentro como fora da empresa. Qualquer empresa que esteja aumentando suas atividades fora do país de origem pode utilizar o pessoal de RP como pontes entre a empresa e funcionários, sindicatos, acionistas, clientes, a mídia, analistas financeiros, governos e fornecedores. As ferramentas básicas das relações públicas incluem informes à imprensa, boletins, visitas por fábricas e instalações, artigos em jornais comerciais ou profissionais, publicações e folhetos da empresa, comparecimento de pessoas da empresa a programas de entrevistas no rádio e na TV e eventos especiais.

A relação de ferramentas que podem ser usadas por esses profissionais é imensa, assim como sua área de atuação.

Sobre as funções da área de relações públicas, Kunsch (2003, p. 95) explica algumas delas:

As relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações. Em síntese, como atividade profissional, elas:
- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comuni-

cacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.

- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa.

- Preveem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão etc.

O trabalho de RP não se limita a criar ou manter boas relações, há também a prevenção de crises e conflitos.

Grunig, Ferrari e França (2009, p. 27) mostram como essas atribuições são importantes:

As organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. É possível que nem sempre haja acordo ou um relacionamento amigável, mas as partes entendem uma à outra – e o entendimento é um objetivo primordial das relações públicas. Embora uma organização com boas relações públicas possa necessitar incorporar os objetivos de públicos estratégicos à sua missão, no longo prazo poderá redefinir melhor seus objetivos e será capaz de atingi-los de forma mais eficaz do que se ignorasse ou contrariasse os objetivos dos públicos.

Consequentemente, a comunicação e a colaboração geram benefícios para uma organização ao permitir a venda de seus produtos e serviços a clientes satisfeitos, garantir investimentos ou expandir seu âmbito de atuação. Também economizam o dinheiro que a organização teria de gastar com processos, regulamentações, boicotes ou treinamento de novos colaboradores, e reduzem também os riscos de que os públicos afetados iniciem ações dessa natureza. Além disso, a comunicação e a colaboração beneficiam os públicos e a sociedade e tornam as organizações mais responsáveis, auxiliando-as a reagirem de forma mais eficaz aos problemas que enfrentam. A comunicação e negociação são de fato a essência das relações públicas.

Surge novamente o termo “comunicação”, ferramenta de vital importância para qualquer organização, deve ser bem gerenciada, levando à necessidade do trabalho de relações públicas.

Porém, de forma mais específica, Kunsch (2003, p. 128, grifo do autor), descreve o trabalho diário de um profissional de relações públicas:

No dia a dia, o profissional de relações públicas realiza, em síntese, as seguintes atividades: serviço de consultoria de alto nível; planejamento, organização e execução de eventos; relações com a mídia/assessoria de imprensa; coordenação de publicações institucionais – jornais, revistas, livros especiais, relatórios, boletins etc.; pesquisa de opinião pública; pesquisa institucional; auditoria de opinião; auditoria de imagem; auditoria de comunicação organizacional; organização e acompanhamento de visitas programadas; edição e distribuição de publicações institucionais; realização de projetos culturais; programas especiais para o público interno; projetos e ações sociais – balanço social; relatórios de responsabilidade social; serviço de atendimento ao consumidor; atividades em apoio a *marketing*; propaganda institucional; organização de *mailing* e relações de públicos estratégicos; *marketing* político; *marketing* de relacionamento; *marketing* cultural; *marketing* social.

Além destas, as relações públicas também têm função administrativa, onde buscam a interação e comunicação no interior da organização. “Como função administrativa, as relações públicas, por meio de suas atividades específicas, visam atingir toda a organização, fazendo as

articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos etc.” (KUNSCH, 2003, p. 100). Assim, seu papel é orientar e assessorar as equipes a conduzir, da forma mais adequada, sua relação com o público-alvo da empresa.

Na prática, as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam. Evidentemente, isso exige tempo, pesquisas, auditorias, diagnósticos (para avaliar o grau de relacionamento da organização com os seus públicos), planejamento, participação programada, implementação e avaliação de resultados (KUNSCH, 2003, p. 102).

Isto nos mostra que para um bom trabalho, o profissional de RP precisa levantar as informações necessárias e fazer um bom planejamento antes de colocar seus planos em prática.

Dentro da função administrativa, alguns autores também dividem a atividade do profissional de relações públicas em duas partes: técnica e gerencial.

[...] Os gerentes assessoram a alta administração, planejam e dirigem programas de relações públicas. Os técnicos realizam serviços tais como a redação, edição, ilustração, contatos na mídia, ou a produção de publicações. Ambos são essenciais para um programa de relações públicas.

Os profissionais de Relações Públicas, na sua maioria, são técnicos e grande parte deles teve seu primeiro emprego na área neste nível [...] (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 21).

Então, percebemos que há uma divisão na área profissional de relações públicas, cada uma com funções específicas.

Sobre as atribuições do profissional de relações públicas no cargo gerencial, Grunig, Ferrari e França (2009, p. 22) afirmam:

Para que um programa de relações públicas seja eficaz, é necessário que um profissional o gerencie estrategicamente. É necessário que o programa seja orientado aos públicos que exercem maior impacto sobre a organização. Esse gerente estratégico aconselha a alta administração da organização a respeito das consequências de decisões organizacionais sobre os públicos, avaliando se tais decisões podem prejudicar ou beneficiar os relacionamentos com esses mesmos públicos. Além disso, todos aqueles que trabalham na execução de um programa de relações públicas – sejam técnicos ou gerentes – devem enxergar as relações públicas sob uma perspectiva gerencial. Quando aqueles que atuam em relações públicas adotam este ponto de vista, todos poderão visualizar o objetivo de seu trabalho e avaliar até que ponto as técnicas empregadas alcançam esse objetivo.

Complementando, as relações públicas também abrangem a função estratégica, onde é feito o posicionamento dos valores, da missão, visão e objetivos, perante à sociedade. Aqui, como ponte de comunicação entre a organização e o público, as relações públicas buscam a credibilidade, o fortalecimento do lado institucional.

Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacio-

namentos efetivos. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, como atividade profissional, as relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações (KUNSCH, 2003, p. 104).

Portanto, cabe aos estrategistas identificar oportunidades ou problemas relacionados com a comunicação ou com a imagem da organização perante à sociedade, através da avaliação do comportamento do público.

“Como função política, as relações públicas lidam basicamente com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte” (KUNSCH, 2003, p. 109). Podemos ver mais uma vez a importância de um RP para gerenciar conflitos internos.

Outra área que pode valer-se das relações públicas é a que lida com recursos humanos, especificamente das relações da organização com os empregados, o chamado público interno, que é um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização. Ele necessita de uma comunicação mais consistente e contínua, deixando-se de lado aquela linguagem costumeira, subjetiva e rotulada dos manuais. Os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de forma mais realista e transparente[...] (KUNSCH, 2003, p. 121).

O autor cita a comunicação transparente entre organização e colaborador, ponto muito interessante e importante que também é gerenciado pelo RP.

Entre todas as funções citadas pelos autores, a que melhor se encaixa com todo o contexto de relações públicas é a função mediadora. Esta, além do propósito básico que é a comunicação, procura estabelecer uma comunhão de ideias entre o público e a organização, busca a interação e o diálogo entre essas duas partes, fazendo uma via de mão dupla, que é a essência das relações públicas.

Kunsch (2003, p. 128, grifo nosso) ainda descreve as habilidades necessárias ao profissional para que desempenhe bem as funções já citadas:

Para que o profissional cumpra sua missão e realize plenamente suas funções, são requeridas habilidades como: domínio da Língua Portuguesa; conhecimento de pelo menos um idioma estrangeiro; cultura geral e humanística; conhecimentos de administração, *marketing*, publicidade e jornalismo; visão estratégica de negócios; saber planejar e planejar-se; capacidade administrativa e de articulação política; equilíbrio emocional.

O profissional realmente qualificado é aquele que busca uma reciclagem permanente e procura estar sintonizado com a sociedade contemporânea, tendo como meta promover uma comunicação simétrica de mão dupla, que atenda aos interesses tanto das organizações quanto dos seus públicos, norteando-se por normas e princípios balizados pela ética.

Nota-se que a profissão de relações públicas exige muito esforço do profissional mediador, inclusive pela necessidade de constante atualização e equilíbrio para o bom desempenho do trabalho.

O setor de *marketing* está crescendo dentro das empresas ao redor do mundo, conseqüentemente surge uma necessidade maior de ter o auxílio de um profissional de relações públicas, ou, dependendo do tamanho da empresa, de criar um setor especialmente para este fim. Como visto anteriormente, um fato importante que deve ser levado em consideração são as diferenças

culturais entre países, ou até mesmo entre regiões de um mesmo país, isso afeta todo o trabalho da área de *marketing* e de relações públicas. Por exemplo, na Europa os profissionais de relações públicas são considerados integrantes da área de *marketing* e não como profissionais com uma função distinta, até mesmo os cursos ministrados na área visam mais a parte teórica do que relacionada ao desenvolvimento de habilidades na comunicação ou jornalismo.

O teste decisivo do entendimento que uma empresa possui sobre o poder e a importância das relações públicas ocorre durante épocas de turbulência, em especial de uma crise potencial ou real. Quando acontece o desastre, uma empresa ou setor muitas vezes se vê lançado sob os refletores. O modo como a empresa lida com as comunicações nesses momentos pode ter implicações significativas. A melhor resposta é ser objetivo e direto, transmitindo segurança ao público e fornecendo à mídia informações precisas (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 422).

Para não correr o risco de errar ao tentar sair da crise, é indispensável que a empresa tenha o apoio de um profissional, pois, como já citado, qualquer erro de comunicação neste momento pode ter implicações desastrosas para a imagem da empresa, o que é muito difícil de reverter. Mais uma vez podemos perceber a importância dos profissionais de relações públicas e propaganda para a saúde das organizações.

Considerações finais

Em um mundo consumista globalizado é muito difícil chamar a atenção de forma positiva e eficaz. Apresentar um produto torna-se uma tarefa árdua e incerta. Para minimizar essas preocupações, a melhor forma sempre é o preparo.

Planejar ações de comunicação pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Uma campanha mal planejada apenas multiplica despesas. Portanto, conhecer técnicas de comunicação, propaganda e relacionamento são peças-chave.

Quando a organização não tem condições de criar um setor específico para o desenvolvimento de campanhas de propaganda, pode recorrer às inúmeras agências de publicidade existentes. Da mesma forma, quando necessita de consultoria, pode procurar um profissional de relações públicas para desenvolver ações de criação ou preservação de imagem ou credibilidade da organização.

De qualquer modo, as empresas que realmente querem fazer a diferença precisam despende ao menos uma pequena parte de seus recursos financeiros para essa finalidade. O que muitos contam como despesas, na realidade torna-se investimento.

Referências

CALAZANS, Flávio M. A. **Propaganda subliminar multimídia**. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

GRAF, Marília G. **Propaganda de lá para cá**. São Paulo: IBRASA, 2005.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva,

2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2011.

PINHO, José Benedito. **Propaganda Institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1990.

POMMER, Marcos. **Promoção e propaganda: Caderno de Estudos**. Indaial: Uniaselvi, 2012.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS NA GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E VIAÇÃO DE PORTO ALEGRE/RS

The influence of variable in environmental management of the secretary of works and traffic of Porto Alegre/RS

Anderson Xavier da Cunha¹
Jeaniffer K Alves de Souza¹
Márcio Araújo Lima¹
Rodolfo Gobi Dias¹

Resumo: O planejamento estratégico é de suma importância dentro de uma organização, pois é ele que determina os planos de ação que resultarão em vantagens competitivas e sustentabilidade a longo prazo. Para isso é preciso que a empresa conheça seu ambiente externo, interno e tarefa para que possa conscientemente estabelecer metas e então buscar a eficiência e a eficácia exigidas pelo mercado. A presente pesquisa sobre as variáveis que afetam uma organização foi aplicada na SMOV – Secretaria Municipal de Obras e Viação – de Porto Alegre/RS, a fim de perceber, na realidade, como a organização é afetada. A metodologia utilizada foi o método indutivo, com pesquisas bibliográficas em diversas obras.

Palavras-chave: Planejamento. Ambiente organizacional. Variáveis.

Abstract: Strategic planning is of paramount importance within an organization, because it determines the action plans that will result in competitive advantages and long-term sustainability. This requires the company to meet its external, internal environment and task so you can consciously set goals and then seek efficiency and effectiveness demanded by the market. This research on the variables that affect an organization were applied in SMOV - Municipal Works and Traffic - Porto Alegre city in order to realize, in fact, the organization is affected. The methodology used was the inductive method, bibliographic searches in several works.

Keywords: Planning. Organizational environment. Variables.

Introdução

A turbulência e a incerteza do mundo atual são constantes desafios às organizações. Proporcional a esses desafios, surge a necessidade do planejamento estratégico como forma de melhor preparar a empresa para os desafios de competitividade do mercado. E as empresas de sucesso são aquelas que conseguem se adaptar e se ajustar a esse processo contínuo de mudanças e ao ambiente competitivo dos negócios.

Nesse contexto, o presente trabalho, visa analisar, brevemente, quais as características do ambiente externo, interno e do ambiente-tarefa e demais variáveis. Estas variáveis, são aquelas que devem ser analisadas pelos gestores para que possam se preparar para não sofrer tantos os impactos do mercado.

Além disso, foi realizado uma pesquisa de campo, realizada na Secretaria Municipal de Obras e Viação de Porto Alegre/RS, a fim de analisar de que forma essas variáveis afetam, na vivência do dia a dia da organização a sua administração. A presente pesquisa foi apresentada em forma de entrevista com o Secretário de Obras, Sr. Mauro Zacher (Anexo 1).

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIasselvi. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

Planejamento organizacional

O planejamento estratégico organizacional serve para orientar as tomadas de decisões nas empresas, e segue um processo. Nos planos estratégicos são usados conceitos e as formulações como: missão, objetivos, metas, negócio, domínio de ação, políticas, diretrizes, normas, estratégias e formas de avaliação, podendo conter, inclusive, dados numéricos referentes a quantidades, prazos e durações (STONER; FREEMAN, 1999)

Martins (2013) diz que é preciso decidir o caminho que a organização vai seguir e como os objetivos serão alcançados. Para isso é necessário planejamento, para deixar claras as metas, os planos e o papel de cada um dentro da organização.

O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade. Vejamos o quadro a seguir:

Quadro 1. Evolução do processo de planejamento estratégico

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
Fazer as coisas da maneira certa	Fazer as coisas certas	Manter-se sustentável no ambiente
Resolver problemas	Produzir alternativas criativas	Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo
Salvaguardar os recursos aplicados	Maximizar a utilização dos recursos	Coordenar esforços e energias, sistematicamente
Cumprir o dever	Obter resultados	
Reduzir custos	Aumentar o lucro	

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30)

O planejamento deve seguir premissas básicas. Essas premissas são padrões que servem de referência para medir o desempenho de algo e então planejar o desempenho esperado (MARTINS, 2013).

Lacombe e Heiborn apud Martins (2013, p. 114-115) descrevem essas premissas como:

- a) Premissas básicas: que são os princípios gerais que norteiam todas as atividades da organização;
- b) Diagnóstico Empresarial: levantamento da atual situação da empresa, conclusão sobre os aspectos analisados e sugestões de melhorias;
- c) Estimativa: avaliação qualitativa ou quantitativa do que ainda está acontecendo;
- d) Projeção: operação quantitativa em que se transforma uma operação presente em uma situação futura, mediante regras preestabelecidas;
- e) Metas: resultados a serem atingidos;
- f) Objetivos: propósitos permanentes a serem atingidos;
- g) Objetivos principais: propósitos mais gerais de uma organização e resultantes de sua premissa básica;
- h) Objetivos setoriais: objetivos de cada unidade organizacional;
- i) Política: são as declarações escritas a respeito das intenções da organização;
- j) Procedimentos: formas de atuação que orientam as decisões;
- k) Planos: instrumentos que expressam concretamente o propósito do planejamento e possibilitam o desenvolvimento das atividades;
- l) Programas: parte de um plano e abrangem os desdobramentos específicos;
- m) Projetos: é uma parte do programa ou plano no qual são atribuídas responsabilidades específicas a uma empresa ou parte dela.
- n) Cronogramas e orçamentos: tempo de execução e recursos necessários.

Chiavenato e Sapiro (2009) salientam ainda que existem três níveis distintos de planejamento: o estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é o que abrange toda a organização; o tático, aquele que envolve cada departamento ou unidade da organização e o operacional, aquele que abrange cada tarefa ou atividade específica.

Quadro 2. Os três níveis de planejamento na organização

PLANEJAMENTO	HORIZONTE TEMPORAL	ABRANGÊNCIA	CONTEÚDO
Estratégico	Longo Prazo	Macro-orientado. Aborda a organização como um todo	Genérico
Tático	Médio Prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente	Detalhado
Operacional	Curto Prazo	Micro-orientado Aborda cada tarefa ou operação apenas	Específico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p. 31)

Cumpra salientar que o planejamento precisa ser eficiente, e para isso são necessários dois elementos: o controle e o *feedback*. Martins (2013, p. 115) assim define esses elementos:

O controle é importante para saber se o que foi planejado realmente está acontecendo e se está sendo realizado da forma correta conforme o planejado. Para que o controle também seja eficiente, o *feedback* desempenha papel fundamental, pois é a partir do retorno aos executores do planejamento que haverá possibilidade de acertos tanto no planejamento quanto na execução.

O ambiente organizacional

Quando falamos de organização, precisamos salientar a sua distinção em dois polos: o primeiro refere-se ao termo organizar, que se refere ao fato de identificar e agrupar as atividades de uma empresa de modo lógico, estabelecer as relações de trabalho, definir autoridades entre os indivíduos e grupos para que recursos sejam destinados de modo eficiente e eficaz (LACOMBE; HEILBORN apud MARTINS, 2013).

E de outra forma pode ser visto enquanto empresa, que transforma os recursos, humanos, materiais, financeiros, informação através de um conjunto coordenado de ações, divisão do trabalho e recursos tecnológicos, entregando ao mercado produtos e serviços para que sejam atingidos seus objetivos (MARTINS, 2013).

Para que uma organização seja eficiente é preciso que ela conheça o ambiente em que está inserida, situando-se no ambiente externo, controlando suas variáveis internas e trabalhan-

do para melhorar o ambiente-tarefa; é o que veremos a seguir.

Variáveis do ambiente externo

Todas as empresas se relacionam com o ambiente externo, trocando recursos e dependendo dele. Para Stoner e Freeman (1999, p. 46) “ambiente externo são todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua operação”, pois se retira os insumos (matéria-prima, dinheiro, mão de obra e energia) do ambiente externo e se transforma em produtos ou serviços e se devolve ao meio externo. Neste sentido divide-se essa análise em quatro variáveis: sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, como veremos a seguir:

a) Variáveis Sociais – são fatores, como por exemplo, a demografia, o estilo de vida e os valores sociais, que podem influenciar uma organização a partir de seu ambiente externo. (STONER; FREEMAN, 1999). Se houver mudanças na demografia e no estilo de vida, isso afeta a composição, a localização e as expectativas de suprimento de mão de obra e dos clientes de uma organização.

b) Variáveis Econômicas - indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. Para Bethlem (2002), a economia muda constantemente, as condições do mercado, o número e o volume de compras dos compradores, os preços dos insumos, os impostos, as despesas legais e fiscais são todos influenciados pelas condições econômicas.

Segundo Stoner e Freeman (1999), deve-se atentar aos salários, preços cobrados pelos fornecedores e competidores, e às políticas fiscais do governo, que afetam tanto os custos de produção dos produtos e dos serviços quanto as condições de mercado onde serão vendidos.

c) Variáveis Políticas – se constituem de fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político (STONER; FREEMAN, 1999). Compreende, ainda, os elementos que estão relacionados à obrigação governamental.

Para Bethlem (2002), influenciam diretamente sobre a forma de operar os fatores econômicos e organizar o trabalho humano. Por outro lado, lembra ele, que a instabilidade política é uma das mais destruidoras condições para a empresa.

d) Variáveis tecnológicas – incluem os avanços na tecnologia, na Física, aperfeiçoamento de materiais, produtos ou processos. Para Stoner e Freeman (1999), tratam-se de desenvolvimentos em ciência e/ou produtos e/ou processos que afetem as atividades da empresa.

Variáveis do ambiente interno

As organizações precisam de um ambiente confiável e estável, que proporcione a possibilidade para coordenar e integrar todos os recursos, capacidades e competências, incluindo as pessoas com seus cargos e hierarquias, e as equipes com suas tarefas e relacionamentos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

As variáveis do ambiente interno são aquelas sobre as quais a empresa tem controle mais direto, sendo elas: os proprietários, recursos humanos, gestores, ambiente físico de trabalho e a cultura organizacional (OLIVEIRA; SILVA apud MARTINS, 2013).

Recursos Humanos

Os Recursos Humanos são compostos pelos trabalhadores de uma organização e os mesmos são retirados do ambiente interno. Os recursos humanos são um dos elementos mais valiosos dentro de uma organização, pois a partir de suas habilidades e criatividade, aliando isso às máquinas e outros elementos, faz o movimento, inova e cria tornando um ambiente produtivo e

lucrativo.

Para Chiavenato, (1999, p. 290),:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Para Kielwagwen e Souza (2013, p. 104):

Nos dias atuais, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Pode-se afirmar que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valores às pessoas, à organização e aos clientes.

Um dos desafios dos gestores de uma organização é canalizar a competência e habilidade de cada elemento observando e treinando o que cada um tem de melhor, considerando que cada pessoa é diferente quanto a cultura, hábitos etc., essas pessoas apresentam características diferentes, mas que podem ser elaboradas, trabalhadas de maneira que cada um, à sua maneira, contribua de forma efetiva para o crescimento da organização.

Gestores

Denominado por Oliveira e Silva apud Martins (2013) é considerado como também parte dos recursos humanos, mas considerado corpo governante eleito pelos acionistas ou proprietários para administrar recursos da organização. Os gestores terão que administrar todos os recursos presentes nas organizações e além disso todas as funções administrativas tendo como meta os resultados estabelecidos pelos proprietários.

À medida que economia foi se tornando mais complexa, com empresas cada vez maiores, mais numerosas e diversificadas, foi ficando mais difícil gerir pessoas de maneira intuitiva ou amadora. A gestão de pessoas tornou-se um campo específico de atuação e pesquisa, cujas descobertas interessam não apenas ao profissional de RH, mas também a líderes e gestores em geral, tanto da iniciativa privada quanto da esfera pública.

O ambiente físico de trabalho

É considerado ambiente físico tudo que abrange a área em que os trabalhos são realizados pelas pessoas. Quem determina a disposição das instalações são os proprietários e estes devem cuidar para que este ambiente tenha harmonia, e atenda às necessidades básicas das pessoas que trabalham no ambiente, e esteja adequado ao tipo de atividade realizada. É necessário adequar, condicionar os elementos para que todos tenham as condições necessárias para a realização das tarefas (MARTINS, 2013).

É necessário o cuidado com a temperatura e os ruídos que podem interferir na produção. Existem atividades que é necessário um ambiente silencioso, então é preciso que os gestores fiquem atentos para que este ambiente seja todo distribuído fisicamente de maneira adequada

para o colaborador exercer sua atividade. Para Chiavenato (1999, p. 273),

os benefícios e suas classificações, todos voltados para o bem-estar dos colaboradores e seus familiares nos apresenta um relação muito atraente como trabalhadores e seus ambientes físicos. Todos os benefícios assistências, recreativas e supletivos, todos eles requerem um bom espaço físico, sejam eles dentro ou fora das áreas das empresas. E muitas vezes os próprios funcionários não dão o devido valor a estes ambientes de trabalho e aos benefícios proporcionados pelas empresas.

A cultura organizacional

Inicia com o fundador de uma organização que deixa claro desde o início qual é sua filosofia, sua visão empresarial. Significa que mesmo trabalhando com diferentes pessoas o que representa uma mistura de culturas, esta empresa cria através de seu fundador e segue sempre sendo ativada pelos gestores, determinados códigos, condutas que serão elencadas e conhecidas pelos colaboradores para que todos tenham determinação de cumpri-las sempre com o objetivo comum de benefício para a organização (OLIVEIRA; SILVA apud MARTINS, 2013).

Para os autores, acima mencionados, cultura tem duas funções que são decisivas. Uma consiste na integração dos membros para que tenham relacionamento adequado entre si, adequando-se ao ambiente de trabalho. A segunda é adequar o ambiente para que possa se adaptar ao ambiente externo.

Assim, as pessoas conseguem desenvolver uma identidade coletiva e aprendem a trabalhar juntas, demonstrando tanto eficiência como eficácia. A cultura fortalecida propicia um maior impacto nos funcionários pois os valores são respeitados e também compartilhados. A cultura da empresa, seus costumes, sua história e seus objetivos enquanto instituição devem ser levadas em consideração na elaboração de um treinamento e desenvolvimento. Deve-se usá-la também para promover constantemente a evolução intelectual e as habilidades das pessoas (Reichel, 2008).

Robins (2002, p. 499) descreve que as pesquisas indicam sete características básicas, que mostram a essência da cultura de uma organização, como sendo:

- 1- inovação e assunção de riscos – o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores;
- 2- atenção aos detalhes – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3- orientação para resultados- o grau em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles;
- 4- orientação para as pessoas - o grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro das organizações;
- 5- orientação para equipe - o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos;
- 6- agressividade - o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- 7- estabilidade - o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Ambiente-tarefa

O Ambiente-tarefa refere-se ao local onde está situada a organização, abrangendo os consumidores, os concorrentes, agências que regulamentadoras e grupo de interesse (OLIVEI-

RA; SILVA apud MARTINS). O ambiente-tarefa representa a resposta a indagação, de oportunidades ou ameaças; é importante verificar os elementos reais e potenciais dos clientes, fornecedores, concorrentes (CHIAVENATO, 2003).

As agências que regulamentam, através do governo são responsáveis por controlar, restringir e limitar as ações das organizações para evitar monopólio ou cartel (OLIVEIRA; SILVA apud MARTINS). Para Bethlem (2002), o Brasil é um dos países que mais interfere no ambiente dos negócios.

O componente cliente do ambiente operacional são aqueles que trocam recursos, geralmente dinheiro, por produtos e serviços de uma empresa. As táticas de venda devem variar conforme o cliente, que pode ser uma instituição, um distribuidor, um fabricante ou mesmo, um indivíduo. Esse mercado, com a atual competitividade, pode se tornar altamente competitivo, por isso segundo Stoner e Freeman (1999, p. 48) “os administradores devem se preocupar, em especial, com o preço, qualidade e disponibilidade do produto, caso desejem manter clientes antigos e conquistar novos”.

O componente concorrência do ambiente operacional são aquelas empresas que estão no mercado e oferecem o mesmo serviço ou produto que a sua empresa, normalmente para o mesmo tipo de cliente. Por isso Stoner e Freeman (1999) sugerem que para aumentar sua participação no mercado, a empresa deve aumentar o número de clientes e vencer seus concorrentes penetrando e explorando um mercado em expansão. Em qualquer dos dois casos, a empresa deve estabelecer uma estratégia de *marketing* claramente definida, proporcionando maior conforto aos clientes.

Segundo Oliveira e Silva apud Martins (2013) os concorrentes são as empresas na disputa por clientes: temos os diretos (produzem produtos similares, e os indiretos (trabalham para mudar o interesse do consumidor), usando a mesma tecnologia). Existem também os monopólios pelas empresas maiores, que acabam ditando as regras, mas a concorrência também pode beneficiar o consumidor, com produtos de qualidade buscando satisfazer seus clientes.

O componente mão de obra do ambiente operacional tem relação direta com fatores que possam influenciar o fornecimento de mão de obra para as tarefas da empresa. Para Stone e Freeman (1999), as empresas devem experimentar programas de qualidade, abordagens participativas e grupos de trabalho com autogestão, e precisam de empregados com melhor formação e mais flexíveis.

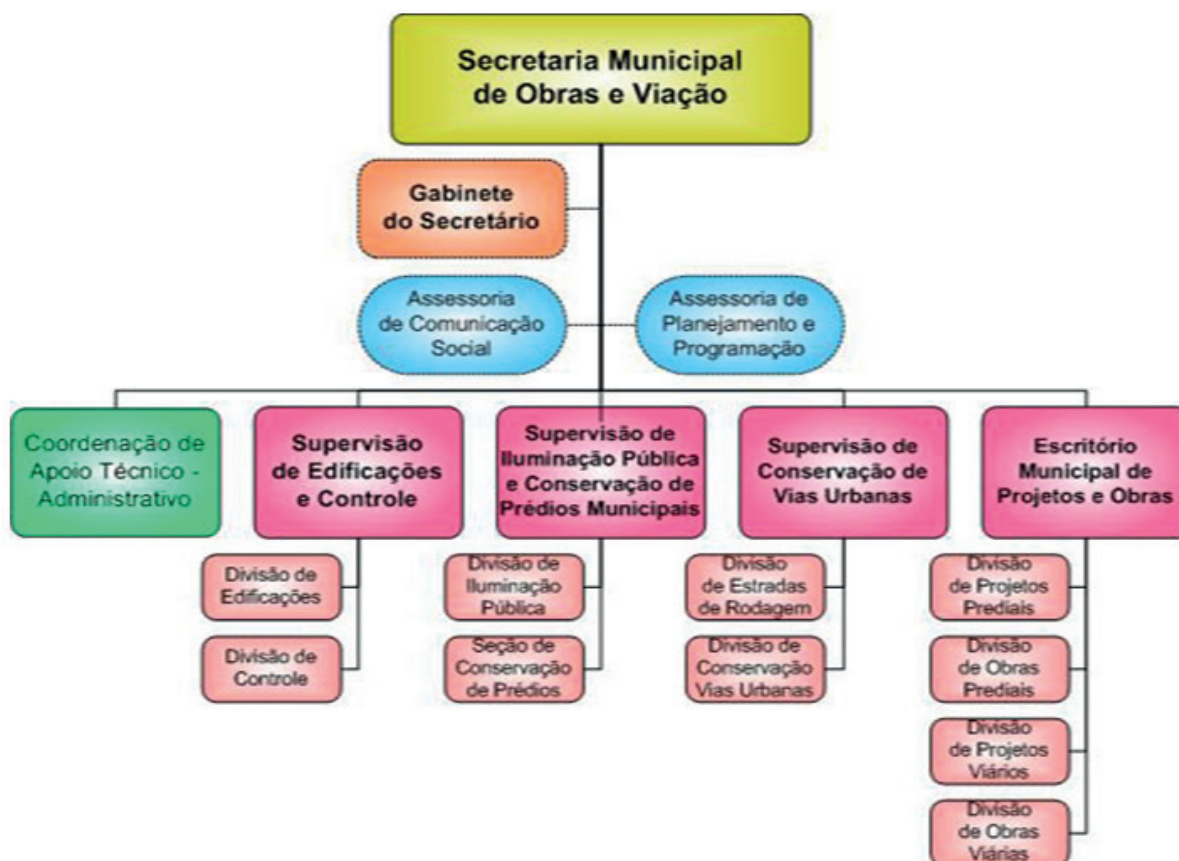
O componente fornecedor do ambiente operacional consiste no fornecimento de insumos e recursos para o seu funcionamento, entre eles os de capital e dinheiro (bancos), os de insumo e equipamento para produção (maquinários), os de propaganda, os de recrutamento, ou através de parcerias (OLIVEIRA; SILVA apud MARTINS, 2013).

Os grupos de interesse têm como objetivo garantir interesse coletivo, através sindicatos, e para melhorar clima organizacional entre empresa e funcionário e melhores salários (OLIVEIRA; SILVA, 2006 apud MARTINS, 2013).

Órgão de aplicação da pesquisa – a SMOV (Secretaria Municipal de Obras Viárias) de Porto Alegre - RS

A Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV), foi criada pela Lei 1.156, de 2 de dezembro de 1955. Atua na coordenação, elaboração e execução de projetos de obras viárias; manutenção de vias urbanas; aprovação de projetos prediais, fiscalização de sua execução e aplicação de sanções a infratores. Assim como também de competência da SMOV a implantação e manutenção do sistema de iluminação pública da cidade (PORTO ALEGRE; SMOV, 2015).

Quadro 3. Organograma da SMOV



Fonte: Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smov/default.php?p_secao=86>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Na SMOV (Secretaria Municipal de Obras e Viação) foi realizada pesquisa de campo, através de entrevista (Anexo 1), com o Secretário Municipal de Obras, Sr. Mauro Zacher. A intenção da referida entrevista era observar de que forma as variáveis de um planejamento organizacional atingem na prática a Administração Pública.

Para isso, é preciso entender quais as atribuições da referida secretaria, conforme abordaremos a seguir.

Escritório de projetos e obras

Entre os setores que integram a secretaria, o Escritório de Projetos e Obras (EPO) executa e fiscaliza as obras contratadas pela prefeitura, sejam elas com recursos próprios ou oriundos de financiamentos internacionais. O EPO coordena também a execução de projetos viários e a construção de projetos prediais (PORTO ALEGRE; SMOV, 2015).

Divisão de conservação de vias urbanas

A manutenção das ruas e da malha asfáltica é feita pela Divisão de Conservação de Vias Urbanas (DCVU). Diariamente realiza o serviço Tapa Buracos, recuperando as condições asfálticas das ruas da cidade. Em parceria com o EPO, também participa de iniciativas ampliadas para recuperação das vias como no Projeto de Revitalização Asfáltica (PORTO ALEGRE; SMOV, 2015).

Divisão de iluminação pública

As luzes da cidade são geridas pela Divisão de Iluminação Pública (DIP) da SMOV. À ela compete a conservação e manutenção dos 80,5 mil pontos de iluminação pública que existem em Porto Alegre (PORTO ALEGRE; SMOV, 2015).

As formas de relacionamento da SMOV com a população

Dentre as formas de relação entre consumidor e SMOV, baseados na pesquisa das variáveis externas e internas que influenciam a Administração Pública, podemos citar a Assembleia Municipal, o encontro da população para empossar os(as) novos(as) conselheiros(as) do OP (Orçamento Participativo) e entregar ao Governo a hierarquização das obras e serviços demandados para toda a cidade.

Na assembleia municipal é reservado espaço à discussão de temas de caráter geral. A forma de contratação dos fornecedores da SMOV é realizada pelo CESO, que é o registro e cadastramento de firmas e profissionais no Cadastro de Executantes de Serviços e Obras, é feito de acordo com o Decreto no. 3890, suas alterações e seguindo as instruções contidas no Manual do CESO (Processo licitatório).

Considerações finais

As variáveis afetam as organizações a longo prazo. Extremamente importantes para o planejamento organizacional, a pesquisa trouxe a luz, as incertezas que assombram a Administração Pública, em especial, a Secretaria de Obras Viárias de Porto Alegre/RS, mais especificamente quando ocorrem as trocas de governo, pois não há garantias de que obras iniciadas, serão concluídas.

Outro ponto, que chama a atenção é a influência do fator tecnológico no auxílio da determinação das obras a serem realizadas, tendo em vista o aumento da participação popular nessas decisões, assim como o uso de meios eletrônicos para a realização de protocolos e requerimento e acompanhamento de obras.

A instabilidade econômica é outro fator que afeta diretamente o órgão, pois aumenta ou diminui a quantidade de recursos disponíveis para a realização de obras. Cumpre salientar que estas obras são também essenciais ao desenvolvimento organizacional privado e a vida da população em geral.

Enfim, o certo é que tanto no âmbito público quanto privado, o planejamento é essencial para que a organização possa se manter eficaz e eficiente cumprindo seu real objetivo na sociedade. De certa forma, o que se pode observar é que é muito mais difícil efetuar planejamentos mais longos dentro das organizações públicas, devido à grande instabilidade existente por causa da troca de governos, e esse talvez seja o grande motivador das falhas e do grande desperdício do dinheiro público, tão banalizado nos dias atuais.

O Poder Legislativo, através de sua atribuição de controle externo, juntando com seu órgão auxiliar, o Tribunal de Contas, tem se esforçado para mudar essa realidade, seja por meio, primeiramente da Lei de Responsabilidade Fiscal, da ideia Transparência, adotada mediante Lei de Transparência dos atos administrativos públicos ou ainda através da Lei de Acesso à Informação, a mais nova ferramenta do cidadão para efetuar o controle dos gastos públicos.

Talvez ainda demore para ver resultados mais objetivos, mas é preciso que cada um cumpra seu papel de cidadão e exija que seja realizado um gasto consciente do dinheiro público,

mediante forte planejamento e engajamento dos gestores públicos.

Referências

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOMFIN, David F. **Pedagogia no treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incentivar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KIELWAGEN, Edson Klaus; SOUZA, Rodolfo Ribeiro da Silva. **Gestão de Pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa. **Comportamento Organizacional**. Santa Catarina: Uniasselvi, 2013.

PORTO ALEGRE. **Secretaria Municipal de Obras Viárias**. Disponível em: <ALhttp://www2.portoalegre.rs.gov.br/smov/default.php?p_secao=86>. Acesso em: 24 de abr. 2015.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: Ed. IESDE Brasil S.A., 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

APÊNDICE - Entrevista

Em visita à SMOV (Secretaria Municipal de Obras Viárias) de Porto Alegre, RS, no dia 13 de abril de 2015, fomos recebidos pelo Sr. Mauro Zacher, atual secretário de Obras do município. Foi realizada entrevista com esse, no sentido de observar na prática da Administração Pública, como se comportam os gestores com as variáveis acima apresentadas.

Como são elaboradas as obras de competência por parte desta secretaria e quais são os critérios técnicos?

Há várias maneiras de as obras serem demandadas. O Orçamento Participativo, com a participação popular, pela necessidade constatada pela secretaria e pelo planejamento de infraestrutura e desenvolvimento do Município. Os critérios técnicos são vários, como a necessidade da obra, o impacto no meio ambiente, a existência de recursos, entre outros.

Como é feito a elaboração do Desenvolvimento Gerencial de Obras e suas estratégias para que sejam consolidadas antecipadamente o início de sua implantação, e que se estabeleça como referencial de pilotagem durante o seu desenvolvimento?

A maioria das obras é executada por empresas terceirizadas tanto no projeto quanto para execução, com isso elas apresentam um cronograma de ação do qual a secretaria tem a responsabilidade de participar do desenvolvimento, acompanhar e fiscalizar seu andamento.

Quais são os desafios e suas estratégias necessárias para estímulo e desempenho de seus funcionários?

As instituições em geral têm se preocupado com seu principal capital que são as pessoas. No município não é diferente. O desafio permanente é de manter motivado e envolvido o servidor, para que isso aconteça, há programas de treinamento/desenvolvimento/aperfeiçoamento do profissional, reconhecimento por cumprimento de objetivos e principalmente *feedback* com todos da equipe.

Como são feitos os programas de desenvolvimentos gerencial por parte deste setor de obras?

São elaborados com o intuito de que todos sejam participantes ativos e se sintam parte do todo, com uma visão macro do ambiente onde estão inseridos e contribuindo para o seu crescimento e principalmente para o da equipe resultando numa maior eficiência e a qualidade do serviço prestado.

Quais os objetivos técnicos e comportamentais necessários para a competitividade sustentável e quais são suas metodologias?

Profissionais com conhecimento técnico e constantemente atualizados que saibam conciliar a teoria na prática com muita eficiência. As questões comportamentais devem ser balizadas pela ética, moral, comprometimento e humanismo para que se estabeleçam ambientes saudáveis e propícios para o melhor desempenho.

Quais são as características de desenvolvimentos gerenciais deste setor de obras?

O setor tenta comprometer todos com os resultados e a maior eficácia e eficiência do resultado, assim desenvolvendo pessoas.

De que forma o fator tecnológico influencia a gestão da SMOV ?

Principalmente no contato do contribuinte com a Secretaria na busca do encaminhamento dos pleitos e do acompanhamento de todas as ações através do *site* e do Portal da Transparência. Também tecnologias de auxílio na elaboração e execução de projetos. Internamente o fator tecnológico influencia na comunicação entre os setores e no acompanhamento e atendimento de todos os processos das mais diversas Secretarias. Especificamente no caso da SMOV auxilia na agilização de processos e no andamento de todas as ações da Secretaria como fiscalizações, medições, autorizações de pagamentos e outras ações.

É imprescindível?

Sim. Tanto para que o Cidadão (contribuinte) acompanhe todas as ações desenvolvidas pela Secretaria e para o serviço interno ser agilizado e os pleitos sejam resolvidos no menor tempo possível, e seja controlado pelas chefias.

Há recursos suficientes?

Sim, mas ainda não o suficiente, principalmente porque as tecnologias se renovam quase que diariamente. Existe um planejamento permanente de melhoria nas tecnologias e implantação de sistemas que auxiliam na gestão.

Como os aspectos políticos influenciam a gestão pública desta Secretaria ?

Principalmente através do Orçamento Participativo, que é uma política de governo que define as prioridades de ações da Secretaria. Outros aspectos que influenciam são aqueles demandados pela Câmara de Vereadores, que representa a Comunidade e as metas e ações definidas no Plano de Governo registrado antes da eleição no TER.

As trocas de Governo causam algum tipo de insegurança na Gestão ?

Sim, pois cada vez que troca um Presidente da República ou um Governador de Estado existe uma insegurança natural quanto as ações que serão tomadas pelos mesmos. Principalmente no que se refere a manutenção de programas em andamento, corte de recursos, paralisação de obras em parcerias e outras ações que podem ter seu andamento afetada.

Como a crise financeira que tem afetado todo o País e também o RS influenciou na gestão dos recursos desta Secretaria? Houve diminuição nos investimentos, nas obras, consertos e principalmente nas obras planejadas?

Quanto a crise, ela é real e está afetando em muito a arrecadação do Município, principalmente no que se refere aos repasses do Estado e da União. Em consequência os orçamentos das Secretarias tem cortes para adequarem-se a realidade financeira do Município, o que diminui o ritmo, porém não paralisa as atividades. Nas grande obras planejadas como os recursos estão assegurados até o momento não existem mudanças.

De que forma se dá a relação do consumidor (contribuinte) com a SMOV?

De diversas formas :

a) Através do 156 que é o fala Porto Alegre, canal onde podem ser apresentadas demandas dos cidadão.

b) Através da Assessoria Comunitária que é o órgão que vai até a comunidade ver as necessidades e faz os encaminhamentos necessários para os órgãos da SMOV e em alguns casos para os demais órgãos de Governo.

c) Através de Reuniões dos FROP (Fórum Regional do Orçamento Participativo) onde a comunidade de forma organizada apresenta suas demandas.

d) Através de contatos e reuniões com equipes técnicas da SMOV.

e) Através de reuniões com o setor responsável da SMOV que após receber as demandas faz os encaminhamentos para as áreas técnicas.

Quem faz a fiscalização da Secretaria?

Tribunal de Contas do Estado, Tribunal de Contas da União, Ministério Público, Unidade do controle interno da Prefeitura.

Existe alguma empresa regulamentada?

Não. A SMOV faz parte da administração direta e não possui nenhuma empresa regulamentada.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO

Knowledge management and information

Catarina Machado¹
Maria Felicia Morais¹
Geralda Alcantara Migliavaca¹
Maria Clara Machado¹

Resumo: O conhecimento é considerado a fonte fundamental para o desenvolvimento humano, da sociedade num todo e no contexto atual, é premissa para as organizações. Ao transitarmos pelo assunto, não podemos deixar de explorar a informação. O processo de aprendizagem organizacional busca desenvolver o conhecimento e habilidades que capacitem as pessoas a compreender e agir de maneira eficaz. Estas habilidades envolvem o desenvolvimento de novas competências, que significa entender melhor o negócio, as causas e os efeitos de certas decisões estratégicas, adquirir novas percepções, visualizar novos horizontes para ajudar às pessoas a verem mais claramente o que elas devem buscar e como fazer para alcançar e sentirem-se recompensadas com o trabalho. Quando a aprendizagem é encorajada, as pessoas se tornam mais hábeis.

Palavra-chave: Conhecimento. Aprendizagem. Informação.

Abstract: Knowledge is considered a fundamental source for the human development of society as a whole and in the current context, is premissa for organizations to transit the subject; we cannot fail to exploit the information. The process of organizational learning seeks to develop knowledge and skills that enable people to understand and act effectively. These skills involve the development of new skills which means better understand the business, the causes and effects of certain strategic decisions, gain new insights, see new horizons to help the people see more clearly what they should look for and how to reach and feel rewarded with the job. When learning is encouraged, people become more skilled.

Keyword: Knowledge. Learning. Information.

Introdução

Este trabalho apresenta pesquisas bibliográficas sobre gestão do conhecimento e informação. Iremos conhecer os conceitos básicos, tipos de conhecimentos explícitos e tácitos, compreender estruturação das organizações, os processos de aprendizagem, tipos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal. Aprender os benefícios da gestão do conhecimento e informação. Por fim, buscamos conhecer a gestão do conhecimento e informação baseados no estudo da Escola de Gestão Pública.

Gestão do conhecimento e informação

A partir de pesquisas, verificamos dentro das bibliografias vários conceitos sobre conhecimento e vamos citar alguns para desenvolver nosso trabalho.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

Segundo Sveiby (1998), o conhecimento é como “uma capacidade de agir”. Algumas características também devem ser levantadas, dada a extrema relevância atribuída ao conhecimento atualmente: apesar da sua intangibilidade, o conhecimento é, atualmente, o diferencial competitivo das organizações, é uma fonte inesgotável e quanto mais utilizado, tanto maior é a necessidade de adquiri-lo, nunca se esgotando, além de não depreciar com o uso.

De acordo com Sharf (2007, p. 35),:

Pode-se compreender a Gestão do Conhecimento como o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado.

É necessário compreender o conceito de dado e informação para atingirmos uma ideia mais real de conhecimento.

Conforme Davenport (1998), a definição de dados é: defino dados como observação sobre o estado do mundo.

O conceito de informação defendido com eloquência, por Peter Drucker (apud DAVENPORT, 1998, p. 19.) é: “informações são “dados dotado de relevância e propósito””.

Segundo Davenport (1998), o conhecimento é gerado e armazenado pelo ser humano de modo administrado para a satisfação de suas necessidades. O mesmo acontece em empresas e instituições que administram suas informações e dados com um objetivo já definido.

Conhecimento explícito e tácito

O conhecimento é dividido entre dois tipos: tácito e explícito.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções, habilidades. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Conforme Cruz (2002), o conhecimento tácito é aquele que as pessoas acumulam dentro de si mesmas, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida.

Conhecimento explícito é o que pode ser dito de maneira formal, por toda a forma que expresse e indique o que aquela concepção aduz. A filosofia utilizou-se desse formato para transpor o conhecimento ao longo dos anos, por diferentes formas praticadas na matemática, na física ou em outras ciências.

Segundo Cruz (2002), o conhecimento explícito é aquele que é compartilhado, que se pode passar para outras pessoas, para que estas desenvolvam suas habilidades e possam gerar mais conhecimento que, por sua vez, serão passados a outros, e assim por diante, numa cadeia de desenvolvimento.

Estrutura, processos de aprendizagem e informação

Conforme Terra (2005), a gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação. Ela desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Argumenta ainda o autor que reporta inevitavelmente ao uso pleno do conhecimento, direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso. Aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas, e promovem atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas, é de suma importância para o desenvolvimento da mesma.

Investir em conhecimento pode trazer retornos incríveis visto, que se torna um ciclo de aprendizagem, onde é uma força para a mudança organizacional trazendo maior sinergia entre as pessoas da organização, flexibilidade, maior facilidade e agilidade de processos e dentro da cultura organizacional garante vantagens competitivas de grande duração.

Nas palavras de Terra (2005, p. 2),

Nenhum outro recurso ou investimento pode trazer retornos exponenciais de maneira tão óbvia (exceção feita a atividades ilícitas). O caráter exponencial advém de algumas características importantes do recurso conhecimento. Conhecimento reutilizado em novos contextos pode trazer ganhos enormes com investimento mínimos de tempo ou de novos conhecimentos. Seguindo a fórmula básica na qual retorno se mede pela proporção entre ganhos marginais e investimentos marginais, a possibilidade do retorno exponencial fica evidente. Qual é o retorno, por exemplo, para uma grande corporação da reaplicação em várias outras fábricas de um novo método que reduz significativamente o custo operacional e que foi desenvolvido em uma de suas fábricas? Quanto vale o compartilhamento de conhecimento?

Conforme Nonaka & Takeuchi (1997), a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro da empresa. Tais preceitos foram ratificados na publicação organizada por Tarapanoff (UNESCO – 2006), onde percebemos que a organização cria através das suas equipes de colaboradores que hoje são integradas por suas ferramentas digitais, de acordo com suas competências e funções para gerar o conhecimento corporativo. Para que haja um maior compartilhamento do conhecimento, como desejado pela corporação, é necessária a validação de todo o conhecimento.

As práticas e modelos das organizações tornam-se atrasadas rapidamente em um mundo cada vez mais globalizado. As constantes mudanças provocam um movimento maior nas organizações, pessoas e serviços públicos. Os cidadãos exigem serviços com mais qualidade e agilidade.

Com isso, a necessidade de investir em novas formas de transmitir o conhecimento dentro das organizações e de fazer com que seja aprendido dentro da cultura organizacional, exige a criação de novos mecanismos de trabalho para absorção dos processos e atividades.

Como exemplos de tecnologias, recursos e inclusão digital, podemos citar: computadores, *notebooks*, *tablets*², celulares, *pendrive*, *datashow*, internet, intranet, *sites*, *blogs*, *e-mails*, aprendizagem EaD, fóruns de discussão à distância, ³*e-commerce*, cartão de crédito, débito automático, ⁴*Whatsapp*, ferramentas de rede sociais, certificações como ⁵ISO 9000, selos digitais de qualidade; todos esses recursos para as organizações, profissionais liberais e pessoas beneficiarem-se com acesso rápido à informação, aprendizagem e sociedade.

Comunicação ascendente, descendente, horizontal

Devido à necessidade constante de renovação dos saberes, dos conhecimentos, de fazer uso das tecnologias da informação aliadas à comunicação, buscam dinamizar incansavelmente

² *Tablets*: computadores de mão.

³ *E-commerce*: comércio através da internet.

⁴ *Whatsapp*: aplicativo de mensagem via celular.

⁵ ISSO 9000: Certificação de qualidade.

a comunicação nas organizações. Existem alguns tipos de comunicação, a comercial, financeira, institucional e interna.

De todas, vamos aprofundar os três tipos de comunicação interna:

Comunicação Descendente: é um tipo de comunicação em que a informação se desloca desde a direção até os demais membros da organização seguindo a linha hierárquica. Algumas de suas funções são: enviar ordens múltiplas ao longo da hierarquia, proporcionar aos membros da empresa informações relacionadas com os trabalhos realizados.

Comunicação Ascendente: pode ser entendida como uma comunicação difícil nas organizações tradicionais, ou seja, familiares. A sua estrutura hierárquica é mais complicada, no sentido de que se observa uma tomada de decisão muito centralizada, onde a gestão pode ficar comprometida. O objetivo é fazer chegar a todos os responsáveis toda a informação da empresa no sentido mais amplo, isto é institucionalizar a boa comunicação.

Comunicação Horizontal: é aquela que se relaciona entre pessoas consideradas iguais em hierarquia da organização. Uma das principais funções da comunicação horizontal são as que facilitam as coordenações de tarefas, permitindo aos membros da organização estabelecerem relações interpessoais através de acordos. Entende-se nesse tipo de organização que todos os níveis hierárquicos são responsáveis pela tomada de decisões.

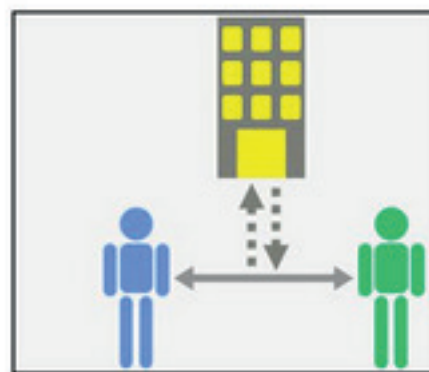
Figura 1. Comunicação ascendente, descendente, horizontal

A comunicação pautada por sua contribuição à eficácia e eficiência organizacional

□ Organização + Comunicação = Eficácia e Eficiência

□ O fluxos de informação devem ser:

- > Descendente
- > Horizontal
- > Ascendente



□ A comunicação presente nos relacionamentos cotidianos

Fonte: Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~jaimemc/introducao.htm>>. Acesso em 4 set. 2014.

Na Figura 1, percebe-se que o fluxo de comunicação se dá em todos os níveis das organizações.

Benefícios da gestão do conhecimento e informação

As organizações visam, fundamentalmente, melhorar o seu desempenho através da aplicação, reutilização e reaproveitamento do seu conhecimento organizacional. Este conhecimento deve ser preciso, relevante e temporal, isto é, deve ser aperfeiçoado constantemente, visando, de forma consciente, facilitar a partilha e divulgação do mesmo, de modo a potenciar os benefícios por ele criado.

Atualmente existe fortemente a consciência nas organizações da importância das práticas da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento e melhoramento de produtos, serviços e no aumento da eficácia dos processos produtivos e de suporte.

EGP – Escola de Gestão Pública

Este trabalho irá apresentar um estudo de casos da EGP - Escola de Gestão Pública de Porto Alegre/RS, as informações aqui relatadas foram coletadas através de uma visita no local e entrevista com a coordenadora Tanise Amália Pazzim.

A Escola de Gestão Pública (EGP), dentro do organograma da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), pertence à Secretaria Municipal de Administração (SMA). É a área responsável pelas atividades de Formação e Capacitação Profissional e Educação Continuada dos servidores públicos, contemplando todas as práticas relacionadas à aprendizagem no âmbito profissional, dentre elas, treinamento, desenvolvimento, qualificação, atualização, aperfeiçoamento, aprimoramento e educação.

Segundo consta no *site* da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, os objetivos da Escola de Gestão Pública (EGP) são: Qualificar a Gestão Pública Municipal através do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores municipais, necessários para o exercício das atribuições relativas aos seus cargos, funções e ao serviço público. Promover a formulação de novos conhecimentos no âmbito da gestão pública e a permanente qualificação dos servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Buscar maior resolutividade às políticas públicas quanto aos aspectos técnicos e gerenciais, bem como nas questões éticas, políticas e culturais. Atuar com excelência na qualificação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos municipais.

As principais atividades de formação e orientação profissional da Escola de Gestão Pública (EGP) são: curso de formação, palestras, cursos de capacitação, curso de pós-graduação, Programas de Preparação para Aposentadoria, programa de prevenção à dengue, Programa de Gestão de Pessoas, Programa de desenvolvimento de estagiários, Programa de desenvolvimento de gestores, e outros. Seminários, oficinas de curta duração, como exemplo, oficina de redação oficial. Ensino Fundamental e Médio, grupos de estudos e fóruns.

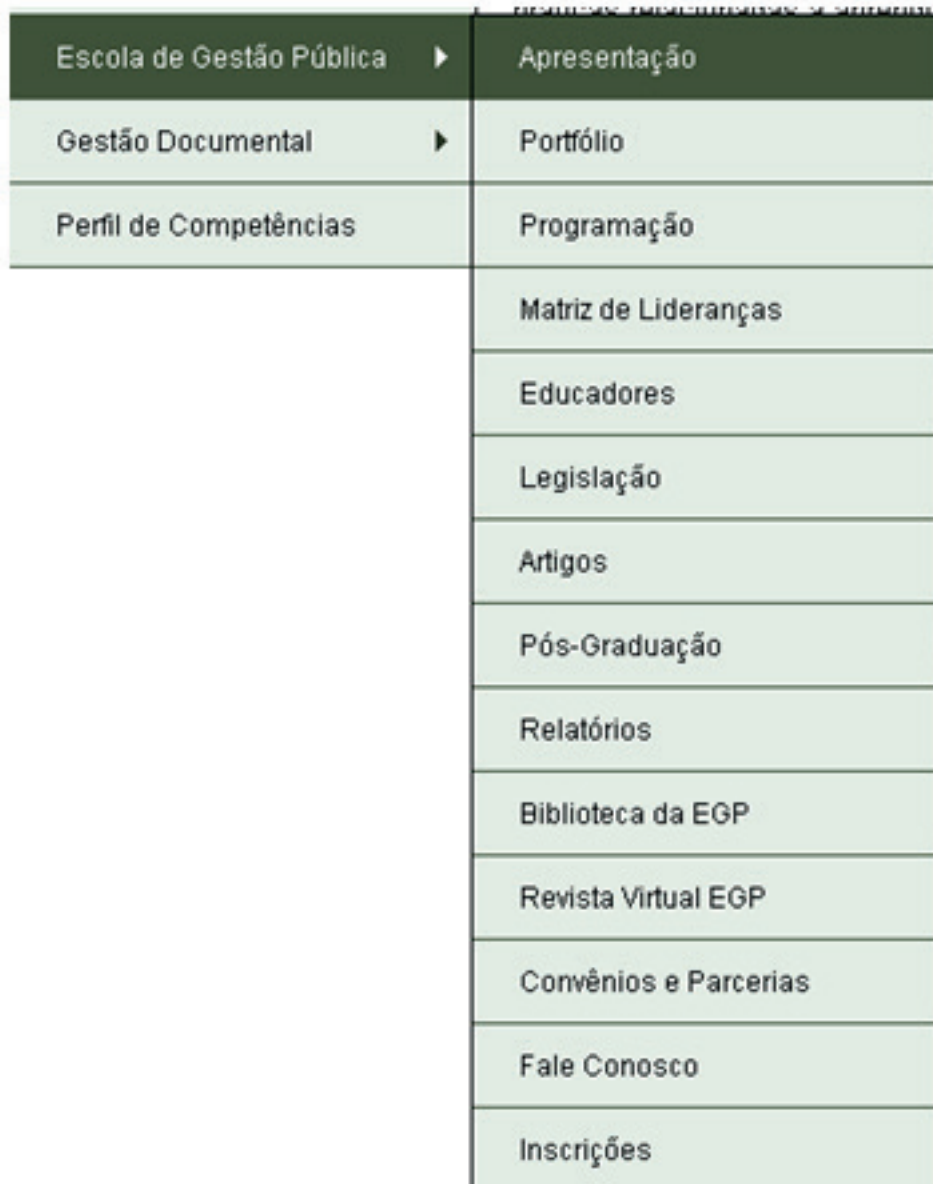
Como exemplo de gestão do conhecimento e informação, este trabalho relata a revista e o site da escola, que são atualizados frequentemente para a evolução dos processos de aprendizagem, utilizando-se de tecnologias já citadas, como e-mails etc.

A Biblioteca da Escola de Gestão Pública (EGP), foi criada com o objetivo de atender a todos os servidores públicos municipais e à comunidade local, e assim incentivar o hábito da leitura. Estão disponíveis na Biblioteca diversos tipos de acervo, sendo eles: literatura brasileira e estrangeira; literatura especializada (Gestão Pública, Administração, Gestão de Pessoas, Psicologia, Saúde, Filosofia, Sociologia, História, Geografia, Ciência, Política e Educação);

Periódicos e obras de referência e consulta local (enciclopédias, dicionários, atlas geográfico e histórico e legislações).

A Biblioteca organiza periodicamente saraus literários, encontros de incentivo à leitura, propiciando a troca de experiências entre escritores de obras diversas e seus leitores, e outras atividades conforme necessidade específica. O acervo disponível para empréstimo pode ser retirado apenas por servidores públicos municipais e estagiários ativos, estando disposto apenas para consulta à toda a comunidade local. Atualmente, o acervo conta com mais de 2.100 livros.

Figura 2. Organização/estrutura do site da EGP



Escola de Gestão Pública ▶	Apresentação
Gestão Documental ▶	Portfólio
Perfil de Competências	Programação
	Matriz de Lideranças
	Educadores
	Legislação
	Artigos
	Pós-Graduação
	Relatórios
	Biblioteca da EGP
	Revista Virtual EGP
	Convênios e Parcerias
	Fale Conosco
	Inscrições

Fonte: Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p_secao=172>. Acesso em: 4 set. 2014.

A Figura 2, representa a estrutura *on-line* da Escola de Gestão Pública, onde se tem acesso aos tópicos de toda a estrutura organizacional da escola.

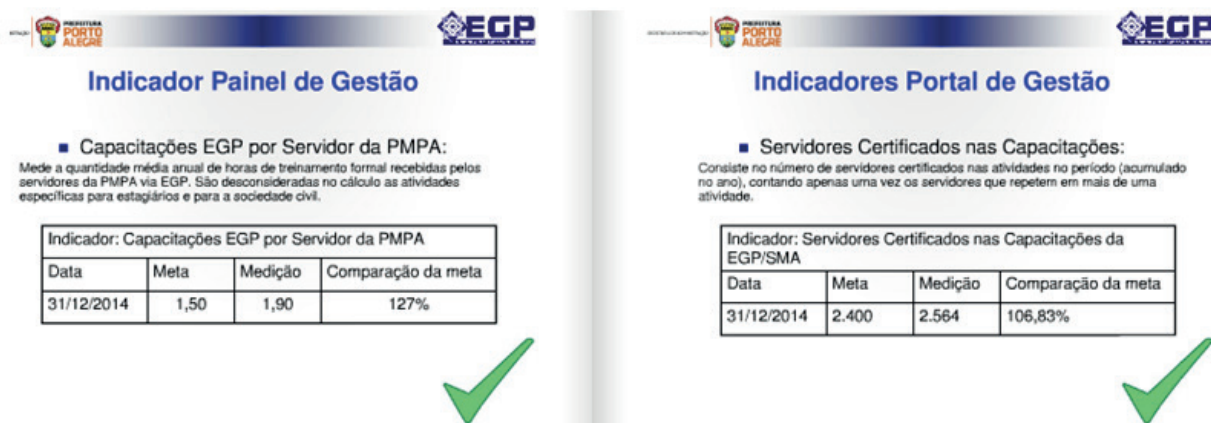
Figura 3. Relatório da gestão 2014 – EGP



Fonte: Disponível em: <http://issuu.com/escolagestao/docs/relat__rio_de_2014/5?e=4242782/10685915>. Acesso em: 4 set. 2016.

A Figura 3, traz o demonstrativo da gestão de 2014 de certificação por sexo, onde se observa que a maior procura pelos cursos de capacitação é de mulheres.

Figura 4. Relatório da gestão 2014 – indicadores/ comunicação/informação/os benefícios da gestão



Fonte: Disponível em: <http://issuu.com/escolagestao/docs/relat__rio_de_2014/5?e=4242782/10685915>. Acesso em: 4 set. 2016.

Na Figura 4, verifica-se a média de horas treinamento dos servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, sendo que foi superada a meta. Apresenta-se também nesta figura a superação da meta de certificação.

Considerações Finais

Após a conclusão desta pesquisa bibliográfica foi possível ter maiores informações da importância da gestão do conhecimento, investimento em talentos, capital intelectual e as tecnologias a favor da agilidade dos processos organizacionais.

A estrutura das organizações para construção de uma gestão do conhecimento é de fato fundamental para o crescimento da empresa e do indivíduo, assim como uma comunicação interna eficiente e eficaz traz benefícios dentro da organização.

Conforme pesquisa de prática real na EGP - Escola de Gestão Pública, tomamos conhecimento de perto do que realmente o conceito de gestão da informação e do conhecimento nos ensina. É fundamental um planejamento, envolvendo estrutura, organização, comunicação interna e valorização da qualificação de uma organização, principalmente, quando esta é uma entidade de ensino/aprendizagem.

Porto Alegre colocou em prática todos esses conceitos através da EGP - Escola de Gestão Pública que com o objetivo de qualificar os serviços públicos municipais proporcionou aos seus funcionários o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que se fazem necessários para o exercício das atribuições relativas aos seus cargos.

Direcionado aos servidores e estagiários, a Escola de Gestão Pública realiza palestras, cursos, programas, fóruns e oficinas. Dentre essas atividades, uma das mais importantes é o Projeto Compartilhar, que promove a escolarização dos servidores em nível fundamental e médio. Investe também em capacitação para os gestores da Prefeitura uma vez que, o gestor é um dos atores responsáveis no gerenciamento da cultura organizacional.

A EGP está sempre se aprimorando, trilhando um caminho a favor da transformação cultural do perfil do servidor público e assim contribuindo para o atendimento mais qualificado ao cidadão.

Concluimos com esta pesquisa que o tema gestão do conhecimento e informação é de fundamental importância para os servidores e para cultura organizacional na atualidade.

Referências

ALMEIDA, Vitor. **Comunicação Interna na Empresa**. Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~jaimemc/introducao.htm>>. Acesso em: 22 de abr. 2015.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do Conhecimento**. São Paulo: Cobra, 2002.

DAVENPORT, Thomas. H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as

empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal de. Escola de Gestão Pública. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p_secao=172>. Acesso em: 22 de abr. 2015.

SHARF, Edson Roberto. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SVEYBI, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: UNESCO – IBICT, 2006.

TERRA, J. C. C. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, ano 15, n. 160, set. 2005.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

OS PRINCÍPIOS LEGAIS QUE FUNDAMENTAM E DELIMITAM AS AÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

The legal principles that underlie and demarcating shares of public administration

Déa Lúcia de Carvalho¹
Luiz Vicente da Cunha Pires¹
Rosane de Castro Machado Paviani¹
Sônia Maria Alves dos Reis¹

Resumo: O presente trabalho busca apresentar, ainda que de forma sucinta, alguns dos princípios legais que fundamentam e delimitam as ações da Administração Pública. Partindo do pressuposto de que a administração pública só pode fazer o que a lei permite, abordaremos brevemente as leis que balizam as ações do governo quando se trata do orçamento público: o PPA, a LDO e a LOA, bem como a Lei de Responsabilidade Fiscal, que delimita os gastos e os investimentos realizados pelos administradores públicos. Nesse ponto, serão enfocadas as despesas com pessoal. Além disso, trataremos do processo licitatório, cuja conduta deverá sempre obedecer aos imperativos legais, culminando numa visão mais detalhada do processo licitatório no município de Cachoeirinha. A metodologia utilizada foi a prática real, através da qual pudemos ir além das referências teóricas, e conhecer na prática o trabalho realizado na Superintendência de Compras e Licitações da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha, onde realizamos uma entrevista com o superintendente de compras. Os resultados desse estudo, em conjunto com as teorias pertinentes, possibilitaram diagnosticar a importância dos balizamentos legais, além de apontarem diversos aspectos que nos levaram a concluir que as ações da administração pública sofrem delimitações para garantir cidadania à população, evitando arbitrariedades.

Palavras-chave: Orçamento público. Responsabilidade fiscal. Licitação.

ABSTRACT: This study aims to present, albeit briefly, some of the legal principles that underlie and delimit the actions of public administration. Starting from that public administration assumption can only do what the law permits, we will briefly discuss the laws that guide the actions of the government when it comes to the public budget: the PPA, LDO and LOA and the Fiscal Responsibility Law delimiting the expenses and the investments made by public administrators. At that point, it will be focused personnel expenses. In addition, we will address the bidding process, the conduct must always comply with the legal requirements, resulting in a more detailed view of the bidding process in the Cachoeirinha City. The methodology used was the actual practice by which we go beyond the theoretical references, and meet in practice the work done by the Superintendent of Purchasing and Tenders of Cachoeirinha City Hall, where we conducted an interview with the superintendent of shopping. The results of this study, together with the relevant theories, made it possible to diagnose the importance of legal guideposts, in addition to highlighting various aspects that led us to conclude that the actions of public administration suffer delimitations to guarantee citizenship to the population, avoiding arbitrariness.

Keywords: Public budget. Fiscal responsibility. Bidding.

Introdução

A administração pública se diferencia da administração privada em um ponto principal:

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

enquanto na atividade particular é possível fazer tudo o que não é proibido, na administração pública ocorre o oposto.

Estritamente vinculada à lei formal, a administração pública só pode fazer o que a lei permite. Portanto, o administrador público está rigorosamente subordinado à lei.

De acordo com o Guia de Orientação às Novas Administrações (2013-2016, p. 7), publicado pela FAMURS:

Não é demais lembrar que à frente da administração pública, o/a Prefeito/Prefeita somente pode **fazer** o que a lei lhe **permite**, ou seja, sem lei, nada poderá ser feito, diferentemente do que ocorre no setor privado onde o cidadão (a grosso modo) pode fazer tudo o mais que a lei **não lhe proíbe** (grifos do autor).

Trata-se do Princípio da Legalidade, princípio básico de todo o Direito Público. Este princípio constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais, estando disposta na CF/88 (s.p.) nos seguintes artigos:

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: [...] II – ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

Art. 37 – 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 [...].

Nota-se que no inciso II do art. 5º, o Princípio da Legalidade é colocado sob a ótica individual, definindo que o poder público deverá elaborar leis, estabelecendo o que poderá ou não ser feito, garantindo maior segurança jurídica aos cidadãos. Conforme Moraes (2005, p. 36):

Tal princípio visa combater o poder arbitrário do Estado. Só por meio das espécies normativas devidamente elaboradas conforme as regras de processo legislativo constitucional podem-se criar obrigações para o indivíduo, pois são expressão da vontade geral.

Já no art. 37 da Constituição Federal, o mesmo princípio surge sob a ótica da Administração Pública, determinando que o gestor público deverá obedecer à lei:

O tradicional princípio da legalidade [...], aplica-se normalmente na Administração Pública, porém de forma mais rigorosa e especial, pois o administrador público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, pois, incidência de sua vontade subjetiva, pois na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, diferentemente da esfera particular, onde será permitida a realização de tudo que a lei não proíba (MORAES, 2005, p. 295).

Esse princípio se une intrinsecamente à atividade administrativa, na busca de evitar a arbitrariedade, em que o administrador age dentro dos limites impostos pela lei e não no interesse próprio. Na Constituição Federal, por exemplo, o artigo 198 dita os parâmetros dos serviços públicos de saúde; já o artigo 212 se refere ao percentual da utilização de receitas nas ações voltadas à educação.

A lei, ao mesmo tempo em que define a atuação administrativa, também estabelece os seus limites. Assim, o Poder Público não pode realizar, exigir, impor ou proibir ações senão em

virtude de lei.

Partindo desse pressuposto, abordaremos brevemente as leis que balizam as ações do governo quando se trata do orçamento público: o PPA (Plano Plurianual), a LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e a LOA (Lei Orçamentária Anual), bem como a Lei de Responsabilidade Fiscal, que delimita os gastos e os investimentos realizados pelos administradores públicos. Nesse ponto, serão enfocadas as despesas com pessoal. Além disso, trataremos também do processo licitatório no Município de Cachoeirinha.

Planejamento Orçamentário

A gestão dos administradores públicos é regrada pelo Art. 165 da Constituição Federal, que enfatiza os instrumentos de gerenciamento orçamentário e financeiro. São eles o Plano Plurianual – PPA, as Diretrizes Orçamentárias – LDO e os Orçamentos Anuais – LOA. O conjunto dessas leis se converterá no manual de atividades de governo, culminando na aplicação dos planos de governo.

No processo de planejamento, estes instrumentos atuam de forma integrada:

Através do PPA se estabelece o planejamento de longo prazo, por meio das ações e programas do governo. A LOA por sua vez, fixa o planejamento de curto prazo, materializando as ações e programas já previstos no PPA, através de projetos, atividades e operações especiais. Por fim, a LDO estabelece a ligação entre esses dois instrumentos, destacando do PPA os gastos prioritários e os investimentos que deverão compor a LOA, determinando as normas e regras que irão orientar a elaboração da lei orçamentária para o exercício seguinte (LIMA, 2012 apud MOSER, 2014, p. 192).

A seguir, explicaremos mais detalhadamente cada um desses instrumentos.

PPA – Plano Plurianual

O Plano Plurianual é o instrumento de planejamento de um governo, previsto no artigo 165 da Constituição Federal de 1988, e estabelece diretrizes, objetivos e metas. Ele declara a escolha do governo e sociedade para as ações a serem realizadas nos próximos 4 anos:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

§ 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (...) (CF, 1988, s.p.).

O PPA é um instrumento do modelo orçamentário, que visa estabelecer de forma regional, no Brasil, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, para as despesas de capital e delas decorrentes, e também as relativas aos programas de duração continuada, é um planejamento de gestão, onde constam as ações, o que governo, com a participação de empresas privadas e sociedade, pretende fazer ao longo dos quatro anos, com detalhamento de metas físicas e financeiras, público-alvo, entre outros. Este plano fez com que o governo planejasse todas as suas ações investindo em programas que estão previstos na PPA, que se encontra em vigência. Tais preceitos podem ser ratificados na publicação de Odilon Guedes, junto ao Ministério Público de São Paulo:

Amparado no parágrafo 1º do Artigo 165 e no inciso XI parágrafo 1º do Artigo 167 da Constituição Federal, o PPA é a lei que define as prioridades do Governo pelo período de quatro (4) anos. Esta lei entra em vigor a partir do 2º ano de uma gestão que se inicia e abrange o 1º ano da gestão seguinte. Podemos afirmar que o PPA é um plano de médio prazo que principia no segundo ano de um mandato e termina no primeiro ano do seguinte, visando a continuidade das obras e investimentos. O Executivo tem que enviar o projeto de lei do PPA para análise e aprovação do Poder Legislativo até 30 de setembro do seu 1º ano de mandato (GUEDES, 2011, s.p.).

O autor ainda ratifica que o Plano Plurianual é importante no sentido de não haver desperdício do dinheiro público, pois cada Estado planeja conforme as necessidades de sua região. O documento é enviado ao Poder Legislativo como projeto de lei para aprovação, no qual constam as propostas, modificações e planejamento financeiro do Poder Executivo, para que todos tomem conhecimento, incluindo a população.

O PPA tem uma vasta abrangência de conteúdo. Segundo o parágrafo 1º do artigo 165 da CF - a lei que instituir o PPA estabelecerá de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e também para as relativas aos programas de duração continuada. Por sua vez, o parágrafo 1º do artigo 167 da CF define que nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro isto é, que dure mais de um ano, poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano PPA, ou sem lei que autorize a inclusão sob pena de crime de responsabilidade (GUEDES, 2011, s.p.).

Cada Estado estabelece o que é melhor para sua região, através de diretrizes, objetivos e metas. Deverão ser incluídos no Plano Plurianual todas as despesas de capital e delas oriundas, como também as despesas de caráter continuado. As despesas de capitais são aquelas realizadas com construções de prédios, pontes e estradas, dentre outras.

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

A seguir, observamos as competências de Direito Financeiro para elaborar e controlar os orçamentos e os balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, conforme são aplicadas através da Lei nº 4.320/64.

A Lei de orçamento conterà a discriminação da receita e despesa, de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecendo os princípios de unidade, universalidade e anualidade (MACHADO JR; REIS, 2000/2001, p. 11-17).

§ 1º. Integrarão a Lei de Orçamento:

- I. Sumário geral da receita por fontes e da despesa por funções do Governo;
- II. Quadro demonstrativo da Receita e Despesa segundo as categorias econômicas, na forma do Anexo I;
- III. Quando discriminativo da receita por fontes e respectiva legislação;
- IV. Quando das dotações por órgãos do Governo e da Administração.

§ 2º. Acompanharão a Lei de Orçamento:

- I. Quadros demonstrativos da receita e planos de aplicação dos fundos especiais;
- II. Quadros demonstrativos da despesa, na forma dos Anexos 6 a 9; e
- III. Quadro demonstrativo do programa anual de trabalho do Governo, em termos de realização de obras e de prestação de serviços.

No Brasil, a lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) é o modo de conexão entre o Plano

Plurianual (PPA) e o Orçamento Anual. Tem como responsabilidade estabelecer as metas e prioridades da administração pública, e também, os riscos fiscais e os fatores que podem prejudicá-la. Guiar a elaboração dos orçamentos, da seguridade social, dos investimentos do poder público, incluindo os poderes executivo, legislativo e judiciário, e as empresas públicas.

A iniciativa do projeto LDO é exclusiva do chefe do poder executivo (quem poderá exercer esta função é somente o chefe do poder executivo. Exemplo: no âmbito federal, o presidente da república, por meio da secretária de orçamento federal).

Lei Orçamentária Anual – LOA

É a lei criada pelo poder executivo, que estabelece os gastos e as receitas que serão realizadas no próximo ano. Segundo a constituição, o orçamento deve ser votado e aprovado até o final de cada ano, podemos chamar também de “sessão legislativa”. É de responsabilidade de o atual presidente enviar ao congresso nacional o Plano Plurianual, o projeto de lei de Diretrizes Orçamentárias e as propostas de orçamentos previstas nestas Constituição.

Se durante o ano houver necessidade de realização de despesas acima do limite previsto na lei, o poder executivo emite medida provisória, solicitando créditos especiais, ou em casos como: guerras, calamidades, dentre outros.

É de suma importância que o orçamento possua dados que descrevam os projetos, as expectativas e os resultados esperados. Os orçamentos são os planos criados que visam uma melhoria de vida, tanto ambiental como social.

Receitas públicas: São as fontes de recursos disponíveis para o governo. A fonte mais importante são os tributos pagos pela população, os que mais se destacam são os impostos, mas podemos considerar outros, como; empréstimos, convênios, venda de bens públicos etc.

De acordo com o *site* da Fazenda²:

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é a lei elaborada pelo Poder Executivo que estabelece as despesas e as receitas que serão realizadas no ano. A LOA é a composição dos valores previstos para cumprimento do PPA e da LDO de cada ano, segundo as metas e diretrizes estabelecidas. A Lei Orçamentária Anual estima as receitas e fixa as despesas do Governo para ano subsequente (A LOA de 2015 foi aprovada em final de 2014).

À LOA é assegurado o bom andamento e o correto funcionamento das ações do Governo Federal. Nada poderá ser concluído fora do orçamento, sendo que nem tudo sempre será feito pelo Governo Federal. Existem estimativas sobre as receitas que o governo deseja arrecadar durante o ano e são determinados os gastos a serem realizados com estes recursos.

A LDO deve encaminhar e orientar as elaborações dos orçamentos fiscais, da segurança social e do investimento do poder público, também dos poderes Judiciário, Executivo, Legislativo, Empresas Públicas e Autarquias.

A Lei da Responsabilidade Fiscal – Despesas com Pessoal

A Lei da Responsabilidade Fiscal, LC n.º 101/2000, visa instituir regras de finanças públicas dirigidas a uma gestão fiscal responsável. Moser (2014, p. 193) afirma que:

² Disponível em: <http://www.stn.fazenda.gov.br/SIAFI/atribuicoes_01_02.asp>. Acesso em: 12 abr. 2015.

A LRF pode ser compreendida como sendo um código de conduta para os administradores públicos, que estabelece normas e limites para gerir finanças públicas, prestando contas sobre quanto e como são gastos os recursos da sociedade. Representa dessa forma, um instrumento importante de cidadania, uma vez que todos terão acesso às informações relacionadas às contas públicas, podendo assegurar uma boa gestão dos recursos públicos.

A Lei Complementar dispõe sobre o exercício financeiro, prazo, despesa pública, dentre outros institutos de direito financeiro e objetiva controlar o déficit público, estabilizando-se a dívida do ente político.

O art. 1º, § 1º, da LC 101/2000 (BRASIL, 2000, s.p.), estabelece:

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Dentre os fatores citados, as despesas com pessoal constituem uma das maiores responsáveis pelo desequilíbrio das contas públicas. O conceito de despesa total com pessoal, contido no *caput* do artigo, permite que seja estabelecido um padrão para a análise das despesas de pessoal, quando comparadas com outras despesas.

Art. 18. Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como despesa total com pessoal: o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência (BRASIL, 2000, s.p.).

No artigo seguinte, são dispostos os percentuais da receita corrente líquida que não poderão ser excedidos. No âmbito municipal, a despesa total com pessoal não poderá ultrapassar 60% (sessenta por cento), percentual que sofre a seguinte repartição: a) 6% (seis por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Município, quando houver; b) 54% (cinquenta e quatro por cento) para o Executivo (HARADA, 2002).

A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece também regras rígidas para o controle das despesas de pessoal. Se a despesa total com pessoal exceder a 95% do limite máximo apresentado, são vedados ao Poder Público (Art. 22, LC 101/00):

- I - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;
- II - criação de cargo, emprego ou função;
- III - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;
- IV - provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;
- V - contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6º do art. 57 da Constituição e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias (BRASIL,

Uma vez ultrapassado o limite legal de despesa com pessoal, o Poder deverá eliminar o percentual excedente no prazo de oito meses. Assim, poderá ocorrer redução das despesas em pelo menos 20% com cargos em comissão e funções de confiança e exoneração dos servidores não estáveis. Se essas medidas não forem suficientes, poderá haver exoneração de servidor estável, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto de redução de pessoal. Essa exigência visa afastar ou reduzir a possibilidade de perseguições políticas (HARADA, 2002).

Licitações – a necessidade da licitação

Enquanto os particulares desfrutam de ampla liberdade para a contratação de obras, serviços e compras de bens, a Administração Pública necessita observar uma série de procedimentos determinados pela lei.

Disciplinada pela Constituição Federal, art. 37, XXI, e pela Lei Federal nº 8.666/93, como regra, a licitação se presta às contratações de obras e serviços, assim como para a aquisição, alienação e locação de bens. Segundo Moraes (2005, p. 327),:

Em decorrência dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e probidade administrativa, os contratos que envolvem responsabilidade do erário público necessitam adotar a licitação, sob pena de invalidade, ou seja, devem obedecê-la com rigorosa formalística, como precedente necessário a todos os contratos da administração, visando proporcionar-lhe a proposta mais vantajosa e dar oportunidade a todos de oferecerem seus serviços ou mercadorias aos órgãos estatais, assegurando, assim sua licitude.

Uma vez que a participação da administração pública no pacto contratual afeta a coisa pública, sua conduta deverá ser pautada pelos imperativos legais, bem como pela mais absoluta transparência.

O processo licitatório é obrigatório aos órgãos integrantes da administração direta do município, às autarquias, aos fundos especiais, às fundações públicas, às empresas públicas, às sociedades de economia mista, às empresas controladas direta ou indiretamente pelos Municípios. Essa exigência tem por finalidade afastar o arbítrio e o favorecimento. Moraes (2005, p. 328) afirma que:

[...] qualquer contratação, sem prévia e necessária licitação, não só desrespeita o princípio da *legalidade*, como vai mais além, pois demonstra *favoritismo* do Poder Público em contratar com determinada empresa, em detrimento de todas as demais, que nem ao menos tiveram oportunidade de oferecimento de propostas e verificação de condições, em frontal desrespeito ao princípio constitucional da *igualdade* (grifos do autor).

Entretanto, a Lei Federal nº 8.666/93 prevê a possibilidade de ausência de licitação, conforme descreveremos a seguir.

Hipóteses excepcionais de ausência de licitação

O art. 37, XXI, da Constituição Federal, reconhece a existência de exceções à regra de licitar e admite a contratação sem licitação em situações específicas. A Lei Federal nº 8.666/93 (Lei de Licitações e dos Contratos Públicos) estabelece as seguintes hipóteses: dispensa (art. 17) e inexigibilidade (art. 25).

Sobre a dispensa da licitação, Moraes (2005, p. 329) assegura:

Ao legislador ordinário, portanto, não será possível, em desrespeito aos preceitos constitucionais, estabelecer arbitrariamente hipóteses de dispensa de licitação. Se não houver razoabilidade ou compatibilidade de dispensa legal com os princípios constitucionais que norteiam a necessidade de licitação, haverá flagrante inconstitucionalidade.

Já a inexigibilidade ocorrerá quando houver impossibilidade jurídica de competição entre os variados contratantes, seja pela específica natureza do negócio ou pelos objetivos visados pela administração pública (MORAES, 2005.)

Princípios da licitação

Os princípios básicos da licitação estão elencados no Art. 3º da Lei Federal nº 8.666/93:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993, s.p.).

Princípio da Isonomia: este princípio busca assegurar que todos os que possuam as mesmas qualificações possuam também as mesmas oportunidades, combatendo as preferências subjetivas do gestor.

Princípio da Legalidade: a administração pública só pode fazer o que a lei lhe permite.

Princípio da Impessoalidade: os serviços públicos são destinados a todos, não devendo haver qualquer distinção.

Princípios da Moralidade e da Probidade Administrativa: tanto o administrador público quanto o licitante devem seguir um conjunto de regras de conduta, legais e morais, que se estendem desde o processo licitatório até a conclusão do contrato. Visa manter a proteção ao erário e aos interesses públicos, dentre outros.

Para melhor compreensão, conceituaremos brevemente os outros princípios citados (BORTOLOTTI, 2012, p. 26-27):

Igualdade entre os licitantes: este princípio garante que todos os participantes da licitação tenham igualdade de condições; os editais não podem colocar cláusulas que beneficiem ou prejudiquem este ou aquele concorrente.

Publicidade: todos os atos públicos devem ser levados a conhecimento da população, devem ser publicados em murais, internet, jornais ou outros meios de publicidade.

Vinculação ao edital: como consta no art. 41, os procedimentos licitatórios deverão seguir ao estabelecido no edital da referida licitação. Segundo Meireles (2010), a administração e os licitantes devem ficar sempre adstritos aos termos do pedido ou do permitido no instrumento convocatório da licitação, quer quanto ao procedimento, quer quanto à documentação, às propostas, ao julgamento e ao contrato.

Julgamento objetivo: o responsável pela licitação, a partir deste artigo, não pode se desvincular do edital para julgar o trâmite licitatório, sob pena de nulidade.

Observados os princípios da licitação, caberá então ao administrador determinar a mo-

dalidade mais adequada para a obtenção do bem ou serviço de interesse.

Modalidades de licitação

A Lei n.º 8666/93, art. 22, prescreve cinco modalidades de licitação, que são: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Além destas, outras duas modalidades foram criadas: a MP 2.026/00 criou o pregão – presencial ou eletrônico; e a Lei 12.462/11 criou o RDC – Regime Diferenciado de Contratação.

É importante ressaltar que não se admite combinação de regras para produzir modalidades inovadoras. As modalidades atuais são as seguintes (FAMURS, 2013-2016):

1 Concorrência: essa modalidade é voltada para os contratos de grande valor, nos quais se admitem a participação de quaisquer interessados, cadastrados ou não, e é adotada nos seguintes casos: a) compra de bens imóveis; b) alienações de bens imóveis para as quais não tenha sido adotada a modalidade leilão; c) concessões de direito real de uso, serviço ou obra pública; d) licitações internacionais. A modalidade concorrência é obrigatória quando os valores das licitações correspondam a montante igual ou superior a R\$ 650 mil e para obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1,5 milhão.

2 Tomada de preços: essa modalidade se distingue da anterior em virtude da necessidade de habilitação prévia dos licitantes, através de registros cadastrais. É admissível nas contratações de obras, serviços e compras acima de R\$ 80 mil até R\$ 650 mil, bem como para obras e serviços de engenharia acima de R\$ 150 mil até R\$ 1,5 milhão.

3 Convite: é a modalidade de licitação realizada entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela unidade administrativa, a qual afixará em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestaram interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas. É admissível nas compras e outros serviços cujo valor não exceda a R\$ 80 mil e obras e serviços de engenharia até R\$ 150 mil. O julgamento das propostas é feito por uma comissão ou servidor designado pela autoridade administrativa. É a única modalidade que dispensa a publicação de edital, visto que a convocação é feita por escrito.

4 Concurso: é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de premiações ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes no edital previa e amplamente publicitado – até 45 dias antes do evento. Nesta modalidade busca-se a melhor técnica, não o menor preço. O julgamento é realizado por comissão especial, integrada por pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento da matéria, sejam ou não servidores.

5 Leilão: é a modalidade realizada entre quaisquer interessados com a finalidade de venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, bem como para a alienação de bens imóveis, prevista no art. 19, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

6 Pregão: é utilizada somente para aquisição de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e de qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado, sem avaliação técnica do bem a ser adquirido ou do serviço a ser contratado. Nesse caso, a licitação será do tipo menor preço. O pregão eletrônico é modalidade obrigatória quando se trata da utilização de recursos oriundos de transferências

voluntárias, manejadas mediante convênio entre o Município e a União.

7 RDC – Regime Diferenciado de Contratações Públicas: criado no intuito de tornar mais céleres, econômicas e eficientes as contratações públicas no âmbito das obras infraestruturais de grande vulto. De acordo com a Lei Federal 12.462/11, o RDC é aplicável exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização da Copa do Mundo Fifa, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016, obras do PAC, obras e serviços de engenharia do SUS, entre outros.

Processo licitatório no município de Cachoeirinha (RS)

O Estado do Rio Grande do Sul possui atualmente cerca de 497 municípios, de acordo com dados do IBGE (2015). Dentre esses municípios, Cachoeirinha está no 16º lugar em número de habitantes, estando à frente de municípios como Guaíba e Esteio, também pertencentes à Região Metropolitana de Porto Alegre.

A contextualização

Fundado em 15 de maio de 1966, o Município de Cachoeirinha está localizado na Região Metropolitana de Porto Alegre. Além dessa cidade, faz divisa também com Gravataí, Alvorada, Esteio, Canoas e Sapucaia do Sul.

De acordo com dados do IBGE (2015), a cidade conta com 124.975 habitantes, que se dividem nos 43,7 km² de área territorial. A maioria absoluta da população mora na zona urbana.

O processo licitatório no município

Fatores como a ampliação da responsabilidade, da autonomia, e a supervisão dos demais órgãos do governo quanto ao tipo de aquisição e contratação foram os motivos que fizeram com que o Departamento de Compras do Município de Cachoeirinha fosse transformado em uma Superintendência de Compras e Licitações. Ligada à Secretaria de Administração, é a responsável pela realização dos processos licitatórios da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha.

Liderada pelo servidor Alex Branco, a equipe é formada por 10 servidores, sendo oito servidores estáveis e dois servidores de livre nomeação (CCs). Na estrutura, há três pregoeiros e três membros de comissão permanente de licitações, dois servidores na assessoria jurídica, um diretor e o superintendente de compras e licitações. Devidamente qualificados, todos participaram de cursos de capacitação para atuarem em suas funções e realizam cursos de atualização quando necessário.

Somente nos últimos dez anos, Cachoeirinha economizou mais de R\$ 28 milhões através de processos licitatórios. Este valor foi investido em ações governamentais e destinado à melhoria dos serviços públicos prestados para a população.

De acordo com Alex Branco, superintendente de compras do município, as principais vantagens das licitações são a transparência e o controle da verba pública. Através do aumento da participação de diferentes empresas, aumenta-se também a concorrência, o que gera a queda dos preços, trazendo economia para a cidade. Na maioria das vezes, os bens e serviços contratados possuem preços abaixo da média de mercado, o que contribui para essa realidade. Em 2014, a economia gerada foi de R\$ 3,8 milhões. A meta para 2015 é ampliar o número de empresas participantes nos processos licitatórios.

Em relação às desvantagens, Branco afirma que a principal delas é o prazo de execução dos processos, e sugere a modificação da legislação. Segundo ele, a lei Federal nº 8.666/93,

deve ser atualizada criando mecanismos mais eficientes quanto ao prazo dos procedimentos. Observa ainda que os legisladores estão criando leis paralelas e modificando a sistemática, citando como exemplos as Leis 10.520/2002 (pregão) e 12.462/2011 (Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC). Estas duas legislações criaram modalidades novas, com mecanismos eficientes.

Atualmente, a modalidade mais utilizada pela administração municipal é o pregão, pois possibilita a disputa direta entre os concorrentes, o que torna o processo mais ágil, além de proporcionar grande queda de preços. O processo torna-se mais célere e econômico. Nesta modalidade é possível disputar preços de produtos e serviços, os licitantes modificam suas propostas iniciais reduzindo suas margens de lucro. Normalmente os processos são publicados no Diário Oficial do Município, do Estado, em Jornais de grande circulação e na internet. Os licitantes conseguem acompanhar o processo via internet, obtendo cópia do edital. O superintendente explica ainda que as empresas interessadas em participar das licitações da Prefeitura de Cachoeirinha podem acessar o *site* institucional, onde obterão maiores informações.

A tabela a seguir, fornecida pelo superintendente Alex Branco³, demonstra a quantidade de processos executados e o valor da economia gerada no ano de 2014:

Tabela 1. Resumo de processos licitatórios realizados no município de Cachoeirinha em 2014.

MODALIDADE	QUANTIDADE DE PROCESSO	ADJUDICADOS	CANCELADOS /FRACASSADO	VALOR ESTIMADO DA MODALIDADE	VALOR ADJUDICADO DA MODALIDADE	ECONOMIA
CONCORRÊNCIA	5	4		R\$ 62.666.770,18	R\$ 60.595.931,31	R\$ 2.070.838,87
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÃO -RDC	5	4	1	R\$ 6.138.787,26	R\$ 5.891.342,79	R\$ 247.444,47
TOMADA DE PREÇOS	6	4	2	R\$ 1.620.499,85	R\$ 1.424.771,78	R\$ 195.728,07
PREGÃO ELETRÔNICO	234	180	54	R\$ 6.121.856,04	R\$ 5.086.814,70	R\$ 1.035.041,34
PREGÃO PRESENCIAL	51	30	21	R\$ 711.013,91	R\$ 596.018,12	R\$ 114.995,79
CARTA CONVITE	56	22	34	R\$ 767.020,95	R\$ 656.697,33	R\$ 110.323,62
DISPENSAS	362	353	9	R\$ 1.597.962,44	R\$ 1.547.169,47	R\$ 50.792,97
	719	597	121			
TOTAL				R\$ 79.623.910,63	R\$ 75.798.745,50	R\$ 3.825.165,13

Fonte: Prefeitura Municipal de Cachoeirinha (2014)

Observa-se que foram executados 719 processos licitatórios, obtendo economia de R\$3.825.165,13, valores os quais contribuem na ampliação dos serviços ao cidadão em áreas como saúde, educação e segurança.

A economia, ano a ano:

³BRANCO, Alex. Superintendente de Compras do Município de Cachoeirinha (RS).

Tabela 2. Resumo de processos licitatórios – economia anual.

Anos	Pregão eletrônico
2005	R\$339.667,79
2006	R\$750.370,52
2007	R\$1.167.163,51
2008	R\$714.706,17
2009	R\$1.027.873,98
2010	R\$1.070.143,11
2011	R\$7.375.630,66
2012	R\$4.207.744,37
2013	R\$7.831.863,56
2014	R\$3.825.165,13
TOTAL	R\$ 28.310.328,80

Fonte: Prefeitura Municipal de Cachoeirinha (2014)

Através da análise do quadro acima, verifica-se que em 2005 a economia gerada, ainda que razoável, não pode ser desprezada. Entretanto, no ano seguinte, obteve-se mais do que o dobro da economia atingida no ano anterior, culminando numa economia de mais de R\$ 28 milhões somente nos últimos dez anos, o que evidencia a importância do processo licitatório para a gestão pública.

Considerações Finais

Ao longo do presente trabalho foi possível conhecer sucintamente alguns dos princípios legais que fundamentam e delimitam as ações da Administração Pública. Diferentemente da administração privada, a administração pública somente poderá fazer o que a lei lhe permitir. Trata-se do Princípio da Legalidade, que limita a atuação do administrador em relação ao abuso de poder.

Motivados por esse pressuposto, abordamos temas como o orçamento público, no qual expomos os instrumentos de gerenciamento orçamentário e financeiro, que são o PPA, a LDO e a LOA. A seguir, passamos a tratar da Lei de Responsabilidade Fiscal, que delimita os gastos e os investimentos realizados pelos administradores públicos. Aqui, nosso foco foi voltado às despesas com pessoal.

Na continuidade do tema, consideramos a Lei Federal n.º 8.666/93, que disciplina sobre a contratação de obras e serviços, bem como sobre a aquisição, a alienação e a locação de bens por parte dos entes públicos. Nesse ponto, pudemos conhecer a Superintendência de Compras e Licitações do Município de Cachoeirinha e a economia gerada através licitações realizadas no município.

Tendo em vista que este estudo se limitou a pesquisar o processo licitatório realizado apenas em Cachoeirinha, futuramente seria interessante aumentar o campo de pesquisa, incluindo outras cidades da região metropolitana, para podermos comparar a economia gerada em outros municípios do Estado e saber de que forma esses valores estão sendo aplicados em benefício da população. Seria relevante também apurar outros problemas encontrados pelos administradores públicos e apontar sugestões de mudança relativos à legislação.

A Constituição Federal, através dos artigos 5º e 37, expressa o princípio da legalidade, que visa, em última instância, representar uma garantia de que os atos praticados pela administração pública estão previstos em lei, evitando-se assim arbitrariedades e vontades próprias do

administrador.

O objetivo final é a utilização racional do orçamento público pelo gestor, que tem a obrigatoriedade de agir de acordo com os princípios estabelecidos em lei. Essas atitudes são primordiais e devem assegurar com que as metas estabelecidas para o atendimento às necessidades da população sejam atingidas, garantindo dignidade e cidadania a todos. As leis estão postas, cabe a cada cidadão fiscalizar e cobrar transparência e licitude dos administradores públicos que elegeram.

Referências

BORTOLOTTI, João Batista Sasso. **Organização no setor de compras da Prefeitura de Sentinela do Sul**. 2012. 49 f. Trabalho de conclusão (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

_____. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 2. out. 2015.

_____. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 2. out. 2015.

FAMURS. **Guia de orientações às novas administrações 2013-2016**. Gramado, 2013.

GUEDES, Odilon. **O Plano Diretor e as Leis Orçamentárias (PPA, LDO, LOA) como instrumentos de planejamento na Administração Pública**. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_cidadania/Congresso/II_Congresso/2odilon-leis%20or%C3%A7ament%C3%A1rias%20como%20instrumento%20de%20planejamento.doc>. Acesso em: 2 out. 2015.

HARADA, Kiyoshi. **Responsabilidade fiscal: lei complementar n. 101/2000 comentada e legislação correlata anotada**. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

IBGE. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_dou.shtm>. Acesso em: 2 out. 2015.

MACHADO JR, José Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A Lei 4.320 comentada: com introdução de comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal**. 30. ed., rev. Atual. Rio de Janeiro: IBAM, 2000/2001.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOSER, Carla. **Organização dos Estados Federativos**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO ANÁLISE DOS PROCESSOS

Export and import analysis of processes

Aristóteles Oliveira Araújo¹

Eliosmar Licar¹

Valdimiro Veras¹

Resumo: Com o objetivo de manterem-se cada vez mais competitivas e adaptadas à era da globalização, as empresas buscam cada vez mais a internacionalização de seus negócios na qual é uma tendência natural devido principalmente aos processos e práticas comerciais, juntamente com os acordos internacionais entre os blocos econômicos mundiais e os diversos países, com isso as empresas encontram a oportunidade de expandir seus negócios através das exportações e de adquirirem produtos não fabricados nos seus países de origem com as importações.

Palavras-chave: Internacionalização. Incoterms. Aduaneiro.

Abstract: In order to remain increasingly competitive and adapted to Ivy globalization, companies increasingly seek the internationalization of its business in which it is a natural trend mainly due to the processes and practices, along with the international agreements between global economic blocs and the various countries, so companies find the opportunity to expand their business through exports and purchase products not produced in their countries of origin with imports.

Keywords: Internationalization. Incoterms. Customs.

Introdução

Com a constante evolução das tecnologias mundiais, fica cada vez mais evidente a era da globalização. Neste contexto, a economia mundial tende a expandir e dessa forma dá-se o surgimento de grandes blocos econômicos mundiais como exemplo, o MERCOSUL e a ALCA. Neste cenário mundial, cria-se a necessidade de as empresas tornarem-se cada vez mais competitivas e com as novas tecnologias cria-se o comércio eletrônico, instituindo a facilidade das empresas em se projetar no comercio exterior.

A expansão do comércio vem criando mudanças no contexto das organizações, onde se percebe um mercado cada vez mais exigente. Desta forma, iniciativas para projeção no contexto global são necessárias para essas organizações.

Para elaboração do paper foram realizadas pesquisas documentais referentes aos temas importação e exportação, onde as informações foram coletadas por meio de livros e sites direcionados para o assunto. O objetivo geral deste trabalho é demonstrar para melhor entendimento os conceitos de importação e exportação, as etapas necessárias para a sua realização, aspectos econômicos, tributários, procedimentos administrativos e operacionais que envolvem a sistemática das exportações e importações.

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

Conceito de exportação

Exportação, como o próprio sinônimo já diz, quer dizer “saída”, é tudo aquilo que um país vende para outro, sendo que as exportações de um país variam de acordo com a sua tecnologia e produção. Atualmente, considera-se ainda a exportação como um dos principais instrumentos de uma política de pleno emprego, conforme Figura 1.

Segundo Vazquez (1999), a exportação é a abertura do país para o mundo, sendo uma forma de confrontar com as demais nações, trazendo assim para o país exportador a assimilação de técnicas e conceitos a que não teria acesso em seu mercado interno.

Nos dizeres de Maluf (2000), a exportação é uma atividade de extrema importância para o desenvolvimento econômico do país, esta trata da relação direta de comércio entre países e blocos, ou seja, é a venda de produtos do mercado interno para o mercado internacional. Esta é a atividade que traz muitos benefícios para o país exportador, tanto em termos econômicos quanto por meio de troca de informações.

Figura 1. Rotas de exportação para o mercado internacional



Fonte: Disponível em: <http://www.centerparts.com.br/imagens/img_exportacaoG.jpg>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Conforme Bortoto (2004), as empresas vêm buscando novos mercados para poder diversificar seus riscos, assim elas não dependem apenas do mercado interno, mas sim do mercado internacional, onde operam com diversas nações, tendo assim mais flexibilidade entre os mercados externos e internos, empresas que buscam constantes investimentos em suas instalações ou produção visam muito o mercado antes de tomar qualquer decisão.

Etapas do Processo de Exportação

Como todo processo, a exportação também possui etapas, onde a mais importante para se iniciar o processo é o planejamento, pois com ele que é possível se identificar os mercados mais lucrativos e de melhor adequação ao produto e serviço que se quer exportar. Demonstra-

mos a seguir as etapas do processo de exportação segundo Maluf (2000) e Bortoto (2004):

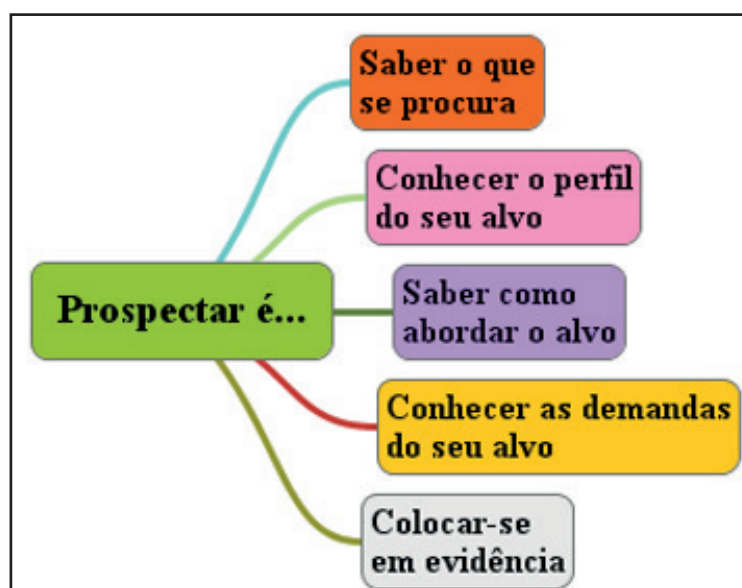
Figura 2. Fluxograma de exportação

1 <i>Planejamento</i>	2 <i>Pesquisa de Mercado</i>	3 <small>PREÇO PRAZO NCM</small> <i>Negociação com o Importador</i> <small>PAGAMENTO INCOTERMS</small>	4 <i>Elaboração da fatura pro forma</i>	5 <i>Envio de fatura pro forma ao importador</i>
6 <i>Importador vai ao banco e solicita a abertura da carta de crédito (L/C)</i>	7 <i>Exportador analisa a carta de crédito</i>	8 <i>Exportador elabora a fatura comercial</i>	9 <i>Exportador prepara mercadoria para embarque</i>	10 <i>Exportador elabora o packing list</i>
11 <i>Exportador emite nota fiscal</i>	12 <i>Exportador providencia o pré-transporte até o porto</i>	13 <i>Exportador solicita o despacho aduaneiro</i>	14 <i>Pagamento do frete e seguro pelo exportador</i>	15 <i>Recebimento do conhecimento de embarque (B/L)</i>
16 <i>Desembaraço e Averbação junto à SRF</i>	17 <i>Emissão do comprovante de exportação</i>	18 <i>Exportador consolida toda a documentação</i>	19 <i>Exportador contrata câmbio</i>	20 <i>Exportador entrega documentação ao banco</i>
21 <i>Exportador liquida o câmbio e recebe os reais</i>	22 <i>Exportador envia carta de agradecimento</i>	23 <i>FIM</i>		

Fonte: Disponível em: <<http://docplayer.com.br/docs-images/25/4795211/images/7-0.png>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

a) Prospecção de Mercado: Identificar os possíveis compradores no mercado externo, esta identificação se dá pela pesquisa de mercado.

Figura 3. Definição de prospectar



Fonte: Disponível em: <<https://coachalfá.files.wordpress.com/2010/06/prospectar-e.png>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

b) Legislação: Deve-se enquadrar o produto a ser exportado às normas nacionais e internacionais.

Figura 4. Unidade da Receita Federal Brasileira



Fonte: Disponível em: <http://2.bp.blogspot.com/-3qt9NejUFy8/VJhe1fKkTI/AAAAAAAAACE4/vZ6aZ3dbVm0/s1600/aduanabr_post.png>. Acesso em: 14 jun. 2016.

c) Contato com o comprador: É a apresentação da empresa e do produto, realizando contato com possíveis compradores, através de e-mail, home page, telefone, carta, realizando visitas, participando de feiras, missões comerciais, enviando catálogos e lista de preços.

d) Formação de preço para exportação: Preparar preço FOB/FAC (Inconterms) do produto colocado em Porto ou Aeroporto no país como sendo um preço básico. A partir desta estruturação, consegue-se compor outras modalidades acrescentando as despesas adicionais. Produtos destinados ao mercado externo beneficiam-se de isenção do recolhimento de impostos tais como IPI, PIS, CONFINS e não incidência de ICMS. Os incoterms (International Commercial Terms) são termos padronizados no comércio internacional, que definem com precisão quais as responsabilidades do vendedor e comprador (WERNECK, 1997).

e) Negociação: Definição das condições de preço, entrega, embalagem, modalidade de pagamento, prazo de pagamento, quem irá encarregar-se do transporte e seguro internacional, dentre outras.

Figura 5. Negociação



Fonte: Disponível em: <<http://conexaobrasil.assintecal.org.br/wp-content/uploads/2015/04/image7.jpg>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

f) Fatura Pró-Forma: Deve se emitir e enviar após a assinatura do Contrato de Compra e Venda Internacional, contendo especificações da mercadoria, modalidade de venda (FOB, CIF, CFR etc.), forma de pagamento, prazo de entrega, validade da cotação, meio de transporte e outras informações demandadas pela legislação do país destino.

Figura 6. Modelo de Fatura Pró-forma

Documentos Exigidos nas operações de Exportação

- Para negociação com o potencial importador

Fatura Proforma ou Pro Forma Invoice Este documento é o modelo de contrato mais freqüente, formaliza e confirma a negociação, desde que devolvido ao exportador, contendo o aceite do importador para as especificações contidas.

MODELO FATURA PRÓ-FORMA

FATURA PRÓ-FORMA DADOS DO IMPORTADOR:		NÚMERO: DATA: DADOS DO EXPORTADOR:	
LOCAL DE EMBARQUE:			
LOCAL DE DESTINO:			
PAÍS DE ORIGEM:		DATA PROVÁVEL DO EMBARQUE:	
OBSERVAÇÕES:			
QTD	DESCRIÇÃO DAS MERCADORIAS	PREÇO UNIT	PREÇO TOTAL
TOTAL GERAL			
INCOTERMS: DE ACORDO COM OS INCOTERMS-2000(ICC)			
FORMA DE PAGAMENTO:			
MEIO DE TRANSPORTE:			
PESO BRUTO:		PESO LÍQUIDO:	VOLUME:
OBSERVAÇÕES:			
COMISSÃO DO AGENTE:			
BANCO (NOME, CONTA):			
VALIDADE DA PRO FORMA:			

Fonte: Disponível em: <<http://gefinuniso10.wikispaces.com/file/view/denis003.png/143014379/denis003.png>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

g) Preparação da mercadoria para embarque: Deve ser administrada junto à área de produção a entrega da mercadoria dentro do prazo e condições acertados com o importador.

h) Registro e Credenciamento: Para realizar a operação no comercio exterior brasileiro a empresa deverá realizar a sua inscrição no REI (Registro de Exportadores e Importadores) junto ao DECEX/SEDEX. A empresa deverá efetuar o credenciamento junto à Secretaria da Receita Federal, onde efetuará o despacho aduaneiro.

i) Transporte e Seguro Internacional: Deverá ser contratada uma empresa para realizar o transporte internacional, de acordo com a modalidade de venda estipulada na negociação. Em relação ao seguro, o exportador enviará os dados da prontidão de carga e previsão de embarque para que o importador tenha condições de contratar o seguro antes mesmo de a mercadoria sair do estabelecimento do exportador, ou contratar o seguro cobrindo a sua responsabilidade.

j) Despacho Aduaneiro: Pode-se efetuar diretamente ou contratar um despachante aduaneiro para cumprir os trâmites de despacho, finalizando com o desembaraço adu-

aneiro da mercadoria. No caso de contratação de despachante aduaneiro, que é a situação mais usual, o exportador providenciara a procuração para que o mesmo atue em seu nome

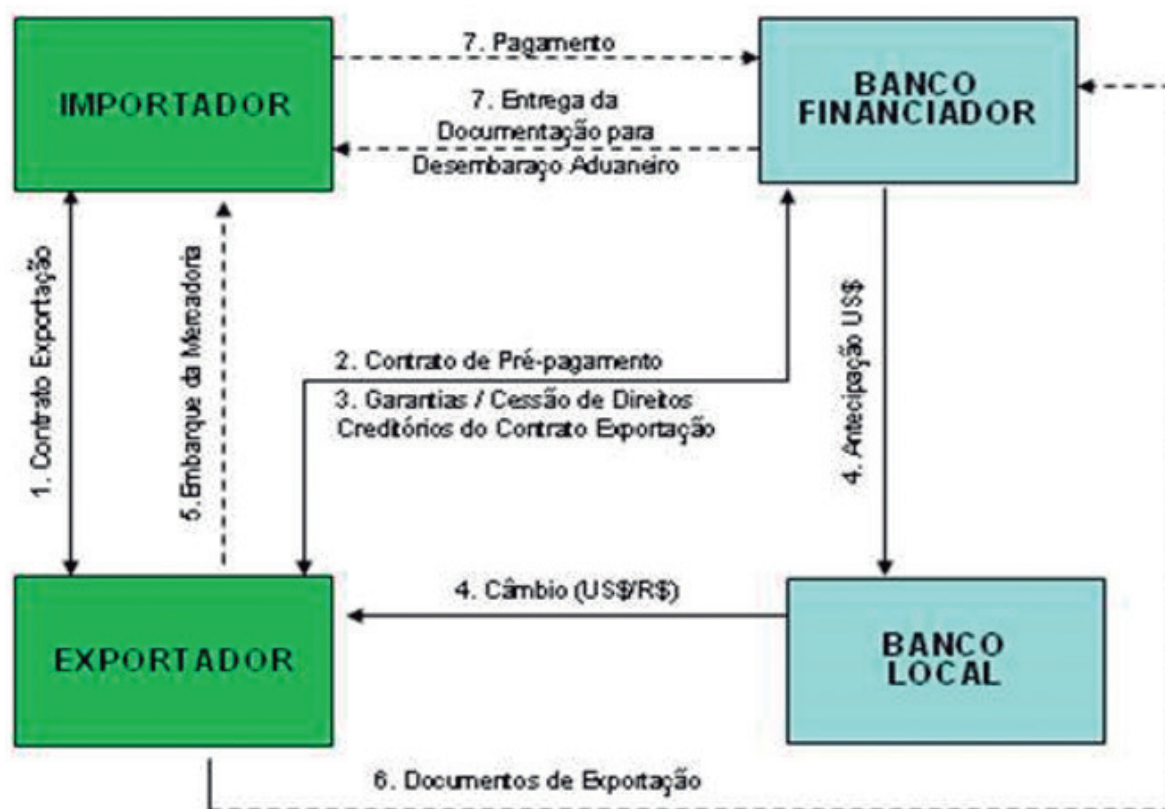
l) Emissão de Documentos: Deverão ser emitidos os documentos fiscais, comerciais e financeiros. Existem dois momentos para emissão de documentos: emitidos antes do embarque (RE, nota fiscal e instruções de documentação) e emitidos após o embarque (CE, Fatura Comercial, Packing List, Certificados, Saque, Letras de Câmbio e outros).

m) Câmbio: “Fechar Câmbio”. O comércio exterior brasileiro tem o seu câmbio centralizado, isso quer dizer que o valor a ser recebido pelo exportador deverá ser “trocado” por moeda nacional através de uma intervenção bancária.

n) Chegada da mercadoria ao destino: Deve-se acompanhar a chegada da carga ao destino e a aprovação por parte do importador.

o) Recebimento de Divisas: O recebimento deverá ser na data estipulada para que seja efetuado o pagamento (vencimentos das cambiais – à vista ou a prazo). O importador efetuará o pagamento da operação através do seu banco no exterior que remeterá as divisas ao banco do Brasil, o qual avisará ao exportador e este receberá o valor correspondente às divisas. O recebimento das divisas também poderá acontecer antes do embarque.

Figura 7. Fluxograma do pagamento de divisas ao exportador



Fonte: Disponível em: <http://www.webfinder.com.br/disclosure/HTM/D127-art2_arquivos/image002.jpg>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Conceito de importação

Ao contrário da exportação, a importação define-se como um processo comercial e fiscal com a finalidade de trazer um produto ou serviço do exterior para o país de referência. O procedimento é efetuado via nacionalização do produto ou serviço, que ocorre a partir de processos burocráticos ligados à Receita do país de destino, bem como da alfândega, durante o descarregamento e entrega, que pode ser pelos diversos moldais de transporte.

Para Ratti (2000), denomina-se importação a entrada de mercadorias em um país, proveniente do exterior. Essa importação poderá compreender também os serviços ligados à aquisição desses produtos no exterior (frete, seguros, serviços bancários etc.).

Segundo Maluf (2000), importação é a entrada de mercadorias no país, provenientes do exterior, resultando, conseqüentemente na saída de divisas.

Para Keedi (2002), não existe apenas a importação de bens, as empresas podem também importar serviços, entre estes, assessoria, consultoria, conhecimentos, transportes, turismo, dentre outros.

Segundo Maia (1998), uma importação poderá ser vantajosa pois permite ao país comprador adquirir uma mercadoria de alta tecnologia desenvolvida por outros países, com isso modernizando seu arsenal tecnológico e se modernizando.

Figura 8. Rotas de importação no Brasil



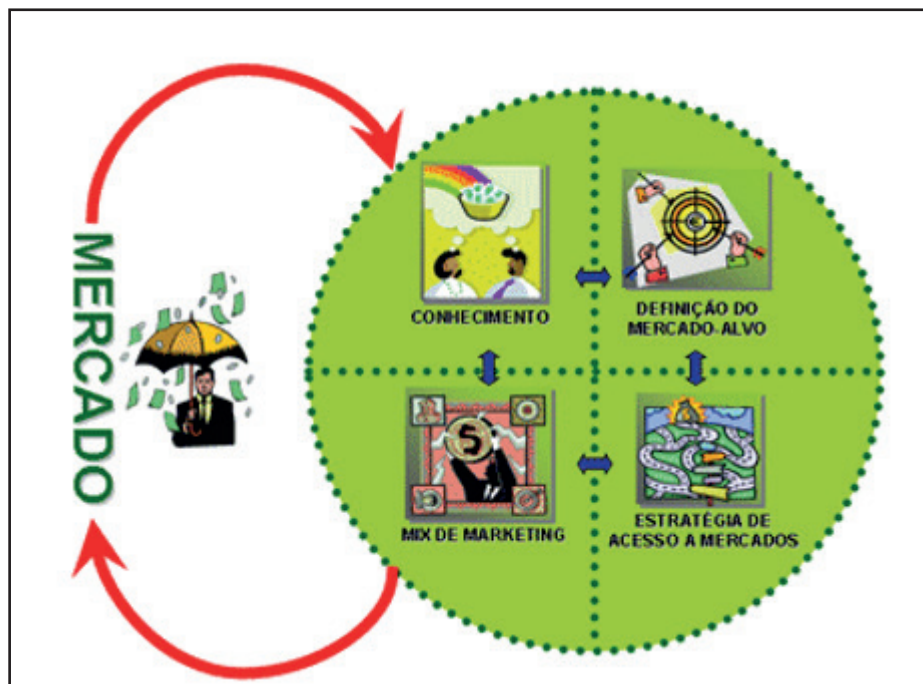
Fonte: Disponível em: <http://www.efficientaduana.com.br/img/img_interna_importacao.jpg>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Etapas do Processo de Importação

Conforme Maluf (2000) e Vazquez (1999), assim descrevemos as etapas do processo de importação:

a) Pesquisa de mercado: Deve-se identificar através de pesquisas que podem ser realizadas por e-mail, home page, participação em feiras, visitas comerciais e outros meios, a melhor opção para a compra, tanto em quantidade, prazo de entrega, assistência técnica quanto em relação ao preço e modalidade de pagamento.

Figura 9. Fluxograma da pesquisa de mercado



Fonte: Disponível em: <http://www.leticiaapelao.com/Webquest_Pesquisa_Mercado/Imagens/diagrama_UAM2.gif>. Acesso em: 14 jun. 2016.

b) Legislação: Deve-se consultar a legislação brasileira para definir se a importação da mercadoria é permitida, se está sujeita a alguma exigência específica para que a sua nacionalização possa ocorrer, exigências cambiais e fiscais de importação. Isto serve de parâmetro na negociação, inclusive para que não haja perda de tempo entre as partes.

c) Estudo da viabilidade operacional (Planilha de Custos): Deve-se realizar o levantamento dos custos da importação. Será formulado com base na preconização da legislação no que se refere à base de cálculo para o pagamento dos impostos, considerando as despesas aduaneiras e outras despesas que se fizerem necessárias para a realização da nacionalização da mercadoria. O custo estimado será a base para se calcular o preço de venda/aquisição do produto e definir a viabilidade ou não.

d) Negociação: A negociação será feita tomando-se por base a pesquisa realizada junto à legislação como condicionamento à realização da operação, levando em consideração a le-

gislação cambial que regula as condições para a negociação da modalidade de pagamento e da definição das condições de venda (incoterms) possíveis de aplicação nas operações de importação. Depois da conclusão da negociação, as partes assinaram o Contrato de Compra e Venda e o exportador no exterior emitirá e enviará a Fatura Pró-Forma ao importador.

e) Preparação de mercadoria: Enquanto o exportador no exterior prepara a mercadoria para embarque, o importador brasileiro deverá tomar todas as providências para que seja garantida a chegada da mercadoria, atendendo às exigências estabelecidas pela legislação brasileira, seja a nível cambial, fiscal e ou administrativo, bem como colocar o exportador a par de qualquer exigência necessária para que ocorra o embarque da mercadoria. O exportador enviará ao importador em consonância com a exigência da legislação brasileira.


f) Prontidão da mercadoria: Estando a mercadoria pronta para embarque, nos termos e condições acertadas entre as partes, deverá o exportador avisar ao importador ou a quem este designar, para que as providências de sua responsabilidade sejam tomadas. As definições destas responsabilidades estão contidas nas condições de venda (incoterms) negociadas entre as partes. Apesar do seguro internacional não ser obrigatório, caso o importador queira fazê-lo na modalidade “porta a porta”, este é o momento para contratá-lo. O importador deverá tomar todas as providências exigidas para a importação do produto, para que possa autorizar o embarque da mercadoria no exterior.

g) Embarque da mercadoria: O embarque deverá ocorrer da forma combinada, sendo que a contratação do frete e seguro internacionais deverá ser feita segundo a condição de venda. Logo após o embarque, o exportador deverá enviar por e-mail ou outro meio de comunicação o aviso de embarque, fornecendo os dados conforme o modal de transporte, dados como número do conhecimento de embarque, data de saída do ponto de embarque, data prevista de chegada ao destino.

h) Envio de documentos: O importador deverá acompanhar junto ao exportador o envio de documentos de exportação para que não ocorra a hipótese da mercadoria chegar e ficar parada na alfândega pagando armazenagem, pelo fato dos documentos ainda não terem chegado. O importador de posse dos documentos deverá encaminhar ao despachante para que o mesmo os analise e se dê início ao processo de despacho aduaneiro, tão logo a mercadoria chegue ao Brasil, exceto para o despacho aduaneiro antecipado.

i) Despacho aduaneiro: Uma vez recebida a documentação dá-se início ao processo de despacho aduaneiro com o registro da Declaração de Importação (DI) e finalização com o desembaraço aduaneiro (CI) e entrega da mercadoria ao importador.

Figura 10. Modelo de Comprovante de Importação

 SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB Coordenação-Geral do Sistema Aduaneiro ALF - AEROPORTO INTERNACIONAL DE SAO PAULO/GUARULHOS		COMPROVANTE DE IMPORTAÇÃO
1. DADOS GERAIS		
DECLARAÇÃO DE IMPORTAÇÃO Nº	DATA DO REGISTRO	
DECLARAÇÃO RETIFICADORA Nº	DATA DO REGISTRO	
2. DADOS DO IMPORTADOR		
NOME DO IMPORTADOR	CNPJ/CPF	
ENDEREÇO COMPLETO		
SP		
3. DADOS SOBRE A CARGA		
VALOR TOTAL DA IMPORTAÇÃO (R\$)	PESO BRUTO (Kg)	QUANTIDADE DE VOLUMES
4. DADOS DO DESEMBARAÇO		
CANAL DE CONFERENCIA ADUANEIRA	DATA DO DESEMBARAÇO	
OBSERVAÇÕES	DATA DA EMISSÃO	

Fonte: Disponível em: <http://enciclopediaaduaneira.com.br/wpcontent/uploads/2012/04/ci_150dpi.jpg>. Acesso em: 14 jun. 2016.

j) Pagamento da Importação: O pagamento ficará sujeito ao que foi combinado entre as partes e dentro do que é permitido pela legislação brasileira, que poderá ser antes ou depois do despacho aduaneiro.

Desta forma fechamos o ciclo do processo de importação que segue procedimentos e legislações tanto do país de origem quanto do país na qual está sendo feita a negociação. Entende-se também que a burocratização e o embaraço fiscal ainda são os grandes pontos a serem trabalhados para uma melhora no processo de importação.

Conclusões

No mundo econômico atual, com a sociedade cada vez mais interativa, dinâmica e evolutiva, a busca por novos produtos e serviços e principalmente vender para outros países, tornam-se fator primordial para a sobrevivência das organizações. Com esta apreciação e desenvolvimento da pesquisa, foram destacados os processos de exportação e importação de pro-

duos e serviços. Com a elaboração do paper, foi possível conhecer as etapas de cada um dos processos, conhecer o planejamento e os procedimentos que devem ser adotados para a garantia do sucesso da operação. Na logística aduaneira, todas as etapas de uma compra e venda internacional (Importação e Exportação), são analisadas em seus pequenos detalhes, de forma que a estruturação e administração desses processos estejam conectadas com o cliente. A logística aduaneira envolve decisões como escolha dos tipos de transporte, suas características técnicas, comprimento de exigências sanitárias, desembaraço alfandegário entre outras. No Brasil, as importações e exportações são muito desbalanceadas causando um desequilíbrio no mercado, apesar do governo estar sempre lançando novos planos econômicos para uma melhor estabilização da economia brasileira, ainda estamos distantes de um equilíbrio entre as exportações e importações.

Referências

- BORTOTO, Artur César. **Comércio Exterior**: teoria e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.
- KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior**: abrindo as primeiras páginas. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comercio Exterior**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o comércio exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. 10. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- WERNECK, Paulo de Lacerda. **Comércio Exterior e despacho aduaneiro**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 1997.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

LEGISLAÇÃO ADUANEIRA FOCADA NAS IMPORTAÇÕES

Ademir Silveira¹
Newton Azambuja¹
Pedro Souza¹

Resumo: A economia brasileira por muito tempo não abria suas fronteiras para materiais e insumos estrangeiros como forma de proteção à economia nacional. Com o passar dos anos, o protecionismo econômico foi quebrado e o país passou a se relacionar comercialmente com outras nações. No entanto, para que os produtos de fora não rompessem o equilíbrio e a justiça da economia interna, criou-se uma série de normas que visam controlar e fiscalizar as entradas e saídas de produtos de fora de nosso país. A esse conjunto de normas dá-se o nome de Legislação Aduaneira. Essa legislação é formada e a fiscalização é realizada por alguns órgãos competentes que devem fazer valer a autonomia das leis referentes a tais atividades comerciais.

Palavras-chave: Importação. Comércio. Aduana.

Abstract: The Brazilian economy for a long time did not open its borders to foreign materials and inputs as a way to protect the national economy. Over the years, economic protectionism was broken and the country has to relate commercially with other nations. However, for the products out not would break the balance and fairness of the domestic economy created a series of rules aimed at controlling and monitoring the products of inputs and outputs from outside our country. This set of rules gives the name of the Customs Law. This legislation is formed and supervision is carried out by some competent bodies should enforce the autonomy of the laws pertaining to such business activities.

Keywords: Import. Trade. Customs.

Introdução

A economia brasileira tem se desenvolvido muito rápido. Atualmente, a economia nacional não se baseia apenas no comércio interno, mas também engloba os lucros oriundos da venda de produtos para o exterior e a aquisição de produtos de outros países para dar mais qualidade aos seus produtos. Como existe um grande fluxo de produtos e matérias-primas sendo enviados para o mercado externo e um grande fluxo de matérias-primas e produtos sendo absorvidos pelo mercado nacional, criou-se pontos de controle para verificar a veracidade e validade legal de tudo que entra no país e também tudo aquilo que sai de nosso território. A estes pontos dá-se o nome de aduana ou alfândega.

Exige-se que haja um controle intenso para evitar desigualdade e benefícios para os produtos que entram ou saem do país, a fim de evitar desequilíbrio da economia do país exportador ou importador. Para regular as medidas e critérios de liberação de um determinado produto ou insumos, faz-se válido um conjunto de normas que visam à sanidade das transações comerciais entre os países, protegendo o mercado nacional. Estas normas são criadas por órgãos competen-

¹Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.unias-selvi.com.br

tes. Os órgãos citados na prática são responsáveis pela criação das normas, avaliação e controle das dessas, sendo estes órgãos a Secretaria do Comércio Exterior, a Câmara de Comércio Exterior e a Secretaria da Receita Federal. Estes são os principais órgãos, havendo, é claro, outros órgãos que possuem papel moderador e coercitivo.

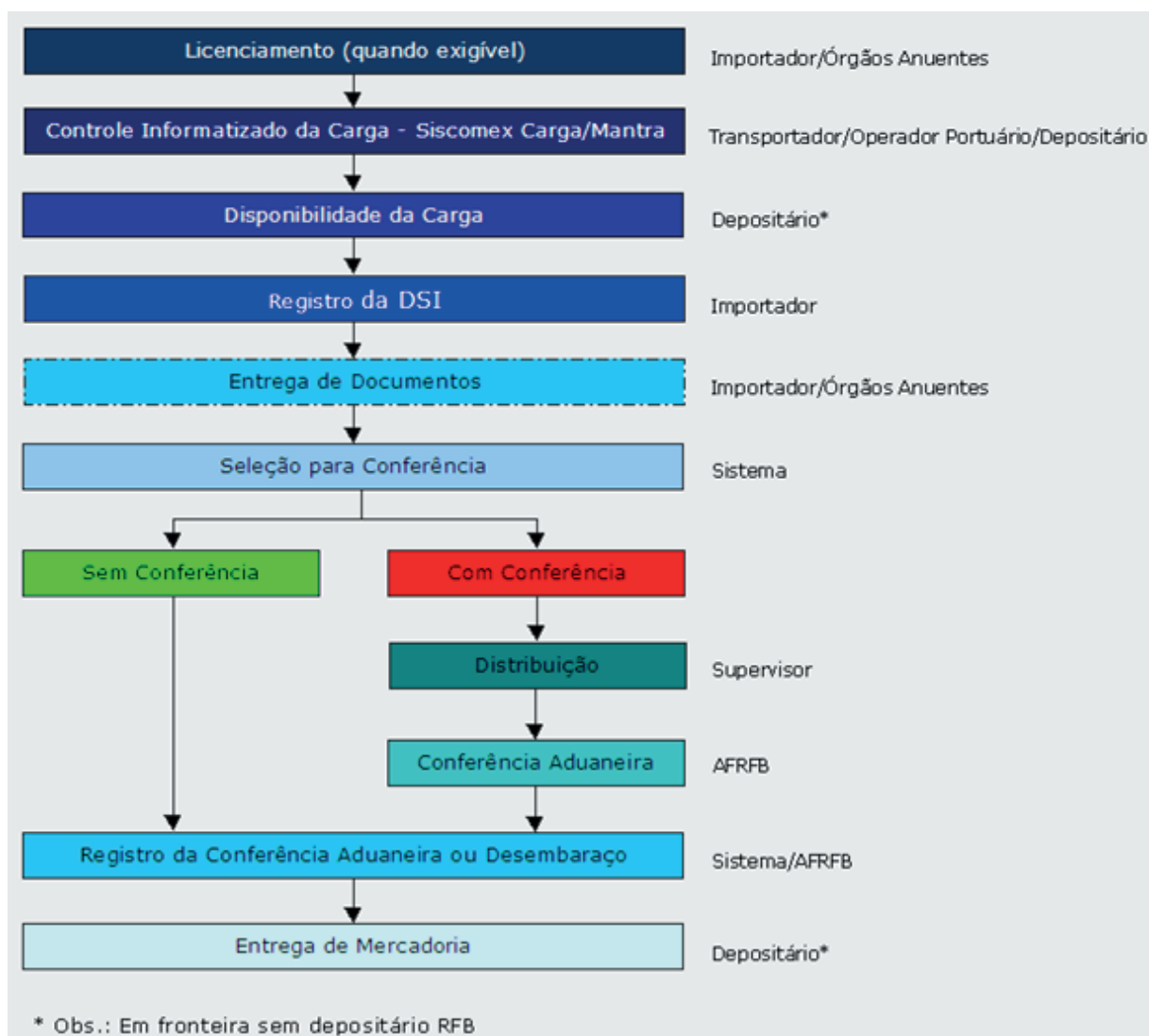
Por este motivo é que esta prática documental busca explicitar que tipos de normas devem ser seguidas e as burocracias existentes no processo de importação focada nos portos e também quais são os órgãos que dão vida à legislação de controle alfandegário, pois a realidade aduaneira do país possui pilares sólidos que decretam um funcionamento coeso. Com base nisso, a prática em questão aborda o que vem a ser a legislação aduaneira no tocante das importações e o conceito de importação de forma geral, pois independente de via aérea, terrestre ou marítima, as importações figuram da mesma forma em termos conceituais, sendo que as normas que permeiam cada modo de transporte variam. A prática visa explicitar a legislação que é imputada nos portos, explicando o procedimento de cada Incoterm, que são os modos possíveis de se transportar produtos/insumos por via marítima e também os principais órgãos que figuram como responsáveis no processo aduaneiro de nosso país, frisando suas funções e responsabilidades.

Legislação aduaneira

As alfândegas ou aduanas são responsáveis por controlar e fiscalizar os produtos e insumos que entram e saem do país, a fim de garantir justiça econômica e equilíbrio entre os produtos que vêm de fora e os produtos que são enviados para o exterior. Nesse sentido, o conceito de legislação aduaneira, segundo Rodrigues (2010, p. 21), é “o conjunto de normas de controle e fiscalização de mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas, em território nacional, a título definitivo ou não”.

A legislação aduaneira protege o mercado interno, equilibrando as atividades econômicas e produção interna do país de origem e os produtos advindos de países parceiros (blocos econômicos) ou países com fronteiras abertas e que possuam determinados produtos ou insumos interessantes para sanar as necessidades da população.

Figura 1. Esquema de Importação



Fonte: Disponível em: <[Http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/copy_of_etapas-do-despacho-aduaneiro-de-importacao/fluxo_dsi.gif](http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/copy_of_etapas-do-despacho-aduaneiro-de-importacao/fluxo_dsi.gif)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

Para Werneck (2009, p. 137), legislação aduaneira se compõe de todas as leis e regulamentos que digam respeito aos tributos sobre o comércio exterior e às normas referentes aos controles sobre a entrada e saída de mercadorias no território nacional. Dessa forma, vê-se que a legislação aduaneira é responsável por um conjunto de normas que visam controlar as relações de comércio exterior ocorridas entre diferentes países.

Conceito de importação

Pode-se dizer que importação é todo o processo comercial que envolve entrada de produtos ou insumos de países estrangeiros em território nacional do comprador. Quando o mercado interno de uma nação vê nas matérias-primas de um país estrangeiro um custo reduzido em comparação com o seu mercado de origem, torna-se rentável obter as mercadorias de fora para utilização na economia importadora. Isso vale também para produtos acabados que só existem

nos países estrangeiros e a economia de um país ache válido investir na venda de tais produtos dentro de seu país.

Toda vez que um país compra algum material ou produto acabado de outra nação, caracteriza-se tal ação como uma importação. Realizar uma importação é o ato de comprar um produto estrangeiro: você compra algo que não se encontra em seu país. E qual a importância de realizar uma importação? Produtos importados são muitas vezes mais baratos que produtos nacionais e se encontram produtos que geralmente você não encontra em seu país. Também é importante salientar o contrário: a exportação, que é o ato de vender um produto nacional para outros países. O Brasil tem vários produtos para exportação, principalmente no setor da agronomia (produtos alimentícios), têm grande foco e saem com muita frequência. Mas o desenvolvimento de produtos eletrônicos é muito estreito e quase sempre é desenvolvido por empresas estrangeiras com fábricas no país, dessa forma, a importação se torna um mercado extremamente atrativo para pessoas com baixos recursos que não podem pagar pelo preço ofertado nas lojas de eletrônicos comuns; realizando a compra fora do país o usuário economiza de 50% a 90% por cento, o que não é um absurdo falar (RODRIGUES, 2011).

Normas aduaneiras para importações portuárias

Para que a comercialização entre países se dê de forma justa e correta, é necessário seguir um conjunto de normas estipulados pelo direito aduaneiro, que forma a legislação aduaneira.

Primeiramente, uma empresa que visa importar precisa possuir dois registros. Um é referente à situação de Importador para poder exercer tal modalidade econômica e o outro registro é referente ao Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX. Este registro cadastra a empresa e todas as informações do produto importado, a fim de obter o licenciamento da transação.

De acordo com o site da Receita Federal apud Dirad (s/d), para exportar e/ou importar, as empresas devem estar cadastradas no REI - Registro de Exportadores e Importadores da Secretaria de Comércio Exterior. A inscrição no REI é automática, no ato da primeira operação no SISCOMEX, sem maiores formalidades.

Com relação à habilitação, para operação no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) e credenciamento de representantes, sugerimos consulta à Instrução Normativa SRF nº. 1.288, de 31 de agosto de 2012.

O site Dirad (s/d) ainda nos diz sobre o registro frente ao SISCOMEX: É o sistema informatizado da Secretaria da Receita Federal (SRF) através do qual o importador registra todas as informações da operação comercial e da mercadoria para que sejam emitidos o Licenciamento Não-Automático de Importação (LI), Declaração de Importação (DI), Registro de Operações Financeiras (ROF) ou ainda a consulta ou retificação do Extrato da DI.

Também, dependendo do tipo de carga, é necessário que se escolha uma modalidade de transporte para levar os insumos e/ou produtos do ponto exportador até o cliente importador. A essa escolha de transporte modal, dá-se o nome de incoterm.

Incoterm

Incoterm diz respeito às regras que norteiam as condições de transportes e fretes de insumos e/ou produtos adquiridos no exterior até chegar ao ponto importador.

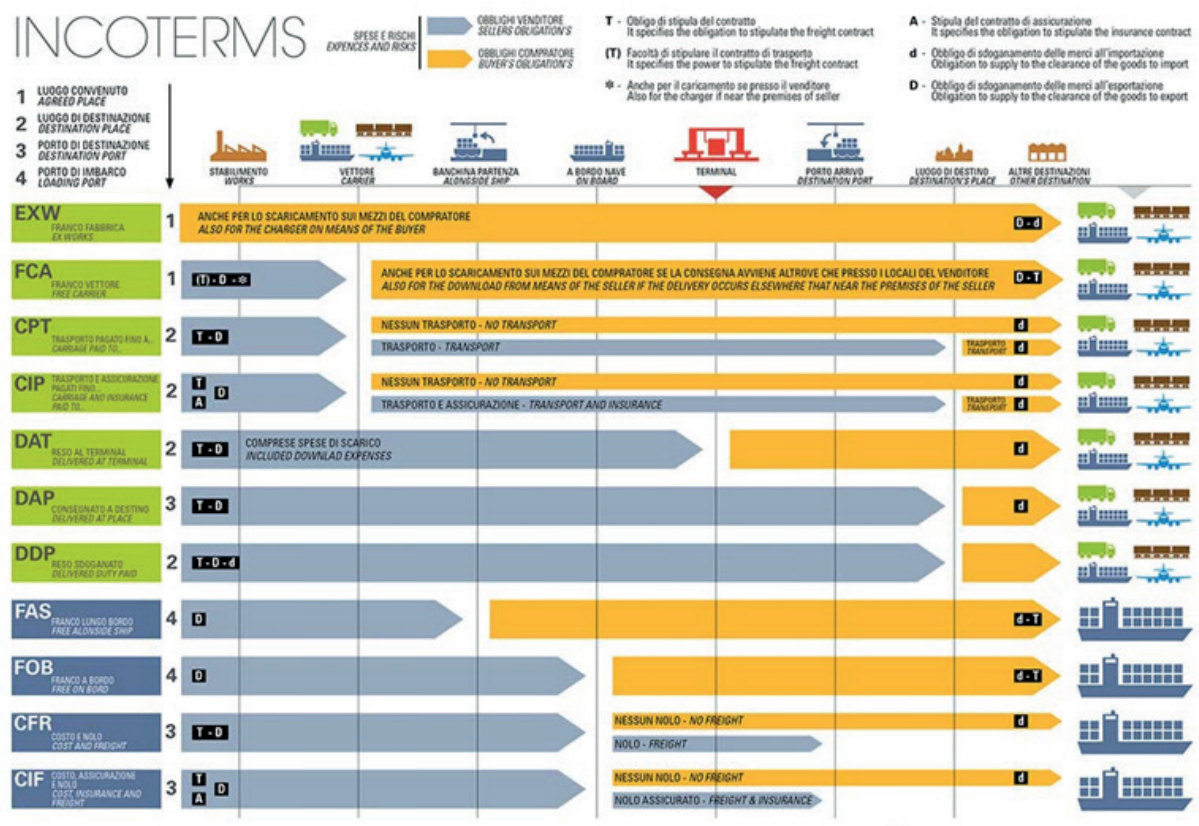
INCOTERMS (International Rules for Interpretation of Trade (Commercial) Terms) é uma sigla que, em português, representa a expressão Regras Internacionais para a

Interpretação de Termos Mercantis, que contém fórmulas mercantis sintéticas com aplicação às cláusulas que regem a entrega e o transporte de mercadorias, tais como FOB, CIF [...] (TREDESINI, 2013, p. 115)

Os incoterms auxiliam a resolver e a organizar as negociações, sendo que sua criação se deu para minimizar conflitos que podem ocorrer na interpretação de contratos internacionais firmados entre exportadores e importadores que dizem respeito à transferência de mercadorias, às despesas decorrentes das transações e à responsabilidade sobre as perdas e danos.

Na Figura 2, podemos verificar como funcionam os Incoterms, quais os responsáveis pelo transporte do produto até o ponto final, nesse caso, o exemplo demonstra que até o próprio cliente tem responsabilidades, conforme foi realizado o contrato da prestação de serviços.

Figura 2. Incoterms



FONTE: Disponível em: <<http://www.lanzainternational.com/en/files/inco-terms.jpg>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

Existem diversos tipos de incoterms. Esta prática tem por objetivo salientar os incoterms referentes aos transportes marítimos.

Tipos de Incoterms voltados a Portos

Existe uma grande variedade de incoterms que podem se destinar a transportes aéreos, terrestres ou marítimos. Os incoterms destinados ao transporte marítimo são o FOB; CFR e CIF.

FOB

A sigla FOB significa Free On Board, e é utilizada na modalidade marítima ou fluvial. Deve-se estabelecer o porto de embarque das mercadorias. No que tange às obrigações do importador:

[...] Para que esta carga chegue ao destino, o importador tem a obrigação de pagar o custo do frete internacional até o porto de destino em seu país; com a chegada das mercadorias no exterior terá também os custos de liberação alfandegária (custos portuários, custos com despachantes etc.); se quiser, poderá contratar seguro internacional, ou seja, não é obrigatório contratar seguro da carga, porém, se ocorrer qualquer problema com a carga, não será responsabilidade do exportador, já que a contratação é de responsabilidade do importador deverá contratar um transporte interno para levar as mercadorias do porto de destino para sua fábrica, encerrando assim o processo (TREDESINI, 2013, p. 119).

Neste tipo de incoterm vê-se que o exportador é o responsável pela entrega da mercadoria e assume a responsabilidade sobre a operação de carregamento das cargas.

CFR

A sigla CFR significa Cost and Freight, ou seja, custo e frete. Neste incoterm também deve-se definir o porto de destino e o exportador será responsável por efetuar o pagamento do frete internacional das mercadorias até o porto de destino. Neste caso o importador fica isento de pagar o custo do frete internacional das mercadorias até o porto de destino.

CIF

Este incoterm possui sigla que significa Cost Insurance and Freight, ou em Língua Portuguesa, custo-seguro e frete. Neste incoterm também se define o porto de destino e o exportador é responsável pelo pagamento do frete internacional.

Com a chegada das mercadorias no exterior terá também os custos de liberação alfandegária (custos portuários, custos com despachantes etc.); após a liberação das mercadorias na alfândega do porto, o importador deverá contratar um transporte interno para levar as mercadorias do porto de destino para sua fábrica, encerrando assim o processo (TREDESINI, 2013)

Neste incoterm, além de o exportador pagar o frete internacional, também é obrigatório que seja pago o seguro internacional.

Burocracia Referente às importações nos portos

A burocracia é inerente a todo e qualquer processo administrativo, pois os processos devem seguir procedimentos específicos a fim de garantir uma maior eficácia e eficiência. No caso das importações, é preciso seguir as normas que compõem a legislação aduaneira. Burocracia também faz parte dos estudos do economista alemão Max Weber, que criou a Teoria da Burocracia, para explicar a forma que as empresas se organizam. Weber definiu burocracia como uma organização baseada em regras e procedimentos regulares, onde cada indivíduo possui sua especialidade, responsabilidade e divisão de tarefas (SIGNIFICADOS, s/a).

No sentido de importações, a burocracia se dá exatamente pela legislação. Para cada importação é necessária a emissão das licenças junto ao SESCOLEX. Dependendo do incoterm utilizado, os critérios de pagamentos mudam e isso pode acarretar demora no processo em

virtude da demora documental para que ocorra a liberação da mercadoria. Também é necessário mencionar que o incoterm escolhido exige que haja contratação de transporte da mercadoria até o porto de embarque, a contratação de despachantes aduaneiros, pagamento do frete e do seguro internacional. Da mesma forma o importador possui as mesmas responsabilidades, dependendo do incoterm escolhido.

Drawback

As operações de *drawback* constituem ponto relevante na importação. Trata-se de um regime aduaneiro que possibilita às indústrias exportadoras importar insumos, matérias-primas, materiais secundários, embalagens, partes e peças, destinados a integrar produtos industrializados que, por sua vez, serão posteriormente reexportados.

A legislação federal (artigo 383 do RA e Portaria SECEX nº 23/11) permite ao importador industrial utilizar esse regime nas modalidades suspensão, isenção ou restituição dos tributos federais (BRASIL, 2010).

O prazo de vigência do regime será de um ano, prorrogável por igual período, salvo os casos de importação de insumos destinados à produção de bens de capital de longo ciclo de fabricação, quando o prazo máximo será de cinco anos.

O procedimento para concessão do regime *drawback* suspensão será iniciado com o preenchimento do pedido de Ato Concessório via SISCOMEX Exportação. Já o *drawback* isenção será solicitado por meio do Formulário Pedido *Drawback*, junto ao Banco do Brasil. Os pedidos de *drawback* suspensão ou isenção, serão encaminhados à Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e concedidos por Ato Concessório. Referente ao *drawback* restituição, a competência pertence à Secretaria da Receita Federal do Brasil, que emitirá Certificado de Crédito à Importação para a empresa importadora. Serão desprezados os subprodutos e os resíduos não exportados, quando seu montante não exceder 5% do valor do produto importado.

O *drawback* suspensão deverá ser solicitado antes da importação dos insumos a serem utilizados na industrialização do produto destinado à exportação, gozando da suspensão dos tributos federais.

Já o *drawback* nas modalidades isenção e restituição serão solicitados após a exportação do produto industrializado com utilização de insumos importados tributados, podendo consistir em:

a) Nova importação de insumos (como reposição), em quantidade e qualidade equivalentes ao utilizados no beneficiamento, fabricação, complementação ou acondicionamento de produto já exportado (*drawback* isenção);

b) Restituição, total ou parcial, dos tributos federais pagos na importação dos insumos utilizados na industrialização do bem exportado, em forma de crédito fiscal (*drawback* restituição).

Em relação ao ICMS, somente o *drawback* realizado na modalidade suspensão dos tributos federais (I.I., IPI, PIS/PASEP E COFINS) encontra-se beneficiado pela isenção de ICMS, prevista no Anexo I, artigo 22, do RICMS/SP. Quando comprovada a exportação, a suspensão dos tributos federais converter-se-á em isenção e a importação desses insumos passa a ser considerada como isenta (SÃO PAULO, 2007).

A isenção do ICMS está condicionada à comprovação da efetiva exportação dos produtos resultantes da industrialização dos insumos importados, devendo ser efetuada pelo próprio importador beneficiário dessa isenção, ou seja, a importação sob *drawback* intermediário será

tributada pelo ICMS.

Nas hipóteses de *drawback* isenção ou restituição (incisos II e III do artigo 383 do RA), haverá a tributação normal do ICMS, conforme a alíquota interna do respectivo produto importado (SÃO PAULO, 2007).

I.I., IPI, PIS/PASEP E COFINS

Regulamento Aduaneiro (Suspensão, Isenção e Restituição) (SÃO PAULO, 2007):

Art.383 – O regime de *drawback* é considerado incentivo à exportação, e pode ser aplicado nas seguintes modalidades (Decreto-Lei nº37, de 1966, art.78, caput; e Lei nº 8.402, de 1992, art. 1º, inciso D):

I- suspensão do pagamento dos tributos exigíveis na importação de mercadoria a ser exportada após beneficiamento ou destinada à fabricação, complementação ou acondicionamento de outra a ser exportada.

II- isenção dos tributos exigíveis na importação de mercadoria, em quantidade e qualidade equivalentes à utilizada no beneficiamento, fabricação, complementação ou acondicionamento de produto exportado; e

III- restituição, total ou parcial, dos tributos pagos na importação de mercadoria exportadora após beneficiamento, ou utilizada na fabricação, complementação ou acondicionamento de outra exportadora.

ICMS

Convênio ICMS nº 27/90 ou Anexo I do RICMS/SP (isenção apenas para modalidade suspensão):

Art. 22 ('DRAWBACK') – Desembaraço aduaneiro de mercadoria importada do exterior sob o regime de 'drawback', na modalidade 'suspensão', desde que (Convênio ICMS nº27/90, com alteração dos Convênios ICMS nº77/91 e ICMS nº94/94):

I – o Ato Concessório do regime aduaneiro comprove tratar-se de 'drawback', modalidade 'suspensão', beneficiado com a suspensão do Imposto de Importação e do Imposto sobre Produtos Industrializado;

II – o importador:

a) promova a efetiva exportação do produto resultante da industrialização da mercadoria importada e comprove tal ocorrência, mediante apresentação dos documentos referidos no §2º;

b) entregue à repartição fiscal a que estiver vinculado, até 30 (trinta) dias após a liberação da mercadoria importada pela repartição federal competente, cópias da Declaração de Importação, extraída do Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), da correspondente Nota Fiscal relativa à entrada da mercadoria e do Ato Concessório do regime ou, na inexistência de tal ato, de caso, com documento equivalente, em qualquer caso, com a expressa indicação do bem a ser exportado.

IMPORTAÇÃO SOB O REGIME ADUANEIRO DE 'DRAWBACK – A isenção do ICMS não alcança todas as modalidades de 'drawback-suspensão', de que trata o Comunicado Decex nº 21/97. (...) Com efeito, todos os casos de 'drawback-suspensão' que autorizem ou impliquem na comercialização interna do produto importado ou sua transferência a qualquer título a terceiro (tendo sido ele industrializado ou não) serão considerados 'introdução no mercado interno', acarretando:

a) perda do benefício da isenção na importação;

b) exigência do ICMS na operação de comercialização interna. (RC nº380/98)

Órgãos fiscalizadores

Para que as relações comerciais transcorram de forma legal e justa, existem órgãos responsáveis por fazer valer a legislação pertinente a esse tipo transação comercial. Em nível nacional, o comércio exterior brasileiro é descentralizado, pois há dezenas de órgãos que mantêm relações e funções com atividades de exportação e importação desprovidas de um órgão supremo e aglutinador como, por exemplo, um Ministério próprio ou autônomo que centralize as tratativas de comércio exterior. Vale ressaltar que o principal órgão brasileiro sobre comércio internacional, atualmente está atrelado ao Ministério do Desenvolvimento e Industrial (MDIC). Assim, a gestão nacional aduaneira se desenvolve por áreas de competências, como Política de Comércio Exterior, Política Fiscal, Política Financeira, Políticas Bilaterais de Relações Internacionais, entre outras. (SANCHES, s.d., s.p.).

Os principais órgãos são a Secretaria do Comércio Exterior; Câmara de Comércio Exterior; Secretaria da Receita Federal.

Secretaria do Comércio Exterior

A secretaria do Comércio Exterior, também é conhecida pela sigla SECEX, e é uma ramificação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, tendo como função assessorar o Ministério no planejamento e controle das políticas de comércio exterior.

Segundo o artigo 15 do Decreto Lei nº 7.096/2010, cabe a Secex:

Art. 15. À Secretaria de Comércio Exterior compete:

- I - formular propostas de políticas e programas de comércio exterior e estabelecer normas necessárias à sua implementação;
- II - propor medidas de políticas fiscal e cambial, de financiamento, de recuperação de créditos à exportação, de seguro, de transportes e fretes e de promoção comercial;
- III - planejar, orientar e supervisionar a execução de políticas e programas de operacionalização de comércio exterior e estabelecer as normas necessárias à sua implementação, observadas as competências de outros órgãos;
- IV - propor diretrizes que articulem o emprego do instrumento aduaneiro com os objetivos gerais de política de comércio exterior, bem como propor alíquotas para o imposto de importação e suas alterações e regimes de origem preferenciais e não preferenciais;
- V - participar das negociações de atos internacionais relacionados com o comércio de bens e serviços, nos âmbitos multilateral, hemisférico, regional e bilateral;
- VI - implementar os mecanismos de defesa comercial;
- VII - regulamentar os procedimentos relativos às investigações de defesa comercial;
- VIII - decidir sobre a abertura de investigações e revisões relativas à aplicação de medidas antidumping, compensatórias e de salvaguardas, inclusive preferenciais, previstas em acordos multilaterais, regionais ou bilaterais, bem como sobre a prorrogação do prazo da investigação e o seu encerramento sem a aplicação de medidas;
- IX - decidir sobre a abertura de investigação da existência de práticas elisivas que frustrem a cobrança de medidas antidumping e compensatórias, bem como sobre a prorrogação do prazo da investigação e o seu encerramento sem extensão da medida;
- X - decidir sobre a aceitação de compromissos de preço previstos nos acordos multilaterais, regionais ou bilaterais na área de defesa comercial;
- XI - apoiar o exportador submetido a investigações de defesa comercial no exterior;
- XII - orientar a indústria brasileira com relação a barreiras comerciais externas aos produtos brasileiros;
- XIII - articular-se com outros órgãos governamentais, entidades e organismos nacionais e internacionais para promover a defesa da indústria brasileira;

XIV - administrar, controlar, desenvolver e normatizar o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX, observadas as competências de outros órgãos;
XV - formular a política de informações de comércio exterior e implementar sistemática de tratamento e divulgação dessas informações;
XVI - elaborar e divulgar as estatísticas de comércio exterior, inclusive a balança comercial brasileira, ressalvadas as competências de outros órgãos;
XVII - promover iniciativas destinadas à difusão da cultura exportadora, bem como ações e projetos voltados para a promoção e o desenvolvimento do comércio exterior;
XVIII - articular-se com entidades e organismos nacionais e internacionais para a realização de treinamentos, estudos, eventos e outras atividades voltadas para o desenvolvimento do comércio exterior;
XIX - propor medidas de aperfeiçoamento, simplificação e consolidação da legislação de comércio exterior e expedir atos normativos para a sua execução;
XX - dirigir e orientar a execução do Programa de Desenvolvimento do Comércio Exterior e da Cultura Exportadora;
XXI - participar do Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional;
XXII - assessorar e coordenar a participação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior no Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações, no Comitê de Avaliação de Créditos ao Exterior e na Comissão de Programação Financeira do Programa de Financiamento às Exportações (SANCHES, s/d, s.p.)
Desse modo, a SECEX assume papel de vital importância para os rumos das transações de exportação e importação.

Câmara de Comércio Exterior

A Câmara de Comércio Exterior, também conhecida pela sigla CAMEX, é um órgão do conselho do governo e é ligado diretamente à Presidência da República, tendo como objetivos principais, adotar, programar e coordenar políticas e atividades respectivas ao comércio exterior de bens e serviços, inclusive o turismo.

Conforme Caparroz (2012, p. 333) “no Brasil, a instância máxima do comércio exterior é representada pela Câmara do Comércio Exterior (CAMEX), enquanto diversos órgãos da estrutura do governo federal cuidam da administração aduaneira e tributária das importações e exportações, tanto de mercadorias como de serviços”.

Desta forma, verifica-se que a CAMEX ocupa papel de destaque no cenário comercial do Brasil, por formular e programar as atividades de comércio entre o Brasil e os países estrangeiros.

Secretaria da Receita Federal

A Receita Federal é o órgão responsável direto pelo controle aduaneiro do Brasil. Toda fiscalização e as normas legislativas referentes à exportação e importação são exercidas por este órgão. Tal unidade de fiscalização pertence ao governo federal e está presente tanto em portos, aeroportos e fronteiras alfandegárias.

De acordo com Sanches (s/d, s.p.), o controle alfandegário exercido pela Receita Federal se dá conforme o artigo abaixo:

Art. 13. O alfandegamento de portos, aeroportos e pontos de fronteira somente poderá ser efetivado:

- I - depois de atendidas as condições de instalação do órgão de fiscalização aduaneira e de infraestrutura indispensável à segurança fiscal;
- II - se atestada a regularidade fiscal do interessado;

III - se houver disponibilidade de recursos humanos e materiais; e
IV - se o interessado assumir a condição de fiel depositário da mercadoria sob sua guarda.

§ 1º O disposto no caput aplica-se, no que couber, ao alfandegamento de recintos de zona primária e de zona secundária.

§ 2º Em se tratando de permissão ou concessão de serviços públicos, o alfandegamento poderá ser efetivado somente após a conclusão do devido procedimento licitatório pelo órgão competente, e o cumprimento das condições fixadas em contrato.

§ 3º O alfandegamento poderá abranger a totalidade ou parte da área dos portos e dos aeroportos.

§ 4º Poderão, ainda, ser alfandegados silos ou tanques, para armazenamento de produtos a granel, localizados em áreas contíguas a porto organizado ou instalações portuárias, ligados a estes por tubulações, esteiras rolantes ou similares, instaladas em caráter permanente.

§ 5º O alfandegamento de que trata o § 4º é subordinado à comprovação do direito de construção e de uso das tubulações, esteiras rolantes ou similares, e ao cumprimento do disposto no caput.

§ 6º Compete à Secretaria da Receita Federal do Brasil declarar o alfandegamento a que se refere este artigo e editar, no âmbito de sua competência, atos normativos para a implementação do disposto neste capítulo.

Considerações finais

Conclui-se, portanto, que a legislação aduaneira referente à atividade de importação é o conjunto de normas que permite o controle e fiscalização das entradas e saídas de mercadorias do território nacional.

Existe uma série de órgãos que coordenam esse tipo de atividade comercial em nosso país, podendo haver órgãos que formulam as cláusulas da legislação, como também existem órgãos que colocam a legislação em prática e controlam tal aplicação.

Quando a aplicação de tais normas se dá de forma lenta ou equivocada, gera-se um dispêndio de tempo e custos, que comumente é chamado de burocracia. O processo de importação por si só exige uma série de procedimentos que visam garantir a integridade das mercadorias até o ponto de destino. Esses procedimentos já são considerados burocracia, que de acordo com Max Weber, têm como princípio e objetivo de facilitar e organizar as atividades. O que torna a burocracia em ponto negativo é a execução demorada ou errônea de tais ferramentas de controle.

No tocante das importações portuárias se faz uso de uma série de procedimentos que vão desde o ponto de origem do produto até o ponto de destino. O trato portuário se dá no país de origem e no país de destino das mercadorias e/ou insumos. Nesse processo de transferência, existem uma série de regras específicas para as transferências marítimas, onde estipula-se as obrigações e deveres dos importadores e exportadores, definindo-se assim, quem será o responsável pelos custos de embarque, seguro da mercadoria, gasto com despachantes e outras necessidades citadas anteriormente nesta prática.

Para controlar o respeito a estas regras, os vários órgãos competentes entram em ação. Alguns criando as leis, outros fiscalizando-as ou controlando-as, fazendo valer sua autoridade caso seja necessário. Pode haver apreensão da mercadoria e a aplicação de multas em casos de transgressões às normas estipuladas para efetiva transferência entre exportador/importador.

Referências

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Secretaria de Comércio Exterior. Portaria nº 10, de 24 de maio de 2010. Dispõe sobre as operações de comércio exterior. **Diário Oficial** [da União], Brasília, DF, 25 maio 2010. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1274796088.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

CAPARROZ, Roberto. **Comércio Internacional esquematizado**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

DIRAD. **Importação passo a passo**. Disponível em: <<http://www.dirad.fiocruz.br/?q=node/143>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

JOMATIR. **Incoterms**. 2010. Disponível em: <<http://www.jomatir.pt/incoterms2010.html>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

RODRIGUES, Maurício. **O que é importação?**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-que-e-importacao/54968/>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

RODRIGUES, Waldemar. **Comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANCHES, João Fernando de Moraes. **Legislação aduaneira**. Disponível em: <<https://comexitape.files.wordpress.com/2012/02/apostila.doc>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

SANTOSBAYLOG. **Legislação aduaneira brasileira**. Disponível em: <<http://www.santosbaylog.com.br/legislacao/legislacao-aduaneira-brasileira/>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo, Secretaria da Fazenda. **Roteiro que visa a orientar o usuário externo a como solicitar uma exoneração amparada pelo benefício do Drawback**. Disponível em: <<http://www.fazenda.sp.gov.br/guia/icms/drawback.shtm>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

SIGNIFICADOS. **Significado de burocracia**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/burocracia/>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

TELLES, Rodrigo. **Como importar roupas dos EUA e revender no Brasil ganhando 100% de lucro?** Disponível em: <<http://formulacomoiportar.com.br/como-importar-roupas-dos-eua-e-revender-brasil-ganhando-100-de-lucro/>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

TREDESINI, Elis Regina. **Comércio Exterior**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

WERNECK, Paulo. **Comércio Exterior & Despacho Aduaneiro**. 4. ed. Curitiba: Editora Juruá, 2009.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
uma análise sobre sustentabilidade na Ecofibras**

Corporate sustainability: an analysis of sustainability at Ecofibras

Eliete de Castro Pandolfo¹
Gabrielle Louise Michels¹
Jean Carlos Stoffelli¹
Wilian José Ramos¹

Resumo: A sustentabilidade é importante para preservar o futuro da atual e das próximas gerações, pois significa usar os recursos sem deixá-los terminar. Integrando este conceito à área organizacional, esse trabalho tem como objetivo evidenciar a importância da sustentabilidade empresarial na oportunidade de novos negócios. Para isso, será utilizada a pesquisa descritiva, realizada por meio de pesquisa bibliográfica em livros e na internet, além de uma entrevista com o diretor da Ecofibras. A Ecofibras é uma empresa têxtil que se destaca no quesito sustentabilidade empresarial, já que oferece ao mercado produtos gerados a partir de matéria-prima têxtil reciclada. Verificou-se que as empresas sustentáveis se destacam em relação às demais, e que é possível ser sustentável, mesmo tendo um negócio visando o lucro.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Sustentabilidade empresarial. Ecofibras.

Abstract: Sustainability is important to preserve the future of present and future generations, it means using the resources without letting them finish. Integrating this concept to the organizational area, this paper aims to highlight the importance of corporate sustainability in opportunity new business. For this, the descriptive research will be used, carried out through bibliographic research in books and on the Internet, as well as an interview with the director of Ecofibras. The Ecofibras is a textile company that stands out in the category corporate sustainability, offering the market products created from recycled textile material. It was found that sustainable companies stand in relation to others and that can be sustainable, even having a business for profit.

Keywords: Sustainability. Corporate sustainability. Ecofibras.

Introdução

A preocupação com o meio ambiente e o futuro das próximas gerações, faz com que a sociedade se conscientize e procure métodos para reparar e reverter os danos causados pelo ser humano ao nosso planeta. Muitas empresas estão se adaptando e mudando sua forma de produzir, aproveitando os recursos sem prejudicar o meio ambiente ou reduzindo ao máximo o impacto a ele, tornando-se empresas sustentáveis e servindo de exemplo à sociedade.

A empresa Eurofios, conhecida como “Ecofibras”, desde 2004 produz artigos têxteis a partir de retalhos da indústria têxtil. Sem utilizar nenhum produto químico, o fio é fabricado na cor original do retalho (resíduo). O processo de produção valoriza a preservação do meio ambiente sem abrir mão da beleza e, principalmente, da qualidade.

O processo dos têxteis ecológicos começa com a coleta dos retalhos gerados na indústria têxtil, que são separados por cor e depois vão para um processo de recuperação das fibras sem

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

usar produtos químicos. As cores dos produtos vêm dos retalhos, que são a principal fonte de matéria-prima para os produtos têxteis ecológicos. Logo, não há processo de tingimento, o que traz um grande benefício ambiental.

A sustentabilidade é a principal meta da Eurofios, e por mostrar que se preocupa com o meio ambiente, ela foi certificada pelo CeatexBrasil (Programa de Certificação Ambiental Têxtil). Os quesitos do controle ambiental para a certificação são direcionados à conformidade legal e para boas práticas ambientais, estando com isso em conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

O principal foco da sustentabilidade empresarial é o uso dos recursos naturais de maneira inteligente sem afetar o meio ambiente e pensando no desenvolvimento econômico, social e material para garantir o desenvolvimento sustentável.

Partindo dessas premissas, esse estudo tem como objetivo evidenciar a importância da sustentabilidade empresarial na oportunidade de novos negócios. Para alcançar este objetivo, será realizada uma pesquisa descritiva, apoiada em dados bibliográficos e entrevista.

O estudo justifica-se pelo aumento progressivo de problemas ecológicos ocasionados por atividades organizacionais. Além disso, observa-se que o conceito de sustentabilidade ecológica ainda é pouco compreendido (SHRIVASTAVA, 1995).

O texto foi estruturado em quatro partes. Na introdução são apresentados: a importância da sustentabilidade, a caracterização da empresa pesquisada, o objetivo e a justificativa da pesquisa. Em seguida, é apresentado o referencial teórico que servirá de base para a discussão dos resultados. A terceira parte contém os aspectos metodológicos e a caracterização da população de pesquisa. A quarta etapa contém a apresentação dos resultados da entrevista, e então, as considerações finais.

Sustentabilidade empresarial

Sustentabilidade significa suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das próximas gerações de suprirem as suas. Conforme Afonso (2006), sustentabilidade é, dessa maneira, algo que não pode ser conseguido instantaneamente. É um processo de mudança, de transformação estrutural que precisa ter a participação de todos os setores da sociedade.

De acordo com Zylbersztajn e Lins (2010, p. 3), “em 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente em Estocolmo, levantou-se pela primeira vez o problema da poluição atmosférica causada pelo uso dos energéticos fósseis”. Esse encontro colocou a questão ambiental na agenda mundial e delineou a responsabilidade pela conservação do meio ambiente. Isso foi algo inovador para a época.

Anos mais tarde, a sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, popularizou-se mundialmente em 1987, quando foi utilizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (criada em 1983), dirigido pela ex-primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland. Produziu, sob o patrocínio da Organização das Nações Unidas (ONU), o relatório *Our Common Future* (“Nosso futuro comum”, também conhecido como Relatório de Brundtland), em que são detalhados os desafios e os esforços comuns, incluindo a administração de áreas comuns; paz, segurança, desenvolvimento e o meio ambiente; propostas de mudança institucional e legal (ARAÚJO et al., 2006).

Esse relatório reafirmou a necessidade de uma abordagem integrada para a política e a tomada de decisões quanto ao desenvolvimento humano.

Muito se tem discutido a respeito de sustentabilidade empresarial, porém, poucos administradores sabem os reais benefícios da adoção desse modelo e qual é a sua abrangência. Kotler, um dos maiores especialistas em marketing na atualidade, lista o ato de praticar a sus-

tentabilidade como o primeiro dentre três fatores:

Os consumidores julgarão, cada vez mais, as companhias por seu desempenho com respeito ao uso sábio e eficiente dos materiais e dos processos de produção. Os críticos atacam aquelas companhias que são descuidadas sobre os desperdícios, os gases, os produtos químicos nocivos emitidos e assim por diante (KOTLER apud MELLO, 2015, s.p.).

Destaca-se também que os impactos ambientais dos produtos industriais quando são descartados após o seu uso, são muito maiores do que pensamos; eles poluem o ar, contaminam a água e o solo, por isso a seleção desses materiais e reaproveitamento para fabricação de outros produtos com a reciclagem é muito importante e representa uma forma de poupar nossos recursos naturais.

Como base para estudar os impactos ambientais, usamos a Avaliação do Impacto Ambiental (AIA) que:

É considerada uma técnica de identificação de riscos e um instrumento de prevenção de danos ambientais. Seu objetivo é determinar os efeitos potenciais sobre o meio ambiente, sobre a sociedade e sobre a saúde, do desenvolvimento proposto. Corresponde a uma atividade que visa identificar, prever e avaliar as consequências de um projeto ou ação sobre a saúde e o bem-estar humano, além de comunicar ao público e às pessoas encarregadas da tomada de decisões informações acerca dos impactos, ou seja, dos resultados dos estudos (TINOCO; KRAEMER, 2011, p. 95).

Alguns elementos são necessários para se praticar o desenvolvimento sustentável. Conforme Medina (2006), os sete elementos associados à sustentabilidade de produtos e serviços são:

- 1) Desmaterializar ou reduzir a intensidade de uso dos materiais.
- 2) Economizar energia ou reduzir a intensidade energética de bens.
- 3) Aumentar a reciclabilidade dos materiais e produtos.
- 4) Eliminar substâncias tóxicas em materiais e produtos.
- 5) Usar recursos renováveis e de materiais reciclados.
- 6) Durabilidade, ampliando o ciclo de vida dos produtos e componentes.
- 7) Intensificar a prestação de serviços, dando destaque ao compartilhamento ou consumo coletivo.

Precisamos ver a sustentabilidade empresarial como uma oportunidade de novos negócios para as empresas. Para Zambon e Ricco (2009), é cada vez mais necessária a busca por novas formas que contribuam não apenas para os negócios, mas também para a construção de uma sociedade sustentável.

Visamos à necessidade de uma mudança de comportamento dos cidadãos em geral. A sedução gerada pela publicidade e a procura por posição social por meio da ostentação de bens induzem a um consumismo que extrapola a satisfação das reais necessidades do ser humano.

É preciso mudar esse comportamento em favor de um consumo sustentável. Conforme o artigo “Consumo sustentável: o que fazer por nós e pelo planeta”, precisamos fazer uma revolução na produção e no consumo, agindo em três frentes:

- mudando nossos hábitos cotidianos de consumo.
- demandando das empresas informação e produtos e serviços mais sustentáveis para

os consumidores.

- e exigindo dos governantes políticas públicas integradas que estimulem padrões mais sustentáveis de produção e consumo (IDEC, s/a, p. 2).

Como exemplo de empresas que buscam oferecer produtos e serviços mais sustentáveis aos consumidores, temos a empresa Ecofibras, que conheceremos a seguir.

Metodologia

Este estudo é caracterizado como descritivo. A pesquisa foi realizada de forma bibliográfica em livros e na internet, além de uma entrevista com o diretor da Ecofibras. A empresa Eurofios, conhecida como “Ecofibras”, desde 2004 produz artigos têxteis a partir de retalhos da indústria têxtil. Sem utilizar nenhum produto químico, o fio é fabricado na cor original do retalho (resíduo).

A entrevista ocorreu na data de 22 de abril de 2015, com o gestor Sr. Adilson Moura, na própria empresa.

Apresentação dos resultados - sustentabilidade na Ecofibras

A empresa Ecofibras é uma dessas empresas que busca a sustentabilidade. Conforme Adilson Moura, diretor de operações da Ecofibras (2015), a empresa já iniciou em 2004 com o propósito de transformar resíduos em matéria-prima têxtil, e, desde então, vem desenvolvendo produtos a partir dessa matéria-prima.

Questionado sobre os benefícios da sustentabilidade para a empresa, Moura (2015) informou que o negócio é sustentável na sua essência, uma vez que a empresa oferece ao mercado produtos gerados a partir de matéria-prima têxtil reciclada, garantindo sua viabilidade econômica, contribuindo com o meio ambiente e tendo um papel social muito importante, principalmente porque os fios produzidos para aplicação em artesanatos servem como complemento de renda para os seus usuários (artesãos).

O diretor ainda informou que um dos principais objetivos é continuar desenvolvendo produtos que agreguem mais valor à matéria-prima têxtil reciclada, podendo oferecer aos consumidores uma opção de consumo sustentável. Além disso, o conceito de negócio sustentável precisa atender a três requisitos básicos: viabilidade econômica, cuidado com o meio ambiente e responsabilidade social.

Considerações finais

O objetivo deste paper foi evidenciar a importância da sustentabilidade empresarial para a oportunidade de novos negócios. Com relação ao objetivo, verificou-se que mudanças ambientais só serão possíveis se as organizações buscarem novas formas de atuação que contribuam não apenas para os negócios, mas também para a construção de uma sociedade sustentável.

Observou-se também, que a empresa desenvolvedora de ações sociais voltadas à sociedade e aos seus consumidores, conquista vários benefícios que a destacam das demais empresas. Especialmente no caso da Ecofibras, empresa pesquisada neste estudo, identificou-se que um negócio pode ser rentável economicamente e ao mesmo tempo ser sustentável. Esse é um exemplo que deve ser seguido por outras organizações.

É importante também conscientizar sobre os impactos causados por produtos descartados no meio ambiente. Se usarmos os recursos naturais de forma inteligente estaremos suprindo

as necessidades da nossa geração e garantindo um futuro sustentável para as próximas gerações.

Neste estudo, priorizou-se a discussão sobre a sustentabilidade nas empresas. Sugere-se, em trabalhos futuros, que a sustentabilidade seja discutida também em nível de sociedade, já que o consumo individual, e não apenas o organizacional, contribui para a situação de risco em que o planeta se encontra.

Referências

AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade**: caminho ou utopia? São Paulo: Annablume, 2006.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de et al. **Sustentabilidade empresarial**: conceito e indicadores. 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2015.

BARROS, Jussara de. Sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/educacao/sustentabilidade.htm>>. Acesso em: 1 abr. 2015.

COSTA, Mara Regina Machado. **Sustentabilidade Ambiental**: dificuldades e alternativas. 2008. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia291926>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

IDEC, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **Consumo sustentável**: o que fazer por nós e pelo planeta. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/uploads/publicacoes/publicacoes/folheto-consumo-sustentavel.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

LIMA, Sérgio Ferraz de. **Introdução ao conceito de sustentabilidade, aplicabilidade e limites**. 2006. Disponível em: <<http://apps.unibrasil.com.br/revista/index.php/negociosonline/article/viewFile/37/30>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

MEDINA, Heloisa Vasconcellos. **Produção e uso sustentável de materiais**: gestão ambiental e análise do ciclo da vida. 2006. Contribuição técnica apresentada na 61º Congresso Anual da ABM. Disponível em: <<http://www.cetem.gov.br/publicacao/CTs/CT2006-049-00.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

MELLO, Bruno. Marketing: **Philip Kotler fala sobre inovação, fidelidade, segmentação, sustentabilidade e customização**. Disponível em: <<http://www.suportepostos.com.br/modulos/news/article.php?storyid=3647>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

MOURA, Adilson. **Entrevista com o diretor de operações da Ecofibras**. Blumenau, 22 abr. 2015.

PHILIPPI JR, Arlindo; MALHEIROS, Tadeu Fabrício. **Indicadores de Sustentabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo: Manole, 2013.

SHRIVASTAVA, Paul. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZAMBON, Bruno Pazoto; RICCO, Adriana Sartório. **Sustentabilidade empresarial**: uma oportunidade para novos negócios. 2009. Trabalho acadêmico. Faculdade Estácio de Sá de Vitória do Espírito Santo. Disponível em:

<http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2015.

ZYLBERSZTAJN, David; LINS, Clarissa. **Sustentabilidade e Geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APÊNDICE

Questionário aplicado na entrevista com odiretor de operações da empresa Ecofibras.

- A empresa iniciou suas atividades já com esse projeto ecológico de transformar resíduos em matéria-prima ou o projeto foi implantado na empresa?
- Quais os benefícios que a sustentabilidade trouxe para empresa?
- Esta prática trouxe diminuição do custo para empresa?
- Quais são os objetivos traçados pela empresa para se tornar mais competitiva e continuar sendo sustentável?
- Sustentabilidade, cuidado com o meio ambiente: é lucrativo ou não para a empresa?

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.