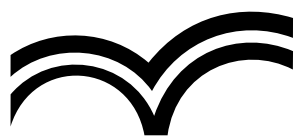


**MAIÊUTICA
ESTUDOS
CONTEMPORÂNEOS
EM GESTÃO
ORGANIZACIONAL**



UNIASSELVI

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
LEONARDO DA VINCI**

Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito
89130-000 - INDAIAL/SC
www.uniassevi.com.br

REVISTA MAIÊUTICA

Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional

UNIASSELVI 2017

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

Ana Maria Stolfi

Emerson Strutz

Jeferson Deleon Fávero

Jose Alfredo Pareja Gomez De La Torre

Julcileia Martini França

Julia Ropelato Floriani

Keitty Aline Wille

Marly Roepke Kienen

Paula Dittrich Correa

Sandra Helena Dellabona

Tiago Pedro Nicchellatti

Editoração e Diagramação

Maitê Karly Roeder

Capa

Cleo Schirmann

Revisão Final

Diógenes Schweigert

José Roberto Rodrigues

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:

Prof^ª. Daniele Cristine Maske

Prof^ª. Daniele de Lourdes Curto da Costa

Prof. Leonardo Furtado da Silva

Prof. Rodrigo Borsatto Sommer da Silva

Profa. Sonia Adriana Weege



SUMÁRIO

1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS E ECONÔMICAS E O DESENVOLVIMENTO SOCIAL - Administrative and economic theories and the social development	
Baltazar Berto	
Dionéia de Siqueira	
Eduardo Simão	
Maísa Wolfart	
Márcia Altenhofen	9
2 RESSOCIALIZAÇÃO NO SISTEMA PENITENCIÁRIO: uma tarefa que não cabe apenas ao Estado - Socializing function in criminal execution: is not only governmental work	
Anderson Hening	
Lenice Kelner	
Laize Jessica Kertzendorff	15
3 OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS - Challenges in people management	
Antônio Guilherme Serafim	
Fabiano Garcia Laureano	
Valdira Soares Perdoná	41
4 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO - The importance of work motivation	
Israel Pasqualito Ramires	
Valter Araujo	47
5 AUTOLATINA: uma parceria internacional fracassada - Autolatina: a failed international partnership	
Cleide Tirana Nunes Possamai	
Mohamed Amal	59
6 REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA GESTÃO FINANCEIRA E DO MARKETING PARA A ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO LOGÍSTICO - Reflections about the role of financial management and marketing for logistical strategy and planning	
Ronan Tenório Garcia	
Maini Barreira Gonçalves	71
7 EMPREENDEDORISMO E EMPRESAS QUE DÃO SUPORTE AO EMPREENDEDOR - Entrepreneurship and companies that support the entrepreneur	
Anderson Lisboa da Silva	
Ariane B. Mendes	
Gleice Anazilda das Neves Pinto	
Janice Wanzeler da Silva	
Anderson Amorim Ferreira	77

8 SISTEMAS AGRÍCOLAS SUSTENTÁVEIS, VIABILIDADE ECONÔMICA: proposta de foco educacional e econômico para uma agricultura sustentável - Sustainable agricultural systems, economic viability: proposal of educational and economic focus for a sustainable agriculture

José Alfredo Pareja Gómez de la Torre

Erika de Paula Alves 85

9 GESTÃO DE EQUIPES - Team Management

Amanda Andrade Ramos

Graziela Motta

Murilo dos Santos Marcelino

Viviane da Silva Bello 97

10 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO *TURNOVER* - The importance of turnover management

Aline Gonçalves de Miranda

Adriana Chaves Andrade

Edinéia dos Santos

Reginaldo Moreno

Vanessa Gonçalves Luchetta 105

11 ELABORAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA COMÉRCIO E TRANSPORTES KM 27 - Elaboration and importance of the cash flow in the company Trade and Transportation km 27

Bruna Heinzen

Reinwald Roepcke 117

12 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - The influence of technology in organizational development

Jonas Pech

Douglas Pagliarini

Diego Chaves Noro

Alexandre T. Viana 127

13 INTEGRAÇÃO DO MARKETING NA CADEIA DE SUPRIMENTOS - Marketing integration in the supply chain

Joseph Luan Medeiros Silva

Michelly Santos de Azevedo

Ana Paula da Silva Pará 137

14 GESTÃO FINANCEIRA PÚBLICA *VERSUS* PRIVADA - Public financial management *versus* private

Rodrigo Vargas

Lucir Geraldino Tomaselli

Juan Carlos Cordeiro Fonseca	
Rodrigo Perboni	
Arlete Longhi Weber	147

15 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NO CENÁRIO DA GESTÃO - LEADERSHIP AND COMMUNICATION IN MANAGEMENT SCENARIO

Eliane Gnoatto	
Elisangela Andrade da Silva	
Graziela Santana Skieresz	
Marcelo Leandro Freitag	
Tais Kempfer Kaelzer	
Vinicius Zanchet de Lima	157

16 TIPOS DE SERVIÇOS: ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR, UNIDADES AMBULATORIAIS, CENTRO DE DIAGNÓSTICOS E ASSISTÊNCIA DOMICILIAR - Types of services: medical-hospital assistance, ambulatory units, diagnostic center and domiciliary assistance

Ana Rosa Lima da Silva	
Liciana Lima Leal	
Luzinete de Morais Macedo	
Maelia da Silva Diniz	
Rozinete Mariano do Nascimento Pessoa	
João Carlos da Costa Pinheiro	167

17 EDUCAÇÃO ESTADUAL: PROJETO CRIANDO OPORTUNIDADES – REFORÇO ESCOLAR - State education: creating opportunities project – school reinforcement

Amarildo Maciel	
Kenny Gomes da Silva Cunha	
Salomão de Souza Marialva	
Zelena Souza do nascimento	
Jailson Raimundo Negreiros Guimarães	177

18 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma proposta para o desenvolvimento profissional - Performance evaluation: a proposal for professional development

Alexsandra Lessa	
Julian Ribeiro Cravo	
Juliana Fernandes	
Patrícia Pires	
Tatiani Fernandes Teixeira	185

19 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: subsistemas dos recursos humanos - Strategic planning: subsystems of human resources

Grasiela Leal Firmo	
Lislayne Cristina de Souza	
Nathalie Nascimento Borges	193

20 INSTRUMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DAS TÉCNICAS DE TREINAMENTO

- Theoretical and practical instruments of training techniques

Aline Cristina Magalhães de Brito

Diego Costa da Silva

Edivânia da SilvaLima

Kátia Kelly da Silva Martins

Wilhamy Damasceno Alegre

João Carlos da Costa Pinheiro 203

21 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: treinamento e desenvolvimento - Strategic management of people: training and development

Raquel Guedes Tridapalli 213

22 UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT PARA A ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA - Use of SWOT analysis for the development of the market strategy

Jessé Valente de Albuquerque

Bruno Tayson Nascimento Brasil

Graziela Teles da Silva

Ana Cláudia da Costa Cruz

Marcela Fróes da Costa 221

23 SERVIDOR, VOCÊ CONHECE OS SEUS DIREITOS? - Public server: do you know your rights?

Denielle Cristiane Parno

Arlete Longhi Weber 235

TEORIAS ADMINISTRATIVAS E ECONÔMICAS E O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Administrative and economic theories and the social development

Baltazar Bertol¹
Dionéia de Siqueira¹
Eduardo Simão¹
Maísa Wolfart¹
Márcia Altenhofen¹

Resumo: Este artigo tem por finalidade expor, de forma simples e concisa, o surgimento das teorias administrativas, diante das necessidades econômicas e sociais, as diferentes práticas adotadas por elas, suas necessidades e objetivos, grupos que procuravam e procuram atender com o propósito de obter maior desenvolvimento econômico, algumas vezes para empregados, outras para trabalhadores, ambos tendo em comum a questão econômica.

Palavras-chave: Evolução. Teorias. Brasil.

Abstract: This article has the purpose of presenting, in a simple and concise way, the emergence of administrative theories, considering economics and social necessities, the different practices that were adopted, their necessities and objectives, groups that tried and try to attend with the purpose of obtain a higher economic development, sometimes for employers, other times for workers, both of them in a common economic issue.

Keywords: Evolution. Theories. Brazil.

Introdução

No início do século XX surgiu a chamada “Ciência da Administração” e, com isso, o desenvolvimento da administração foi muito rápido. A administração tal como a conhecemos hoje é resultado histórico e integrado de inúmeros precursores.

Referências históricas mostram que até hoje conceitos administrativos de mais de 1200 a.C. ainda são usados no nosso meio. A Revolução Industrial foi o evento que proporcionou o início e o desenvolvimento da administração como ciência baseada apenas em cada vez maior especialização do trabalho humano.

Procura entender como as teorias influenciaram na questão dos recursos, observa-se o comportamento e as necessidades de cada período na busca de soluções.

Com base nas pesquisas realizadas, abordaremos nove teorias, são elas: Teoria da Administração Científica, Teoria da Burocracia, Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental, Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência.

Breves aspectos das teorias da administração

No contexto da administração, assim como evolui a sociedade, houve a mudança de pensamentos e práticas da gestão ou administração. A partir da evolução de cada teoria administrativa, nota-se os elementos que conduzem indivíduos a se agruparem em razão de objetivos

¹Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: baltazarbertol@yahoo.com.br; tutaborges@outlook.com.br; eduardosimao42@hotmail.com; maisa32009@hotmail.com; maraltenhofen@gmail.com

comuns. O estudo das teorias busca analisar através de sequências temporais de perspectivas, que geram diferentes paradigmas e influências.

Tendo como precursor Frederick W. Taylor, a administração científica surgiu em 1903 e foi no contexto da Revolução Industrial que ele iniciou seus estudos. Taylor procurou solucionar os problemas entre patrões e empregados, pois cada categoria buscava seu interesse próprio.

Por sua vez, em sua teoria, Weber (2004) destaca que na década de 40 ocorreu o auge do crescimento das empresas. Nos estudos de Max Weber, os estudiosos buscaram soluções para os problemas da época. Surge então a Teoria da Burocracia. Segundo Weber (2004), uma empresa seria mais eficiente se tivesse normas, leis e regulamentos para se desenvolver de forma mais organizada.

Segundo Chiavenato (2004), a Teoria Clássica surgiu na França em 1916, caracterizava-se por dar ênfase na estrutura que a organização deveria ter para ser mais eficiente.

Para Chiavenato (2004), as principais origens da Teoria das Relações Humanas são:

- a necessidade de humanizar e democratizar a administração;
- o desenvolvimento das chamadas relações humanas, principalmente da sociologia e da psicologia;
- as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932.

De acordo com Chiavenato (2004), na década de 50 surge a Teoria Estruturalista, em oposição à Teoria Clássica e à Teoria das Relações Humanas. Teve o objetivo de obter interdisciplinaridade entre as ciências. O estruturalismo tem como característica o todo ser maior que a soma das partes.

Veronese (2011) corrobora que a Teoria Neoclássica é uma adaptação à Teoria Clássica. Uma das principais características da Teoria Neoclássica de 1954 é a organização formal, que tem como características a divisão do trabalho, a especialização e a hierarquia.

Em 1957 surge a Teoria Comportamental, essa teoria dá ênfase às pessoas. Defende a importância de investir nas pessoas e nos recursos humanos para se obter um resultado positivo. Tem em seus estudos a importância da motivação de trabalho em grupo, do comprometimento dos indivíduos, que é a chave para o sucesso da produtividade no trabalho. A Teoria Comportamental critica a Teoria Clássica, que dá ênfase às tarefas, segundo Chiavenato (2001).

Conforme Maximiano (2004), o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1961) trouxe a Teoria Geral dos Sistemas. Ele defendia a importância da organização vista como um sistema, ou seja, como um todo que pode explicar e entender suas partes. Com a Teoria Geral dos Sistemas surge a visão holística, que engloba o todo, em que o todo é diferente da soma das partes.

De acordo com Chiavenato (2004), em 1972 surge a Teoria da Contingência, que nasceu do estudo de outras teorias, quando se constatou que todos têm sua importância, que não há uma melhor forma de organizar, tudo depende, tudo é relativo. A Teoria da Contingência propõe que nada é absoluto.

O pensamento econômico evoluiu passo a passo com os períodos que caracterizam a história da humanidade. Entretanto, é somente entendendo a dinâmica da história econômica das civilizações que vamos entender toda a complexidade que domina a ciência econômica e a sociedade atuais.

De acordo com Arruda (1982), nessa época o que se entendia por economia era utilizado somente com a finalidade de gerir recursos para organização da casa, uma vez que todo o trabalho era realizado pelos escravos e a preocupação do Estado era conquistar e escravizar novos povos.

Conforme Arruda (1982), na Alta Idade Média, a economia era basicamente agrária, o sistema econômico da época era o Feudalismo, praticamente não existiam trocas entre os feudos, e o poder estava nas mãos da Igreja, que condenava o comércio.

A partir do século XI, período denominado Baixa Idade Média, com o crescimento demográfico, aumento de mão de obra e conseqüentemente aumento da produção, a Igreja não teve alternativa a não ser aceitar que o comércio seja realizado, mas que seja feito de forma justa.

De acordo com Lacombe (2004), no período que se estende de 1450 a aproximadamente 1750, com o enfraquecimento do poder da Igreja, o comércio e o enriquecimento não são mais considerados pecado, a política econômica está voltada ao enriquecimento do Estado centralizado pelo acúmulo de metais preciosos, como a prata e o ouro, nascendo assim um novo sistema econômico, denominado Mercantilismo.

A Idade Contemporânea (a partir do século XVIII até os dias atuais) é marcada pelo surgimento de várias escolas do pensamento econômico. Para Gaspareto Júnior (2006), a economia científica foi a primeira escola científica, nascida no século XVIII, chamada de Fisiocrata, nesta escola concebeu-se o pensamento de que a terra é fonte de riqueza.

Com esta avaliação, os fisiocratas desenvolveram o conceito de governo da natureza e de liberdade de ação, divergindo das complicadas regulamentações governamentais que estavam intrínsecas no mercantilismo.

Segundo Maximiano (2004), Adam Smith foi o fundador da Escola Clássica da Economia, sustentando que a verdadeira fonte de riqueza é o trabalho, defendendo ainda a ampliação dos mercados, a divisão do trabalho e a limitação do poder do Estado.

Os clássicos defendem o liberalismo e elaboram o conceito de racionalidade econômica, no qual cada indivíduo deve satisfazer as suas necessidades da melhor forma possível, sem se preocupar com o bem-estar da coletividade.

De acordo com Veronese (2011), o Marxismo é uma teoria social, política e econômica, formulada a partir do materialismo moderno por Karl Marx e seu colaborador, Friedrich Engels. Foram eles que sistematizaram os diferentes aspectos históricos, econômicos e sociais, conhecidos como materialismo histórico. Sistematizaram também como seriam esses mesmos aspectos sob outra concepção de mundo: a capitalista.

No entendimento de Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999), essa nova escola reafirma os preceitos liberais da escola clássica, dando um enfoque ao estudo da microeconomia, em que o consumidor e suas preferências são o principal foco de análise para determinação do valor de um produto.

Para Souza (2016), uma teoria econômica consolidada no século XX foi o Keynesianismo, que defende a ideia de uma intervenção do Estado na economia, através de investimentos em infraestruturas com grandes obras públicas, gerando emprego e renda, fazendo com que o consumo aumente e volte a movimentar a economia, estimulando as indústrias e o comércio.

Conforme Gaspareto (2006), na década de 1980, a gestão econômica desenvolvida por Keynes deixou de funcionar corretamente, gerando inflação e estagnação econômica, com isso ressurge o pensamento que reafirma as ideias liberais de que o Estado não deve interferir na economia, chamado de Neoliberalismo.

O movimento neoliberalista não exige o Estado do dever de fiscalizar as empresas e regulamentar as relações de trabalho, o Estado perde apenas a função principal de gerador de emprego e renda.

No Brasil, as ideias liberais foram implantadas no mandato do presidente Fernando Collor de Mello e nos dois mandatos seguintes de Fernando Henrique Cardoso, nos quais houve uma série de privatizações de empresas estatais.

Metodologia

A pesquisa foi bibliográfica, visando identificar as características das teorias estudadas. Utilizando-se de estudos de outros autores com ideias diferentes, porém relacionadas ao mesmo assunto: Teorias Administrativa e Econômica e o Desenvolvimento Social. É um estudo que apresenta várias teorias da administração citadas por Lacombe (2004), Arruda (1982), Maximiano (2004), entre outros, que podem ser aplicadas a diferentes momentos da evolução da administração, com o intuito de identificar os diferentes pensamentos econômicos e características destes assuntos.

Resultados e discussões

Analisando a evolução das teorias administrativas e econômicas, sabemos que todas têm a sua importância, partindo de um princípio de que cada uma foi desenvolvida de acordo com a necessidade social de cada época. Todas contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento econômico e social, assim, elas não são contraditórias, se completam. Um Estado idôneo, através de um planejamento estratégico, é capaz de evitar crises, coibindo abusos no mercado, ditando o ritmo da economia, gerando dessa forma maior ou menor desenvolvimento econômico e social.

Referências

ARRUDA, J. J. **História Antiga e Medieval**. São Paulo: Editora Ática. 1982. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Feudalismo_na_Europa>. Acesso em: 13 mar. 2016.

BELDA, F. R. **Teorias e escolas do pensamento econômico**. Jornalismo Agroeconômico. 2010. Disponível em: <<https://jornalismoagroeconomico.wordpress.com>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2001.

GASPARETTO JUNIOR, A. **Mercantilismo**. Info Escola Navegando e Aprendendo. 2006. Disponível em: <<http://www.infoescola.com>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SCHERMERHORN JUNIOR, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA FILHO, J. C. **Evolução das teorias administrativas**. Ebah. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

SOUSA, R. G. **Doutrina Keynesiana**. Brasil Escola. 2016. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/historiag/doutrina-keynesiana.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

VERONESE, A. L. **Principais Teorias Administrativas**. Saber na Rede. 2011. Disponível em: <<http://www.sabernarede.com.br>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito capitalista**. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

RESSOCIALIZAÇÃO NO SISTEMA PENITENCIÁRIO: uma tarefa que não cabe apenas ao Estado

Socializing function in criminal execution: is not only governmental work

Anderson Hening¹

Lenice Kelner¹

Laize Jessica Kertzendorff²

Resumo: O presente artigo tem por objetivo discorrer sobre o sistema penitenciário e sua função ressocializadora, que é prevista na Lei de Execução Penal. Também conhecer a evolução histórica para entender e comparar a sua real aplicação nos dias atuais e dirimir a responsabilidade entre Estado e sociedade, com a finalidade de elencar as atribuições, tanto da sociedade quanto do Estado nessa ressocialização. Para a realização da pesquisa utilizou-se o método indutivo na fase lógica, e cartesiano na fase de tratamento dos dados colhidos. Chega-se ao entendimento de que não cabe apenas ao Estado oferecer estrutura e programas para ressocializar os detentos, cabe também à sociedade, que detém a responsabilidade de assegurar a inserção destes no meio social, sem discriminação decorrente de seu estado como detento ou ex-detento.

Palavras-chave: História. Estado. Sociedade. Ressocialização. Sistema penitenciário.

Abstract: This article aims to discuss the penitentiary system and its socializing function, which is included in the Law of Criminal Execution. It is aimed, as well, to know its historical evolution in order to understand and compare its real application nowadays and settle the responsibility between State and society. As a goal, it is intended to raise both State and society attributions towards this socializing. In order to carry out the research, an inductive method was used during the logical phase, whereas a Cartesian one was practiced during the treatment of collected data. It was understood that it is not only a State's task to offer structure and rehabilitation programs for the convicts. It is also a society's task, which possess the responsibility to make sure that the convict or former convict is well adapted in the social context without any prejudice or bias.

Keywords: History. State. Society. Rehabilitation. Penitentiary system.

Introdução

Para compreendermos a história das penas como fator ressocializador, regrediremos a 753 a.C., no período conhecido como das vinganças. Período marcado por penas cruéis e degradantes, como penas corpóreas e penas de morte, que tiveram como objetivo a punição como meio de reprimir as ações dos infratores.

O objetivo desta pesquisa é identificar o seu desenvolvimento histórico, os tipos de penas adotadas, suas consequências e a evolução destas até os dias atuais. Com base nesses levantamentos, poderemos analisar os direitos dos presidiários na unidade pesquisada, a fim de ver se o que é proposto pelo legislador está sendo cumprido. O estudo que envolve a ressocialização do detento é muito amplo e divide muitas opiniões, isso se dá pela situação precária que o sistema prisional brasileiro enfrenta. Um estudo sobre o desenvolvimento psicológico é abordado como forma de compreender os fatores que podem levar o indivíduo a delinquir. Dentre

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: andersonhening2013@gmail.com; lenice.kelner@gmail.com

² Professora de Língua Portuguesa da Escola de Educação Básica Prefeito Germano Brandes Junior, Indaial-SC.

eles, sucintamente podemos citar o álcool, as drogas, as doenças psicológicas decorrentes da má situação financeira etc.

Por fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para conhecimento de outras situações de sistemas penitenciários estrangeiros, que, assim como no Brasil, estiveram com sua população carcerária à beira de um colapso, mas conseguiram estabilizar-se e implantar um novo sistema prisional, com base no respeito mútuo e na preservação da dignidade da pessoa humana, chegando-se ao fechamento de presídios por falta de demanda.

História do direito penal e as penas como medida de repressão

O direito penal tem o início da sua história nas sociedades primitivas, marcado pela fase da vingança. As entrelinhas do direito começam a tracejar uma longa jornada com vários momentos históricos, cada um com suas próprias peculiaridades, até os dias atuais. Doutrinadores contemporâneos dividem essa fase das vinganças em três períodos. O primeiro período é o da vingança divina, o segundo período o da vingança privada e, por último, o da vingança pública.

A fase da vingança divina proporcionava muito temor à sociedade, pois a ela era atrelada a vingança dos deuses, quando algum indivíduo desobedecia às regras impostas pela religião. Nessa fase, toda manifestação – como a peste, as catástrofes, as cheias e os vendavais – era sinal da manifestação dos deuses contra a sociedade, porque algum indivíduo praticou algum ato prejudicial a esta. Após a manifestação dos deuses cessar, a própria sociedade se encarregava de aplicar a punição ao indivíduo que havia praticado algum mal à sociedade ou a algum indivíduo em particular. As penas aplicadas eram impostas pela sociedade que representava a vontade dos deuses, dentre as penas estavam o ato de decepar algum membro do corpo e até mesmo a morte.

O princípio que domina a repressão é a satisfação da divindade, ofendida pelo crime. Pune-se com rigor, antes com notória crueldade, pois o castigo deve estar em relação com a grandeza do Deus ofendido. Essa assimilação mística que foi atribuída ao direito penal, na qual a pena cruel era aplicada como forma de satisfazer a divindade, denominava-se “direito penal religioso teocrático e sacerdotal” e tinha como finalidade a purificação da alma do criminoso por meio do castigo (BITENCOURT, 2012, p. 140).

O próximo momento histórico do direito penal na fase das vinganças foi o período da vingança privada, marcado pela fase das penas cruéis, degradantes e pela pena de morte. A sociedade se dividia em grupos e cada um detinha o poder sobre seus membros. O tema predominante era o jargão “olho por olho, dente por dente”. Quando algum indivíduo conspirasse contra outro grupo, com certeza esse era perseguido até a morte, muitas vezes todos os membros eram exterminados em batalhas. Nesta fase ainda não havia outros meios de execução ou de cumprimento de pena, o indivíduo que cometesse algum crime e fosse apanhado pela sociedade não tinha o direito de se defender ou até mesmo de ficar preso à espera de julgamento.

A vingança privada não comportava um sistema prisional, pois a execução do infrator era imediata. Como forma de vingar o mal cometido à tribo ou à sociedade em que o executado fazia parte, utilizava-se o método do “olho por olho, dente por dente”, ou seja, o *ius talionis*. A vingança era aproveitada como forma de reprimir o mal; embora dentro de uma brutalidade inigualável, era instrumento utilizado para coibir desvios de condutas sociais (KLOCK; MOTTA, 2008, p. 17-18).

Ainda nessa fase se criou a composição, seria esta a única forma até o momento de se cumprir a liberdade ao invés de pagar pelo mal cometido com a pena de morte ou com as penas

corpóreas. O sistema político avançou em seu momento histórico e logo se instalou o terceiro período das vinganças: a vingança pública. O soberano era o detentor do poder estatal, nessa fase houve uma influência muito grande da Igreja com o governo, com o intuito de aumentar as forças do soberano. As penas cruéis e penas de morte foram mantidas, exportando o poder da Igreja a outras nações, como a Grécia, que “era governada em nome de Zeus, e Roma antiga recebeu, segundo se acredita, a Lei das XII Tábuas” (BITENCOURT, 2012, p. 142).

O período das vinganças foi marcado por nunca ter havido respeito aos direitos humanos predominantes em nosso momento atual. É evidente hoje que a sociedade ainda regride aos tempos primitivos em alguns crimes que causam um grande clamor social. Embora séculos de globalização tenham decorrido e muitas conquistas foram alcançadas neste lapso temporal, que transcorreu entre a sociedade primitiva e a sociedade atual, a nossa sociedade ainda se deixa influenciar pelos velhos tempos. Com tantos direitos e garantias conquistados, o que leva uma sociedade como a nossa ainda a querer regredir a esses tempos?

Falar em harmonia já não faz sentido onde vivem duas ou mais pessoas. O interesse social e a ambição são grandes causadores de conflitos. O homem nasce com um sentimento intrínseco de querer se sobrepor ao próximo. Quando o homem se vê ameaçado, é normal que ele queira revidar, ao menos para cessar a ameaça, mesmo que seja como uma forma de tentar intimidar o indivíduo que o está ameaçando, e aí nasce um conflito.

Segundo depoimento, mais explorado adiante, a psicóloga entrevistada (a qual terá seu nome omitido) afirma que o ser humano nasce saudável, esse espírito que desvirtua o homem e faz com que ele cometa atos delituosos pode ser considerado como doença da mente, pois existem vários fatores, além do álcool e das drogas, que prejudicam e/ou alteram as tomadas de decisões da pessoa.

Com o passar dos anos a população mundial cresceu muito, conseqüentemente aumentaram as necessidades das sociedades. Por conseqüência, o Estado precisa investir mais em saúde, segurança, escolas, infraestrutura etc. Os investimentos para suprir as necessidades do povo aumentaram com a população mundial. Dessa forma, o Estado não consegue sanar todas as necessidades das sociedades, situação que leva o governo à desordem. E para que a sociedade não entre em colapso, o Estado precisou gerar um sistema de normas para garantir o convívio social. Implantar harmonia entre os povos não era uma solução real, no entanto, criou-se o sistema de leis e sanções penais para combater o crime através da intimidação dos infratores.

O direito penal regula as relações dos indivíduos em sociedade e as relações destes com a mesma sociedade. Como meio de controle social altamente formalizado, exercido sob o monopólio do Estado, a *persecutio criminis* somente pode ser legitimamente desempenhada de acordo com as normas preestabelecidas, legisladas de acordo com as regras de um sistema democrático. Por esse motivo, os bens protegidos pelo direito penal não interessam ao indivíduo, exclusivamente, mas à coletividade como um todo (BITENCOURT, 2012, p. 59).

Nesse sentido, o direito romano contribuiu com muitos institutos jurídicos para o desenvolvimento do direito penal, inclusive institutos utilizados em nosso ordenamento jurídico. Já em 753 a.C., Roma passava por seu grande momento histórico, o processo de fundação, seus primeiros passos no direito penal ainda estavam se desenvolvendo. “A lei das XII tábuas [século V a.C.] foi o primeiro código romano escrito, que resultou na luta dos patrícios e plebeus” (BITENCOURT, 2012, p. 144). Assim, essa lei inicia o período dos diplomas legais, impondo-se a necessária limitação à vingança privada, adotando-se a Lei de Talião, além de admitir a compensação.

Ainda nesse período houve a distinção entre crime público (*ius publicum*) e crime privado (*ius civile*). Nos anos 80 a.C. surge uma nova conjuntura de leis criadas com base no estudo do comportamento dos infratores. Com o fim da vingança privada, duas ou três décadas depois de Cristo, o Estado passa a exercer o *ius puniendi*, outra forma de punir o infrator. Esse que já exigia a previsão legal para o ato praticado pelo infrator.

Posteriormente, em um período de banimento da pena de morte, ela ressurgiu no século II d.C., com a denominação entre os crimes sendo como crime extraordinário. Segundo Bitencourt (2012), neste período histórico, os romanos começavam a dominar institutos como o dolo e a culpa, agravantes e atenuantes, institutos que serviram e servem ainda no direito penal atual.

O Estado de direito e a sociedade

O Estado de direito constitui na limitação da ordem jurídica vigente, que disporá sobre a atuação do Estado e suas funções como garantia constitucional, que todo cidadão tem de viver em sociedade diante das propostas apresentadas pelo legislador, como no “Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e a preservação da incolumidade das pessoas e do patrimônio [...]” (BRASIL, 1988, p. 88).

A nossa Carta Magna de 1988 assegura como garantia constitucional a segurança pública, e atribui ao Estado e a todos a obrigação de zelar e preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio. O legislador entende que é dever da sociedade policiar e ajudar o Estado nas tarefas de segurança pública, bem como preservar o bem-estar e adotar medidas que facilitam o convívio social. Assim como descrito no “Art. 4º. O Estado deverá recorrer à cooperação da sociedade nas atividades de execução da pena e da medida de segurança” (BRASIL, 1984).

Em cima da mesma questão, o legislador procurou enfatizar no texto do art. 144 da CF/88 (BRASIL, 1988), no art. 4º da Lei de Execução Penal, que é dever da sociedade auxiliar o Estado nas atividades inerentes à execução da pena e em medidas de segurança. A preocupação do legislador não é eximir o Estado de sua responsabilidade, mas trazer a sociedade para dentro dos programas sociais, com o objetivo de fortalecer os programas de ressocialização.

Ao delegar a função de preservar a segurança pública ao Estado e a todos, o legislador se preocupou também em elencar um rol de profissionais especializados para aplicar a lei com poder de polícia, são os elencados nos incisos I a IV do art. 144 da CF/88. Cabe ao Estado, entretanto, fiscalizar e preservar a ordem pública, dar assistência aos presos, sejam eles condenados ou provisórios, julgar, processar e sentenciar.

Ao preso deve ser garantida a sua incolumidade, dignidade e integridade física, além de todos os direitos elencados no art. 41 da Lei de Execução Penal (1984). No entanto, o Estado encontra muita dificuldade para garantir os direitos dos presos devido ao alto número em que consiste a população carcerária. Suprir todas as necessidades dos presos é algo quase impossível para o Estado, o que, por consequência, ocasiona um retrocesso na fase regeneradora, em que o cárcere não atinge a sua função. O preso, a partir do momento em que tem a sua liberdade cessada, passa a ser completamente dependente, e cabe somente ao Estado suprir todas as necessidades do preso, pois ele colocou o indivíduo nesta situação, mesmo sabendo que o seu sistema de ressocialização não condiz com as garantias fundamentais do homem. Segundo ensinamentos de Bitencourt (2012, p. 164), o Estado “insistiu na necessidade de constituir estabelecimentos adequados para o cumprimento da pena privativa de liberdade, sem ignorar que as prisões deveriam proporcionar ao apenado um regime higiênico, alimentar e assistência médica que permitisse cobrir as necessidades elementares”.

Ainda na mesma linha de pensamento, Beccária (2002, p. 70) argumenta: “Podem ainda prevenir-se os crimes recompensando a virtude; e pode-se observar que as leis atuais de todas as nações guardam a esse respeito um profundo silêncio”. Existe, todavia, uma situação completamente desconfortável, ao se analisar que o Estado possui o poder e a tutela jurisdicional para garantir os direitos fundamentais a todo cidadão. Este poder foi dado a ele através do sufrágio universal, para que nos represente e lute por melhorias e que faça valer os nossos direitos e, em contrapartida ao voto que lhe foi dado, o Estado abandona o indivíduo no cárcere, sem a mínima condição de manter a dignidade, abandonado pelo Estado, pelos amigos, pela família e pela sociedade. Assim, conforme ensinamentos de Ramos (2014, p. 25): “Uma sociedade pautada na defesa de direitos (sociedade inclusiva) tem várias consequências. A primeira é o reconhecimento de que o primeiro direito de todo indivíduo é o direito de ter direitos”.

O Estado se omite todos os dias quando a questão diz respeito ao sistema prisional. Esse déficit é consequência de vários fatores ignorados pelo Estado. A pobreza e a falta de oportunidade são os principais deles, o baixo grau de instrução escolar e a falta de empregos contribuem para o acesso à vida do crime.

Todo cidadão que nasce com vida já nasce com direitos, garantia constitucional da nossa Carta Magna de 1988, inclusive o legislador se preocupou em garantir direitos à vida do nascituro desde a confirmação do estado gravídico da mãe. Esse Estado, como garantidor da tutela jurisdicional, garante aos presos todos os direitos que não são abrangidos pela sentença, e ainda atribui à pena uma medida ressocializadora. A pena tem como objetivo, além de ressocializar o indivíduo, fazer com que ele pague pelo mal causado, sendo que no término do cumprimento da sua pena possa ser reinserido à sociedade com a sua dívida com o Estado paga. Assim discorre Zaffaroni (1991, p. 274-275) quando sentencia: “A pena não é mais do que um ato de poder, e a teorização desta não deixa de ser uma tentativa legitimamente de todo o exercício do poder do sistema penal”.

Cabe ao Estado garantir o fiel exercício da aplicação das leis. O legislador investiu o Estado de poder jurisdicional tendo competência para dirimir todos os conflitos que envolvam a sociedade, bem como no que trata da esfera penal, garantir a incolumidade dos presos, assim como todos os direitos estabelecidos em lei. Conforme Rodrigues (2012, p. 29), “O direito penal deve respeitar, sempre e acima de tudo, os direitos humanos fundamentais, garantindo e preservando a dignidade da pessoa humana”.

O direito penal atual tem grande semelhança com a reforma feita no código criminal de 1890. A pena privativa de liberdade, que era prevista neste direito, já possuía indícios de ressocialização através do regime disciplinar. A partir de então começa a desenvolver um sistema pautado na reeducação do apenado com a finalidade de reinseri-lo na sociedade. Em 1940, com a reforma do Código Penal, ocorreu outro avanço importante na história das penas no Brasil, com a previsão legal do sistema de cumprimento das penas através de regimes e os sistemas de progressão e regressão de regime. Este sistema previa a divisão dos presos de acordo com o crime cometido e o grau de periculosidade, também proporcionava ao apenado a progressão de regime por mérito ou a regressão de regime por indisciplina.

Com a criação da Lei 7.210, de 11 de julho de 1984, Lei de Execução Penal (BRASIL, 1984), o sistema de regimes se consolidou e outros direitos aos presos foram criados, inclusive normas que estabelecem as condições de instalações dos presos, já prevendo boas instalações que sejam compatíveis com suas necessidades e a importância da preservação da dignidade da pessoa humana, princípio constitucional da Carta Magna de 1988.

Segundo Klock e Motta (2008, p. 42), “Os estabelecimentos penais destinam-se a alojar pessoas presas, sejam segregados provisórios ou condenados, inclusive aqueles que estejam submetidos a medida de segurança”. A Lei de Execução Penal classificou os estabelecimentos conforme a necessidade e periculosidade dos presos, a saber:

-
- Cadeia pública – conhecida como UPA (Unidade Prisional Avançada): tem o objetivo de recolher os presos de caráter provisório. Alguns estados adotam as cadeias públicas para abranger toda uma região, tornando-se presídios regionais, onde os presos esperam por julgamentos e vagas nas penitenciárias; as penitenciárias são estabelecimentos que alojam os presos já condenados a pena privativa de liberdade em regime fechado. Estas se subdividem em:
 - Penitenciária de segurança máxima especial: destina-se aos condenados em regime fechado que cumprirão a sua pena em celas individuais;
 - Penitenciária de segurança média ou máxima: destina-se aos condenados em regime fechado que cumprirão sua pena em celas individuais ou coletivas;
 - Penitenciária feminina: destina-se às presas condenadas em regime fechado que cumprirão sua pena em celas individuais ou coletivas e serão separadas dos condenados masculinos.
 - Colônias Agrícolas, Industriais ou Similares: destinam-se aos apenados condenados ao regime semiaberto, com alojamentos individuais ou coletivos com direito ao trabalho com remuneração e remissão da pena;
 - Estabelecimento para idosos: destina-se ao apenado com idade igual ou superior a 60 anos ou que complete os 60 anos durante o cumprimento da pena;
 - Casa do Albergado: destina-se ao apenado condenado em regime aberto e com limitação do final de semana. A sua localização deve ser em centro urbano, mas não pode ser próxima aos demais estabelecimentos prisionais;
 - Centro de Observações Criminológicas: são estabelecimentos penais de segurança máxima e de regime fechado, onde serão realizados exames criminológicos, que serão encaminhados à comissão técnica de classificação, e após análise serão determinados o estabelecimento prisional e o tratamento de cada preso;
 - Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico: são destinados aos apenados inimputáveis e semi-inimputáveis através de medidas de segurança após condenados;
 - Patronato: delega ao condenado de pena restritiva de direito a fiscalização do cumprimento das penas de prestação de serviço e limitação do fim de semana.

O sistema penal é um instrumento de controle social utilizado pelo Estado. A função do Estado penal é aplicar a lei penal e executar a sentença condenatória aos ditames normativos de uma sociedade civilizada, evitando-se, assim, o retrocesso à brutalidade e ao cadafalso na correção do indivíduo quando está sendo adestrado pelo sistema (KLOCK; MOTTA, 2008, p. 50).

Utilizar meios de repressão como o poder estatal para retirar da sociedade o indivíduo que cometeu um delito é a forma que o Estado democrático de direito utiliza para combater a criminalidade. Veja que o Estado não se preocupa com os efeitos que esta ação representa para a família do indivíduo. Em nenhum momento o Estado ou alguém que o represente entra em contato com essa família para saber se ela possui outro meio de se manter, que não seja apenas do indivíduo que foi recolhido pelo Estado.

A própria sociedade vitima a família do preso, ao impedir que ela dê continuidade à sua vida sem que seja rotulada como a família de um preso. A forma de controle social que o Estado utiliza não atinge o seu objetivo. Ao contrário do que se espera, ela causa mais dificuldades do que benefícios. O preso quando sai da cadeia encontra muita dificuldade em retomar a vida que tinha, esta que foi submetida ao cárcere e teve uma parte dela aprisionada pelo Estado. Portanto, o preso que retorna à sociedade está desamparado, muitas vezes abandonado pela própria

família por causa de preconceito da sociedade, ele não tem onde morar, não possui recursos para conseguir um lugar para fixar residência, as portas das empresas se fecham e o desespero começa a tomar conta dele, sem amigos, sem trabalho, sem o que comer, sem ter para onde ir.

Controle social não é apenas separar o infrator da sociedade sem permitir que ele seja ressocializado. A ressocialização deve acontecer dentro dos estabelecimentos prisionais e fora deles. O homem deve ter acesso a todos os meios que sejam suficientes para a formação da sua moral, caráter, desenvolvimento emocional e psicológico. A partir do momento em que valores morais e dogmáticos se sobrepuserem aos valores materiais e pessoais, a sociedade gozará de uma vida harmônica e mais saudável.

A aplicação da pena como medida de controle social também tem seu caráter punitivo, muito mais punitivo do que ressocializador. Não seria utopia afirmar, no entanto, que as aplicações de medidas cruéis, como penas para ressocializar o apenado, atingem a sua função social? Ao analisarmos a história das penas, notamos que em 753 a.C. eram utilizadas penas cruéis, penas corpóreas, degradantes etc. Os dados mostram que o número de homicídios apenas aumentava, contradizendo as expectativas que tinham com as penas cruéis como forma de controle social.

Nota-se ainda que, durante séculos, geração após geração vem tentando combater a criminalidade com as mesmas medidas e não se ouve falar em êxito. Foram criados presídios, penitenciárias, várias formas de encarcerar os presos, submetendo-os a tratamentos desumanos, penas corpóreas, penas de morte, utilizaram-se todos os meios possíveis e hoje, após dois mil anos depois de Cristo, insistimos em utilizar a mesma forma de repressão que nunca mostrou eficiência. Leis são criadas, leis são revogadas, outras não possuem eficácia plena, tudo isso passa de geração a geração e apenas uma situação se solidifica ano após ano, o descaso com os presos. A falta de gestão e administração por parte do Estado leva o sistema penitenciário ao caos que conhecemos hoje. Atrelado a ela está a superpopulação carcerária por culpa de um sistema penitenciário falido.

A função do Estado penal é garantir a segurança, seja a pública ou segurança jurídica, bem como garantir a segurança social, mantendo a tutela punitiva e a proteção à incolumidade da pessoa, que não se restringe somente ao aspecto físico, mas protegendo também a saúde: psíquica, mental e intelectual do indivíduo condenado que se encontra sob a custódia do poder público (KLOCK; MOTTA, 2008, p. 51).

Não há condições humanitárias nos estabelecimentos prisionais que o Estado oferece aos presos, tampouco há de preservar o estado emocional e psíquico do apenado que divide uma cela com 12 presos, sendo que a capacidade é para quatro detentos. O preso já está privado de sua liberdade de ir e vir, é submetido a um espaço pequeno, o qual é obrigado a dividir com outros presos, correndo o risco de contrair alguma doença grave por causa da falta de condições de habitação.

Hungria (1958, p. 324) aborda a temática, inferindo que “O objeto da tutela penal é a integridade física ou fisiopsíquica do indivíduo”. A Carta Magna (BRASIL, 1988), em seu artigo 1º, estabelece o princípio da dignidade da pessoa humana, cabendo ao Estado respeitar este princípio constitucional e dar todas as condições humanitárias aos presos. O Estado anda na contramão da ressocialização, sendo visível o aumento da população carcerária, uma vez que não trabalha para diminuir essa situação, ao contrário, o Estado cria novas leis e torna as já existentes mais severas, e conseqüentemente aumenta ainda mais o número de presos.

Dessa forma, fica impossível ao Estado regenerar o indivíduo que cumpre pena em um local que não oferece as mínimas condições de habitabilidade e dignidade. Segundo Klock e

Motta (2008, p. 61), “quando o cidadão estiver cumprindo pena, sob a custódia do Estado, é de sua responsabilidade transformá-lo em um indivíduo capaz de viver em sociedade”.

Da coleta de dados

A Lei 7.210, de 11 de julho de 1984, Lei de Execução Penal (BRASIL, 1984), em seu artigo 41, elenca os direitos dos presos. Serão analisados em seguida, individualmente, com base nos dados obtidos, através de entrevista com os presos da UPAI (Unidade Prisional Avançada de Indaial), para verificar se o que é proposto pelo legislador realmente é seguido.

A UPAI conta com um número aproximado de cem presos, observando uma variável de cinco, para mais e para menos, pois há uma rotatividade entre presos que são transferidos, os que entram e os que saem da unidade. Foram entrevistados cinquenta presos no dia 9 de outubro de 2015 no período das 14h às 17h, porém os nomes foram mantidos em sigilo.

Figura 1. Unidade prisional



Fonte: Arquivo pessoal.

Os dados serão analisados levando em consideração o que dispõe o Art. 41 da Lei de Execução Penal (BRASIL, 1984). Assim foram coletados os dados e os resultados obtidos:

I - Quanto à alimentação suficiente e vestuário: A UPAI disponibiliza quatro tipos de alimentação aos presos, sendo café da manhã, almoço, café da tarde e janta. O cardápio é bem variado, sempre é composto por uma fruta em duas das refeições diárias, o almoço e a janta são compostos por comida feita na hora (arroz, macarrão, polenta, feijão, sopa, que vêm acompanhados de carne - às vezes moída -, de galinha, de porco ou de gado, salada e uma fruta).

Uma das questões da entrevista dizia respeito à alimentação: como o detento classificava a alimentação? Um dos entrevistados colocou: “que a alimentação aqui nesse presídio é ótima, não tem do que reclamar, porque eu já passei por outras canas e lá é pé no pescoço, nenhuma bate a comida daqui, muito boa mesmo”. De acordo com a entrevista, 96% consideraram a alimentação sendo de ótima qualidade e 4% consideraram sendo como razoável.

Figura 2. Cozinha



Fonte: arquivo pessoal.

Figura 3. Outras dependências da cozinha



Fonte: Arquivo pessoal.

Quando o preso dá entrada na unidade, ele recebe vestuário próprio, e seus pertences são guardados até que ele ganhe o alvará de soltura. A troca desse vestuário se dá conforme a necessidade de cada um.

II - Atribuição de trabalho e sua remuneração: Na UPAI há duas empresas que disponibilizam trabalho aos presos, dificilmente há falta de demanda, e quando tem, geralmente 95% dos presos trabalham. O pagamento pelos serviços prestados é feito conforme a lei disciplina.

Figura 4. Trabalhos



Fonte: Arquivo pessoal.

III- Previdência social: cabe ao preso o direito de continuar contribuindo com a previdência social, porém fica facultado a ele contribuir ou não, pois a Lei de Execução Penal garante o direito à contribuição, mas veda que o desconto seja feito sobre os valores a receber referentes ao trabalho realizado nas unidades prisionais.

IV- Constituição de pecúlio: fica a encargo dos próprios presos administrar o seu pecúlio, cada galeria tem um representante administrador, chamado de “regalia”, que cuida do pecúlio e passa os pedidos para os agentes que providenciam o pecúlio.

V- Proporcionalidade do tempo para trabalho, descanso e recreação: sempre que há serviço os presos podem trabalhar o tempo que lhes é permitido e aproveitar o resto do tempo para descanso e recreação. A recreação acontece dentro das celas, pois não há espaço específico para isso. Eles se divertem jogando baralho, dominó, tocando violão e conversando.

VI- Exercícios das atividades profissionais, intelectuais, artísticas e desportivas, desde que compatíveis com a pena: não houve nenhuma manifestação quanto a essa questão.

VII- Assistência material, saúde, jurídica, educacional, social e religiosa: assistência à saúde todos os presos têm, possuem um médico contratado pelo Estado que atende toda semana na unidade, quando preciso o SAMU é acionado e eles vêm atender na unidade. Quando necessário, os agentes levam os presos para serem atendidos nos hospitais ou postos de saúde e também para fazer exames e cirurgias quando solicitado pelo médico. Quanto ao acesso jurídico, todos têm suporte prestado pelo presídio, a fim de sanar qualquer dúvida quanto à sua situação. Os presos que têm advogado particular recebem visitas destes sem nenhuma restrição. O acesso educacional é disponibilizado pelo presídio com uma sala de aula e professor contratado pelo Estado através de concurso público. Os presos recebem visitas de assistentes sociais e de religiosos, porém fica facultativa a participação.

Figura 5. Consultório médico da unidade



Fonte: Arquivo pessoal.

Figura 6. Sala de aula da unidade



Fonte: Arquivo pessoal.

VIII- Proteção contra qualquer forma de sensacionalismo: a proteção ao preso é garantia constitucional que visa resguardar o indivíduo da sociedade até que seja encerrado o inquérito policial e julgamento que irá condená-lo ou absolvê-lo. Esta medida serve como proteção à família do preso, que muitas vezes pode sofrer ameaças ou pode sofrer com os efeitos da rotulação por serem familiares de um preso.

IX- Entrevista individual e reservada com o advogado: todos os presos que têm advogados utilizam esse benefício. Dos entrevistados, 10% confessaram a mágoa que sentem por serem abandonados pelos seus próprios advogados, dos quais muitos recebem os honorários estabelecidos pelo trabalho para o qual foram contratados, mas deixam de fazer-se presentes junto aos clientes.

Figura 7. Sala de entrevistas



Fonte: Arquivo pessoal.

X- Visita de cônjuge, da companheira, de parentes e amigos em dias determinados: todos os presos têm acesso a esse direito, porém alguns foram abandonados pelos familiares e amigos, então não as recebem. No entanto, todos os presos que recebem visitas fizeram questão de falar que suas visitas são sempre muito bem tratadas aqui na unidade.

XI- Chamamento nominal: todos os detentos são chamados pelo nome e tratados com respeito. Segundo palavras de um detento, “é um respeito mútuo, eles fazem o deles e nós fazemos o nosso, a gente trata eles com respeito e eles respeitam a nós”.

XII- Igualdade de tratamento, salvo na individualização da pena: todos são tratados da mesma forma, desde a hora em que derem entrada na unidade até a hora em que saírem.

XIII- Audiência especial com o diretor do estabelecimento: todos têm acesso ao diretor da unidade, porém, segundo eles, não há necessidade de conversar com o diretor, pois todos os agentes conseguem sanar qualquer tipo de picuinha que aparece.

XIV- Representação e petição a qualquer autoridade em defesa de direito: todos têm o direito de exercer os seus direitos, porém o meio mais utilizado por eles é através de seus advogados.

XV- Contato com o mundo exterior por meio de correspondência escrita, da leitura e de outros meios de informações que não comprometam a moral e os bons costumes: o acesso que os presos têm se dá por vários meios, sendo: televisão – cada galeria tem uma televisão com antena parabólica instalada –, rádios – cada galeria tem um rádio, inclusive na área externa de trabalho –, cartas trazidas pelas visitas, livros, tudo fiscalizado e liberado pelos agentes da unidade.

XVI- Atestado de pena a cumprir, emitido anualmente, sob pena de responsabilidade da autoridade judiciária competente: todos sabem que têm esse direito, basta que eles solicitem.

Ao analisar a pesquisa elaborada, podemos ver que na unidade prisional de Indaial os direitos dos presos são respeitados como propõe o legislador, embora nem todos os presos possam usufruir de seu direito por motivos particulares. Nota-se que todos não colocaram nenhuma objeção quanto às questões levantadas.

A segurança da unidade é composta por 12 agentes penitenciários e quatro vigilantes terceirizados, encarregados de cuidar do monitoramento e rondas constantes dentro da unidade. O corpo de profissionais que atua na segurança da UPAI possui formação capacitada para o cargo, dentro de seus requisitos.

Figura 8. Viaturas da unidade



Fonte: Arquivo pessoal.

Figura 9. Guarita dos vigilantes

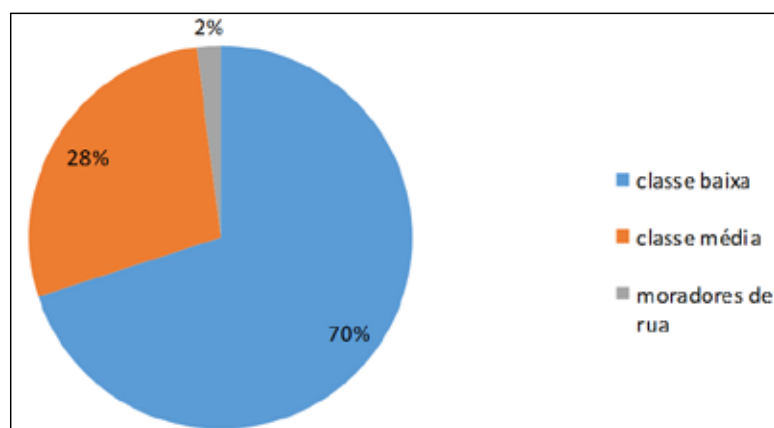


Fonte: Arquivo pessoal.

Da condição social dos detentos

Dos presos entrevistados, obteve-se os seguintes números relativos a suas condições sociais: 70% dos presos se consideram de classe baixa, 28% de classe média e 2% moradores de rua.

Gráfico 1. Condições sociais



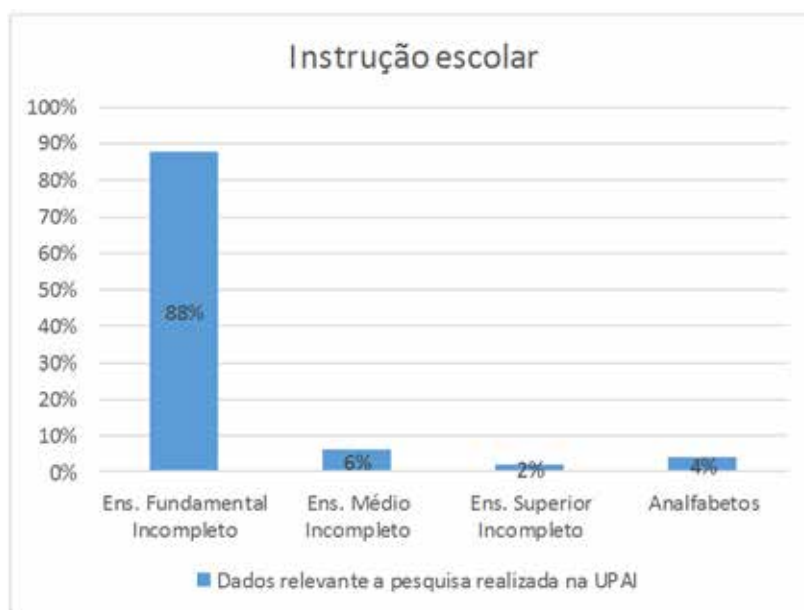
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em todos os casos, a pobreza foi o fator predominante para o acesso ao crime. Todos os presos que foram entrevistados alegaram ter grandes dificuldades de se colocar no mercado de trabalho, sendo por causa de cor, de condição social, da falta de escolaridade e falta de experiência nas funções que estavam disponíveis no mercado de trabalho. A discriminação pelo fator ex-presidiário é o mais levantado pelos entrevistados. Todos afirmam que a recolocação no mercado de trabalho é algo difícil, sendo essa uma das consequências que os ex-presidiários terão que levar consigo para a vida toda. Isto é ruim, pois sem emprego se torna mais difícil sobreviver com dignidade, conseqüentemente gerando a revolta do ex-presidiário contra a sociedade, ocasionando a sua reincidência no crime.

Do nível de escolaridade dos detentos

O índice de baixa escolaridade entre os detentos pode não ser uma surpresa, visto que está diretamente ligado à falta de condições socioeconômicas nas famílias de baixa renda. Transformados em números, temos um percentual de 88% com o Ensino Fundamental incompleto, o que significa que por algum motivo pararam de estudar entre os 10 e 14 anos, idade em que o adolescente estaria concluindo o nono ano. Apenas 6% concluíram o Ensino Fundamental e iniciaram o Ensino Médio, porém não o concluíram, o que ficaria na faixa dos 14 aos 17 anos de idade. Apenas 2% conseguiram chegar onde apenas um número baixíssimo consegue, o Ensino Superior, e, mesmo assim, não concluíram. Os completamente analfabetos ficam na casa dos 4%.

Gráfico 2. Instrução escolar



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os dados obtidos revelam que os jovens estão deixando os estudos cada vez mais cedo, o que causa um retrocesso na educação e em sua vida, pois ao deixar as salas de aula, a esperança que muitos têm é de conseguir um emprego para não precisar estudar, porém a realidade é outra, hoje o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, o que dificulta o acesso a um bom emprego.

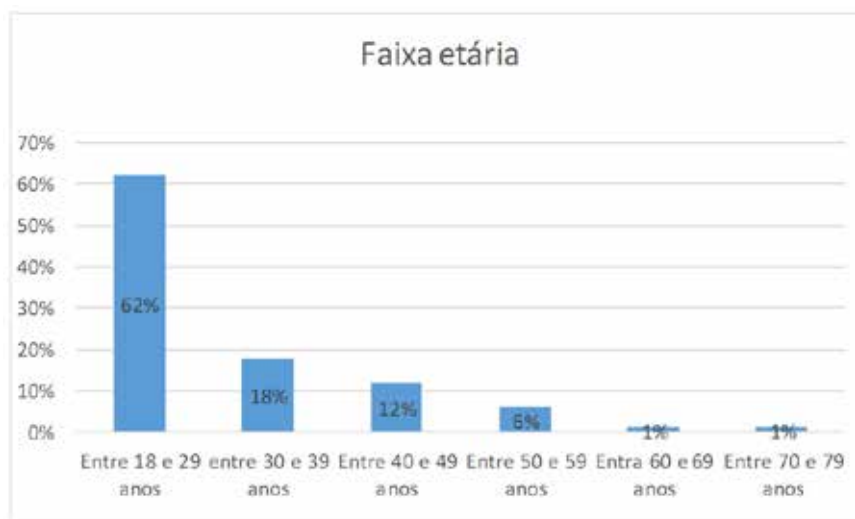
A maioria dos entrevistados pertence a uma classe desfavorecida pelo governo, vivem (ou sobrevivem) de maneira precária, sem acesso a trabalho, educação, transporte, saúde, infraestrutura, em alguns casos sem saneamento básico, o que impede o desenvolvimento psíquico, emocional e moral dessas pessoas, criando apenas um sentimento de raiva e dor com relação à sociedade mais favorecida.

Tendo em vista que o objetivo do Direito Penal é ressocializar o detento, a unidade prisional disponibiliza o acesso ao estudo. Dos entrevistados, 30% estão estudando, lembrando que o estudo é facultativo. Nesse sentido, Mirabete e Fabrete (2007, p. 85) dizem que “A assistência educacional deve ser uma das prestações básicas mais importantes não só para o homem livre, mas também àquele que está preso, constituindo-se, neste caso, em um elemento do tratamento penitenciário como meio para a reinserção social”.

Da faixa etária dos presos

Diante dos dados obtidos, notou-se que o número de jovens presos é preocupante, esse seria apenas um reflexo dos dados já apresentados com relação às condições sociais e à escolaridade. A falta de oportunidade na vida dos jovens nos mostra, em números, uma realidade nada agradável aos olhos. O difícil acesso ao trabalho faz com que muitas pessoas tomem medidas não legais para prover o sustento da família, em que se inicia o ciclo criminoso. Isso se dá pelas exigências cada dia mais rigorosas na hora de ser contratado, muitos deles não têm seu currículo apreciado, já os que têm a sorte de serem chamados para uma entrevista não passam por essa etapa devido ao baixo grau de escolaridade.

Gráfico 3. Faixa etária dos detentos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Outro problema que é considerado um fator para o ingresso ao crime se dá pelas mudanças culturais da sociedade. Hoje consideramos uma família com três pessoas – pai, mãe e filho. Atualmente um homem não consegue prover todo o sustento da família como acontecia 30 anos atrás, pois os gastos familiares são maiores, o mundo se globalizou, a sociedade está moderna, os utilitários considerados de necessidade básica tiveram seus preços altamente elevados, criaram-se os juros, os impostos, os tributos, as altas taxas, portanto fica praticamente impossível um pai de família sanar todas as necessidades.

Por causa de todos esses insumos, criou-se a necessidade de a mãe deixar o lar e trabalhar fora, para ambos conseguirem sanar suas necessidades básicas. No entanto, o filho do casal, se não puder ficar em uma creche ou escola, não poderá ficar sozinho em casa, pois as crianças têm os seus direitos e, para isso, existem órgãos especiais para garanti-los.

Para entender melhor o que acontece com os jovens, foi realizada no dia 3 de novembro de 2015 uma entrevista com uma psicóloga e psicoterapeuta (já apresentada no presente artigo). Foi perguntado a ela sobre a formação do cérebro do jovem: qual seria o tempo exato para que possa se considerar maduro?

Em resposta, ela afirmou que não há uma idade certa para definir a maturidade do cérebro, porém, segundo pesquisas, trabalha-se com uma idade entre 20 e 25 anos, este seria o tempo em que o cérebro estaria amadurecendo. O cérebro tem funções que comandam o corpo todo através do envio de ondas cerebrais, ao qual o nosso corpo responde conforme os sinais emitidos. O córtex pré-frontal com o límbico é responsável pela tomada de decisões, que são transmitidas ao restante do nosso corpo. Para que essas decisões sejam tomadas de maneira correta, o córtex e o límbico precisam estar em perfeitas condições de discernimento, situação que se altera quando as pessoas estão sob efeitos de álcool e drogas, fazendo com que essa parte cerebral adormeça e que essas pessoas tomem atitudes que não tomariam estando lúcidas.

Foi questionado se os efeitos da sociedade pós-moderna que atinge as famílias podem contribuir para que os jovens optem por seguir outros caminhos. Para a psicóloga, um dos efeitos da nossa geração, que seria a criação dos filhos sem estar sob a vigilância do pai e da mãe, não é fator predominante para o ingresso no crime. Existem famílias que criam os seus filhos no maior rigor possível e mesmo assim eles acabam cometendo algum tipo de crime da mesma forma, e há famílias que criam seus filhos com toda a liberdade e nunca tiveram envolvimento com o crime.

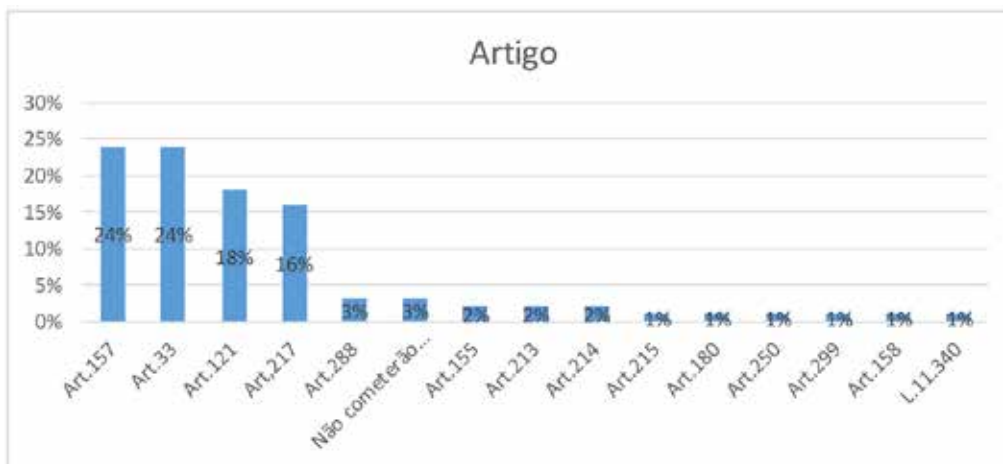
Por último, foi perguntado se ela acredita na regeneração da pessoa humana e qual seria a melhor forma de se tratar isso. Em resposta, a psicóloga afirma que, em seu ponto de vista e conhecimento teórico do assunto, o ser humano tem tratamento, sim, e ela acredita no potencial de regeneração, porém a melhor forma de se combater esse mal seria um tratamento apropriado, privando a liberdade de bandidos perigosos, mas com tratamento psicológico, pois a mente humana tem a capacidade de mudar. Seja em qualquer etapa da vida, não importa a idade da pessoa, todos conseguem aprender algo novo e mudar todo o seu comportamento, basta ter acompanhamento e tratamento adequado a cada situação. Para pessoas que cometeram crimes de menor potencial ofensivo, o tratamento se torna mais rápido, porém necessita de acompanhamento também.

Crimes em que os presos da UPAI foram condenados ou acusados

Na entrevista realizada com os detentos, notamos que os crimes de roubo e tráfico aparecem com números bem altos, isso se dá porque o primeiro envolve crimes contra o patrimônio, enquanto o segundo envolve crimes contra a saúde da pessoa. Os crimes de roubos são mais frequentes devido à dificuldade de se conseguir um emprego. Muitos viram nesse crime a oportunidade de obter dinheiro fácil devido à falta de oportunidade e à necessidade de sustentar a família, segundo eles.

O segundo crime corresponde ao de tráfico de drogas e afins. Segundo eles, utilizaram esse meio ilícito vislumbrando o lucro, quase sempre por estarem com muito tempo ocioso e sem auxílio do Estado para tentar minimizar as dificuldades.

Gráfico 4. Artigos de condenação



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A sociedade se mostra um tanto precoce quando falamos em ressocializar, as pessoas acreditam que o preso que retorna à sociedade está pronto para retomar sua vida normalmente, com família, emprego, diversão etc. Entretanto, o ex-detento precisa de amparo muito mais da sociedade do que da própria família, a qual, em muitos casos, acaba por abandoná-lo no meio do caminho. Ao contrário do que se espera, a sociedade não está preparada para lidar com esse tipo de gente, o preso que saiu da unidade prisional está com a sua dívida com o Estado paga, ou parte dela, por isso ele teve atendido o seu direito de pagar o restante em liberdade. Cabe, no entanto, à sociedade receber esse indivíduo e garantir que ele não volte a procurar no crime o meio de sustento que não encontra na sociedade.

Todos os presos entrevistados, reincidentes, alegaram que para eles as maiores dificuldades são conseguir emprego, lidar com a desconfiança e o preconceito da sociedade e, por último, com a família. Conseguir um emprego na condição de ex-presidiário é praticamente impossível, pois a sociedade, por intolerância, acaba colaborando para que esse indivíduo volte a delinquir. Fechar as portas ao invés de acolher geralmente irá surtir um efeito negativo do que se espera com relação ao indivíduo.

Os crimes de homicídio e estupro vêm, respectivamente, em terceiro e quarto lugares. Essas duas modalidades de crimes atentam diretamente contra a vida da pessoa humana. O homicídio visa tirar a vida de alguém, sendo vários os motivos elencados na entrevista, alguns por estar sob efeito de bebidas, outros por estarem sob efeito de drogas e afins, motivos torpes, enfim, motivos que levaram à conduta do crime.

Um dos detentos, quando questionado sobre qual é o comportamento das pessoas quando identificam que você é um ex-detento e qual a maior dificuldade ao retornar à sociedade, sentenciou que infelizmente o preconceito é inevitável, pois o sistema prisional, em seus índices, mostra que 80% dos primários saem e acabam retornando como reincidentes, uma vez que na maioria dos presídios as condições são precárias e a revolta, o sofrimento e a dor acabam roubando a esperança do reeducando e colocando-o nos braços do crime por falta de atenção da sociedade e até mesmo pelo abandono da família.

O crime contra a dignidade sexual, estupro, está em quarto lugar na nossa relação. Entrevistar um condenado ou acusado pelo crime de estupro é uma tarefa muito difícil, a maioria não passa informação e os que arriscam falar alguma coisa relatam que estão sendo condenados injustamente. Os crimes de associação e os que não cometeram crime algum somam 3% dos entrevistados.

Os entrevistados que foram condenados ou acusados no art. 288 do CP afirmam que viram na associação a única maneira de ganhar a vida e garantir o sustento da família, pois a exigência para conseguir um emprego não condiz com as que esses candidatos têm a oferecer. Com nenhum ou pouco estudo na maioria dos casos, os indivíduos procuram no crime os meios de ganhar a vida, pois não há incentivo do Estado em ajudar as pessoas necessitadas. Os programas de ajuda que o governo oferece aparecem sempre em época de campanhas políticas e, com o fim delas, eles somem. Os candidatos aparecem, fazem promessas ao povo e se vão, enquanto o marginalizado pela sociedade continua na mesma situação.

Crimes como furto, violência sexual mediante fraude, receptação, incêndio, extorsão, falsidade ideológica e Maria da Penha aparecem com índices baixos. Todos os crimes possuem a mesma característica, a culpa sempre recai para a sociedade que, de alguma maneira, estorceu a dignidade dessas pessoas.

Quando o sentimento de abandono aflora sobre os presos, a angústia e a revolta se multiplicam com extrema rapidez, impedindo o processo de ressocialização. As pessoas que poderiam cultivar a esperança de que o preso poderá voltar a ter uma vida normal o abandonam, deixando-o completamente refém de políticas sociais, que violam as normas legais e suplantam por cima dos direitos humanos, como se não houvesse respeito nenhum, dando a impressão de que não existe mais um Estado democrático de direito, e sim uma ditadura, em que os condenados eram submetidos a todos os tipos de castigos e torturas.

Nas condições de detento, apesar de estar pagando por um erro cometido, o Estado deixa o indivíduo em uma situação em que ele passa a ser vítima do próprio Estado. O detento, ao cometer o delito, foi preso, muitas vezes, sem ter sido iniciado o devido processo legal, conforme previsão constitucional, alojado em uma cela sem as mínimas condições de ser habitada, é rotulado pela sociedade como criminoso, muitas vezes sofrendo lesões corporais dos próprios presos que ali estão, quando não dos próprios agentes. A família toda também sente os efeitos causados pela prisão do indivíduo, que terá a chance de se defender quando for designada uma data pelo órgão jurisdicional. Enquanto o Estado fere os direitos humanos todos os dias, passa por cima das leis, das normas constitucionais, comete várias infrações televisionadas em redes nacionais, mostrando a todos que o preso é vítima do Estado e será sempre um criminoso, porque o Estado não tem condições de ressocializar ninguém e porque o Estado é prestador da tutela jurisdicional e está imune à legislação, isso é o que se tem visto o tempo todo nas televisões brasileiras.

Jhering (2012, p. 76) afirma que “aquele que foi vítima de uma injustiça, corrompida e parcial, acha-se violentamente lançado fora da via legal, faz-se vingador e executor do seu direito, e não é raro que, arremessado pelo declive, fora de seu fim direto, torne-se inimigo da sociedade, salteador e homicida”.

A Unidade Prisional Avançada de Indaial

A Unidade Prisional Avançada de Indaial é considerada um modelo do Estado em ressocializar o detento através do trabalho. O número de detentos na unidade não é baixo, mesmo assim consegue-se obter êxito nos programas realizados. Com aproximadamente 100 detentos, a unidade dispõe de trabalho trazido por duas empresas, que ocupa o tempo ocioso dos detentos e ao mesmo tempo lhes oferece a chance de aprender uma nova profissão.

Segundo ensinamentos de Bitencourt (2012, p. 49), “A crise da pena de morte deu origem a uma nova modalidade de sanção penal: a pena privativa de liberdade, uma grande invenção que demonstra ser o meio mais eficaz de controle social”.

Ocupar o tempo ocioso dos detentos, à primeira vista, pode ser considerado o passo mais importante para o resultado final que se pretende com a aplicação da pena privativa de

liberdade. O detento que exerce função de responsabilidade e de liderança no trabalho consegue controlar melhor suas emoções e se relacionar com mais facilidade com os outros detentos. Esse convívio em grupo é importante, pois com ele o detento criará autoconfiança novamente e se sentirá mais seguro para retornar à sociedade. As funções desempenhadas no trabalho, além de reeducar o indivíduo, também ensinam uma nova profissão, qualificando o detento em novas áreas de trabalho. Nota-se que o detento que trabalha tem maior facilidade para se relacionar com os demais presos, situação que facilita a reinserção na sociedade. Esse convívio harmônico no ambiente de trabalho devolve ao indivíduo a confiança e o respeito que o cárcere lhe furtou.

Segundo ensinamentos de Casado Filho (2012, p. 78), “pode-se afirmar que a liberdade é a faculdade que todo indivíduo tem de escolher, sem restrições de fazer ou deixar de fazer alguma coisa, em virtude de sua exclusiva e íntima determinação”. Apesar de estar com a sua liberdade restrita, o detento tem o direito de escolher o que ele quer para ele próprio, essa escolha deve se basear em querer ou não se regenerar. A partir do momento em que ele decide querer mudar, esse indivíduo tem direito de cobrar do Estado o tratamento adequado para que isso se concretize. Toda pessoa que opte por mudança encontrará grande dificuldade no início. Ao sair do estado de conforto em que se encontra para mudar de comportamento, o detento terá que deixar de lado vários costumes e agir de uma nova maneira, que não agradará às pessoas que fazem parte do seu convívio social (outros detentos), estas que são consideradas más companhias, então não é uma tarefa fácil, por isso muitos não conseguem excelência nessa transformação de personalidade.

Para os detentos, tal mudança se torna mais distante de obter mérito, pois o convívio com a dor e a discriminação por parte do Estado e da sociedade distanciam as possibilidades de o reeducando se transformar. As paredes do cárcere são muito mais do que uma barreira que impede a sua locomoção, elas destroem todas as chances e as oportunidades do detento se regenerar, o desprezo das pessoas e o abandono dos familiares fazem adoecer a alma dos detentos, alimentando cada vez mais o sentimento de revolta e dor com relação aos que os abandonaram e aos que fecharam as portas da sociedade, impedindo que eles possam recomeçar uma vida novamente. Diante de tantas injustiças, é difícil acreditar que o sistema prisional brasileiro consiga reabilitar alguém se a sociedade permanecer inerte.

Existe uma cobrança enorme em face do Estado que diz respeito às estruturas dos presídios e o descaso com que o Estado trata essa situação. Realidade que é televisionada com muita frequência, mas, por outro lado, temos uma sociedade que prefere se eximir da responsabilidade de auxiliar os detentos ao invés de abraçar a causa e ajudar na recuperação dessas pessoas. Nota-se que parece um jogo de empurra, em que temos de um lado o Estado e do outro a sociedade, e no meio, como a bola que vai de um lado para o outro, os detentos. Um joga a responsabilidade para o outro e ninguém resolve o problema, situação que causa mais dor e revolta aos que estão à espera de uma solução.

O estigma do cárcere atua como um câncer na alma do detento, que vai definhando aos poucos todas as lembranças boas de sua vida, adoecendo a sua alma e matando aos poucos as esperanças que essa pessoa tem de voltar a viver em sociedade. Por si só, o detento não consegue se recuperar dessa experiência traumática que o cárcere proporciona em sua vida, o apoio familiar é fundamental para que essa recuperação possa vir gradativamente, porém o Estado tem a obrigação de prestar apoio a esse cidadão que deixa as celas, para que a sua reinserção na sociedade não seja frustrada. Não menos importante é a participação da sociedade ao receber esse cidadão, pois, ao contrário do que se pensa, em muitos casos, o ex-detento sai das unidades prisionais apto ao convívio social, em muitas ocasiões ele acaba por aprender dentro das próprias unidades novas profissões, estando preparado para assumir o mercado de trabalho novamente.

Infelizmente, a sociedade atual não vê o detento dessa forma. Greco (2011, p. 443)

contribui ao afirmar que “Parece que a sociedade não concorda, infelizmente, pelo menos à primeira vista, com a ressocialização do condenado. O estigma da condenação, carregado pelo egresso, impede-o de retornar ao normal convívio em sociedade”. Fechar os olhos para a situação, ou apenas ignorar esse fato não resolverá o problema da sociedade. Embora o Estado seja omissivo em prestar assistência ao egresso, cabe à sociedade dar continuidade ao processo de reinserção do ex-detento. A sociedade possui os recursos que possibilitam a sobrevivência da família, no entanto, oportunizar a colocação no mercado de trabalho cabe mais às empresas privadas do que ao Estado, pois quem tem o poder de decidir se contratará ou não são os empresários. Dar oportunidade de emprego ao cidadão pode-se considerar como meio caminho concluído para a ressocialização, a outra metade são frutos que a sociedade colherá em virtude do amparo emocional que esta prestará ao ex-detento.

Algumas curiosidades sobre o sistema penitenciário em outros países

Bastoy fica localizada em uma ilha ao sul da Noruega e abriga cerca de 115 presidiários. Seu quadro de funcionários é composto por 71 pessoas, das quais apenas três são vigias que trabalham na ilha durante a noite. Existem dois tipos de celas: as cabanas de madeira ou um alojamento grande no topo da colina, onde eles possuem televisão de tela plana, computadores e livros, ainda podem banhar-se e tomar sol na ilha. Esse tipo de penitenciária funciona como se fosse uma ilha autossustentável, pois ali eles plantam, criam vacas, galinhas, trabalham e recebem o seu próprio dinheiro. O seu cardápio é muito variado e de causar inveja a muita gente, pois é composto por peixes, como salmão, camarões, entre outras comidas. Também possuem uma escola própria e biblioteca para o tempo ocioso. Com isso, tem-se o índice de reincidência de 16%.

Figura 10. Noruega - Bastoy Prison



Fonte: Disponível em: <http://exame1.abril.com.br/assets/images/2014/1/405801/size_590_Bastoy_Prison.jpg?1389185032>. Acesso em: 19 jun. 2017.

Halden fica localizada no sudoeste da Noruega e abriga 250 presos. Sua estrutura é cercada por muros, e suas janelas não possuem grades. Apesar de ser considerada uma penitenciária de segurança máxima, Halden incentiva os presos a passarem a maior parte do tempo fora das celas.

A convivência entre presos e vigias é harmônica, pois além de almoçarem juntos, praticam esportes e passam a maior parte do tempo com eles. Suas celas possuem televisões de tela plana e frigobar. Para cada dez ou 12 celas existe uma cozinha disponível para que eles mesmos cozinhem, além de aulas de culinária e um estúdio de música e biblioteca para relaxar.

Figura 11. Biblioteca da Halden Prison



Fonte: Disponível em: <<https://i.ytimg.com/vi/aiZUvDMdnik/hqdefault.jpg>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

Figura 12. Refeitório da Halden Prison



Fonte: Disponível em: <http://copypast.ru/uploads/posts/thumbs/1263550501_d5c6b5ae4448ada6709e-a5354e3.jpg>. Acesso em: 19 jun. 2017.

Figura 13. Áustria - Leobem Justice Center



Fonte: Disponível em: <<https://royalmind.files.wordpress.com/2013/02/jail01.jpg>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

Figura 14. Interior da penitenciária Leobem



Fonte: Disponível em: <https://esp.rt.com/actualidad/public_images/76c/76c123954c1f916b0d653bf50003e92d_article.jpg>. Acesso em: 19 jun. 2017.

Leobem foi criado em 2004 e abriga cerca de 205 condenados, cada preso possui quarto próprio com banheiro, cozinha e lavação, tendo liberdade para circular pelas outras celas, espaços destinados para lazer, como bibliotecas e três bosques com bancos, quadra de basquete e uma sala de ginástica. No Leobem, os próprios presos lavam suas roupas e cozinham para eles mesmos.

Alguns países utilizam outros meios para recuperar o preso. Na ressocialização em países como Suécia, Noruega, Áustria e Holanda, investe-se mais em programas de apoio ao condenado no que tange à sua reinserção na sociedade. Nesses países, cometendo-se crimes de menor potencial ofensivo, as pessoas não permanecem presas, elas são autuadas, julgadas e recebem sua pena. De acordo com cada caso, essas pessoas são obrigadas a trabalhar em empresas privadas, na quais serão remuneradas ou, na impossibilidade de constituir emprego, são obrigadas a trabalhar em serviços sociais.

A sua vigilância é feita por profissionais contratados apenas para acompanhar de longe se estão cumprindo a pena ou não. Dessa forma, esses países chegam a fechar em média quatro presídios por ano, ao contrário do Brasil, que fecha escolas, constrói presídios e possui uma das maiores populações carcerárias do mundo, com leis cada vez mais severas e degradantes.

Através de dados fornecidos pelo Centro Internacional de Estudos Carcerários, os cinco países que lideram o *ranking* mundial em população carcerária são os Estados Unidos da América, China, Rússia, Brasil e Índia.

Conforme o *site* G1 (2013), os Estados Unidos possuíam a maior população carcerária do mundo, com um número aproximado de 2.239.751 detentos, uma média de 716 detentos para cada 100 mil habitantes. A China possui cerca de 1,64 milhões de detentos, chegando a uma média de 121 detentos para cada 100 mil habitantes. Na Rússia, o número de detentos chega a 618,6 mil habitantes, tendo uma média de 475 detentos para cada 100 mil habitantes. O Brasil tem cerca de 584.003 mil detentos, tendo um número de 274 detentos para cada 100 mil habitantes. E a Índia possui 385.135 mil detentos, ou seja, uma média de 30 detentos para cada 100 mil habitantes.

A Suécia ocupa o 112º lugar no índice de população carcerária, possuindo 4.852 detentos para uma população de 9,5 milhões de habitantes, chegando a ter uma média de 51 detentos para cada 100 mil habitantes.

Outra curiosidade são os dados obtidos através do IPEA, coletados pelo Instituto Brasil Avante, apontando que no período compreendido entre 1994 e 2009 o Brasil fechou cerca de 19,3% das escolas públicas, ou seja, em 1994 o país tinha 200.549 escolas e em 2009 reduziu esse número para 161.783 escolas. Com relação aos presídios, no mesmo período o país aumentou 253% o número de unidades. Em 1994 havia cerca de 511 unidades, passando para 1.806 unidades em 2009. Há um retrocesso no desenvolvimento do país, que em 14 anos conseguiu fechar escolas e abrir mais unidades prisionais.

Ao longo da história, as penas nunca mostraram eficácia e nenhum homem que foi mantido em condições desumanas voltou para o convívio social com sua índole inidônea. Não obstante o retrocesso negativo, países como Suécia, Noruega e Holanda mudaram o seu campo de visão referente à aplicação das penas e priorizaram o respeito aos direitos do homem e a sua dignidade com tratamento mais humanístico. Mudanças essas que resultaram no fechamento de uma média de quatro presídios na Suécia e oito presídios na Holanda.

A política de vigilância em liberdade, no cumprimento da pena, em casos de crimes de menor potencial ofensivo, demonstrou resultados positivos em poucos anos de aplicação, o que não acontece nos países que insistem em manter o mesmo sistema de aplicação das penas do período primitivo.

De acordo com a ONU (REVISTA EXAME, 2017), em 2012, a Noruega foi considerada o melhor país para se viver, estando em 1º lugar no IDH, sendo o 8º país com a menor taxa de homicídios. O sistema carcerário chega a reabilitar 80% dos detentos, de acordo com os dados obtidos através do Instituto Brasil Avante. Já o Brasil possui um índice de reincidência de 70%, ou seja, para cada 10 presos que são soltos, sete voltam a delinquir.

A Noruega atribui o sucesso na reabilitação do detento tendo por prioridade o respeito mútuo, ao invés de reprimir com castigos cruéis, e a assistência e suporte ao ex-detento na colocação no mercado de trabalho. Incentivos como esportes, lazer, educação e a liberdade vigiada são considerados de grande valia para o ex-detento não optar por reincidir.

Considerações finais

Garantir a ressocialização do detento é uma tarefa que não cabe somente ao Estado, as unidades prisionais e a sociedade devem estar envolvidas diretamente nesta causa, cada qual cumprindo com a sua responsabilidade. Isso é o que vimos na UPAI, uma interação entre sociedade e detento, um respeito mútuo entre agentes e detentos. A UPAI trabalha com foco na ressocialização do detento através do trabalho e de melhores condições de habitabilidade, pois a estrutura da unidade, apresentando boas condições, garante ao indivíduo o mínimo de dignidade, suficiente para cumprir a pena e pagar a sua dívida com o Estado. Conforme já ensinava Casado Filho (2012, p. 99), “O direito à privacidade, à honra e à imagem constitui a intimidade intransponível de cada pessoa”.

O presente artigo teve por objetivo inicial trazer a evolução da pena, com a finalidade de compreender a sua aplicação e, após a Lei de Execução Penal, discorrer sobre as formas de ressocializar os detentos para posteriormente reinseri-los na sociedade. Os estudos realizados na unidade prisional de Indaial, Santa Catarina, demonstram o comprometimento com a ressocialização através do trabalho. A unidade, embora seja de pequeno porte, mantém o compromisso de garantir boas instalações e dignidade para os detentos que estão nela alojados. O ambiente que se encontra na unidade é muito diferente da realidade televisionada de muitos presídios. O sistema administrativo visa ao foco da ressocialização através do respeito mútuo, dessa forma a convivência entre agentes e detentos se torna mais harmoniosa.

Observa-se que a revolta dos detentos, diante de seus relatos, dá-se mais pelo abandono

familiar e as dificuldades de recolocação no mercado de trabalho, tendo em vista o preconceito da sociedade. O estigma do cárcere cria barreiras entre o detento e a sociedade, que por consequência impede o convívio social entre os dois, distanciando o primeiro da segunda, não deixando outra oportunidade a não ser a que o ex-detento permita que venha à tona todo o sofrimento que ele passou na unidade, todo o preconceito, a dor, a angústia, criando no indivíduo o desejo de vingança por tudo que esse passou no cárcere.

Muito embora seja um tema que divide opiniões, a ressocialização do detento necessita de uma resposta imediata com relação à receptividade do indivíduo no momento em que este retorna à sociedade. Conforme demonstrado nas entrevistas, tanto detento quanto aquele que deixa o cárcere precisam de apoio e atenção especial, pois não cabe apenas ao Estado proporcionar boas instalações e medidas socioeducativas ao detento, se, quando ele deixar as celas, estará desamparado e só, ainda tendo que enfrentar sozinho o preconceito e as dificuldades ocasionadas pelo estigma do cárcere.

A unidade de Indaial tenta seguir, ainda que levemente, os passos dos presídios de países como Holanda e Suécia, que já tiveram suas unidades com a capacidade máxima quase lotada, e após uma mudança no seu sistema penal conseguiram obter resultados em que, ao invés de construir novas unidades prisionais, fecham presídios por falta de presos.

Desta forma, conforme proposta apresentada na problemática, ficou comprovado que ressocializar o detento cabe tanto à sociedade quanto ao Estado, devendo este criar políticas administrativas que incentivem a sociedade e preparem-na para receber essas pessoas.

Ao analisar o projeto desenvolvido, abrem-se estudos futuros, os quais já são constantes do projeto, porém tomaram proporções inimagináveis e tiveram que ser contidos e discutidos para abarcar novas pesquisas. O presídio de Blumenau, como previa o projeto inicial, deverá constar em uma nova pesquisa e com seu aprofundamento e espaço dedicado de forma proporcional, bem como as comparações e discussões com o presente artigo e sua pesquisa desenvolvida. Discussões acerca dos direitos humanos e constitucionais previstos, bem como ações já desenvolvidas por órgãos públicos, também precisam de atenção especial e longos semestres de pesquisa para que possam culminar em uma grande pesquisa de cunho contributivo socialmente.

Referências

BECCARIA, C. **Dos delitos e das penas**. São Paulo: Editora CD, 2002.

BITENCOURT, C. R. **Tratado de Direito Penal Parte Geral 1**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

_____. **Falência da Pena de Prisão - causas e alternativas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Lei de Execução Penal. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**.

CASADO FILHO, N. **Direitos Humanos Fundamentais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

G1. **População prisional chega a 10,2 milhões no mundo, diz instituto**. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/12/populacao-prisional-chega-102-milhoes-no-mundo-diz-instituto.html>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

GRECO, R. **Direitos Humanos, Sistema Prisional e Alternativa à Privação de Liberdade**. São Paulo: Saraiva, 2011.

HUNGRIA, N. **Comentários ao Código Penal**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1958.

JHERING, R. **A luta pelo direito**. São Paulo: CL EDIJUR, 2012.

KLOCK, H.; MOTTA, I. D. **O sistema prisional e os direitos da personalidade do apenado com fins de res(socialização)**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2008.

MIRABETE, J. F; FABRINI, R. **Execução Penal: Comentários à Lei n° 7.210, de 11-7-1984**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RAMOS, A. C. **Curso de Direitos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

REVISTA EXAME. **Noruega é o melhor país para se viver, diz índice da ONU**. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noruega-e-o-melhor-pais-para-se-viver-diz-indice-da-onu/>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

RODRIGUES, C. S. **Direito penal: parte geral I**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZAFFARONI, E. R. **Em busca das penas perdidas**. Rio de Janeiro: Revan, 1991.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Challenges in people management

Antônio Guilherme Serafim¹

Fabiano Garcia Laureano¹

Valdira Soares Perdoná¹

Resumo: A era do conhecimento trouxe para as empresas, tanto do setor privado quanto do setor público, a necessidade de valorização do conhecimento e da informação, surgindo assim diversos desafios que são enfrentados pela gestão de pessoas. Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar os desafios da gestão de pessoas, a importância, as dificuldades acerca da gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagem para as organizações. Por meio de entrevista com gestor de RH de uma empresa privada e um funcionário em setor pessoal de uma empresa pública, associado à pesquisa bibliográfica, pôde-se identificar o valor que essa área agrega à organização para ter-se um comportamento produtivo e eficaz de seu maior recurso: o ser humano.

Palavras-chave: RH. Gestão de pessoas. Habilidades.

Abstract: The era of knowledge brought to businesses both in the private sector as the public sector the need for enhancement of the knowledge and information, and so many challenges that are faced by people management. Thus, this article aims to examine the challenges of people management, the importance, the difficulties on the strategic management of people as a source of advantage to organizations. Through interviews with HR manager of a private company and an employee in a public company's personal sector matched with bibliographical research, it was possible to identify the value that this area adds the organization to have a productive and effective behavior from your greatest resource: the human being.

Keywords: HR. People management. Skills.

Introdução

Vivemos em uma nova era, que é denominada por muitos como a sociedade do conhecimento. O modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para gerenciar o comportamento humano nas empresas.

Neste contexto, as pessoas passam a ocupar um papel fundamental para que as empresas possam superar os desafios que se apresentam. As organizações vêm se adaptando constantemente com as mudanças em relação à gestão de pessoas, e buscam através das suas estratégias ganhar vantagens competitivas e estar à frente de seus concorrentes.

O papel da gestão de pessoas é buscar e captar os melhores talentos, com objetivos de cuidar, orientar, envolver e motivar dentro das organizações, e assim desenvolvê-las e estimulá-las a enfrentar os desafios com entusiasmo, superando os obstáculos e buscando a autorrealização.

O mercado está cada vez mais competitivo, e as empresas buscam investir em programas de treinamentos corporativos, com a finalidade de fazer as pessoas desenvolverem mais competências, adquirirem conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho de seus cargos, funções e papéis.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – *E-mail*: serafimguilherme140@gmail.com; laureanofabiano@gmail.com; valdiraperdona@hotmail.com

A gestão de pessoas

A gestão de pessoas está se ligando ao planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios através dos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais, o que representa uma intensa ligação com o negócio da empresa, focalizando nas áreas de resultados da empresa e obtendo comprometimento dos envolvidos.

[...] Hoje, mais do que nunca, as decisões estratégicas são relacionadas a considerações sobre recursos humanos. Em muitas companhias, especialmente naquelas que confiam mais na informação, criatividade, no conhecimento e nos serviços dos funcionários, mais do que produção pelas máquinas, o sucesso depende da capacidade de administrar o capital humano. O capital humano refere-se ao valor econômico da combinação de conhecimento, experiência, habilidades e competências dos funcionários (DALF, 2010, p. 436).

Para formar o capital humano, a administração de recursos humanos desenvolve estratégias para encontrar o melhor talento, reforçando suas habilidades e seu conhecimento com programas de treinamento e oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Conforme Reis (2005, p. 66), “para manter um diferencial competitivo, a organização precisará descobrir como obter a adesão das pessoas e fazer com que elas se disponham a aprender e a mudar conforme as exigências do contexto. Nenhuma equipe de trabalho nasce pronta, ela aprende e se desenvolve continuamente”.

Para as organizações, a aplicação dos processos referentes às atividades da gestão de pessoas é fundamental, pois estes envolvem as competências das pessoas com relação ao conhecimento, habilidades e atitudes.

A remuneração por competência consiste em remunerar as pessoas por seus atributos, conhecimentos e qualidades. É importante considerar nesse sistema que as competências requeridas devem agregar valor aos serviços e produtos desejados pelos clientes.

A competência é o conjunto de habilidades e tecnologias aplicadas de maneira integrada convergente. Assim, a competência para uma organização produzir em tempo de ciclo rápido está baseada no conjunto de habilidades que se integram, entre elas a capacidade de maximizar processos comuns numa linha de produção, flexibilidade para alterações no planejamento e execução da produção, execução de sistemas, sofisticação de informação, gestão dos estoques e desenvolvimento do compromisso de qualidade pelos fornecedores. A competência nunca estará baseada num só indivíduo ou equipe (CHIAVENATO, 2009, p. 103).

Com a integração da gestão de pessoas, a vida organizacional, em geral os desafios, torna-se oportunidade para as empresas que souberem administrar esse relacionamento. E para participar do processo de gestão da empresa, a gestão de pessoas busca medir, contar e calcular as estratégias de pessoal dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2010, p. 559), “as principais macrotendências se referem aos desafios da gestão de pessoas”.

São muitos os desafios que os departamentos de recursos humanos encontram no dia a dia. Os gestores de talentos devem motivar, engajar, incentivar, organizar ações que mantenham os colaboradores comprometidos com a empresa em que trabalham.

Desafios encontrados

- Identificar talentos: pois dele vai depender o sucesso da empresa.
- Desenvolver talentos: é preciso dar condições para que este profissional aprenda e desenvolva as novas competências.
- Reter talentos: o desafio mais complexo da gestão de pessoas é reter os talentos na organização, pois o profissional de talento está sempre buscando novos desafios.
- Identificar e adequar: o processo de gestão de pessoas é muito trabalhoso, pois lida com pessoas de várias culturas, diferentes gerações, diferentes necessidades, por isso precisa se adequar.

Entrevistas

Pensar no capital humano como sendo algo de grande importância e que agrega valores à organização torna-se um diferencial competitivo. Para os profissionais da área de recursos humanos, esse processo é desafiador, pois aumenta a responsabilidade dos envolvidos, proporcionando conhecimento e desenvolvendo competências. Em entrevista com um gestor de recursos humanos de uma empresa da região, pôde-se identificar os desafios encontrados e o que envolve o planejamento estratégico de pessoas em empresa privada, a saber:

- Quais são os desafios na gestão de pessoas?
Os maiores desafios estão em identificar e manter os melhores profissionais na empresa, mas esse processo é muito trabalhoso, pois estamos lidando com pessoas de várias culturas.
- Quais são as atividades necessárias para desenvolver habilidades e competências no setor de RH?
São realizadas pesquisas dentro da empresa, com os resultados obtidos podemos desenvolver as habilidades e competências de nossos colaboradores e reter nossos talentos, assim diminuindo a rotatividade de pessoas.
- Quais são os passos para um planejamento bem-sucedido?
Para obter os resultados esperados, o planejamento tem que ser bem elaborado e organizado, sempre se baseando em qual objetivo a empresa deseja chegar.
- Sobre a administração estratégica de RH, de que maneira os recursos humanos podem ajudar a impulsionar uma estratégia organizacional?
O planejamento ajuda as empresas a manter o ambiente de trabalho saudável e, por consequência, aumentar a capacidade de cada pessoa, trazendo estabilidade, gerando, assim, lucros à empresa.

A administração pública visa atender ao interesse público e às necessidades sociais. Na administração pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas é necessário governar buscando o bem comum e a satisfação de todos. Para tanto, é preciso que toda estrutura esteja em sintonia, com agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais. Em entrevista com um servidor público de uma prefeitura da região, responsável pelo setor pessoal, constatou-se os desafios e o que engloba a questão de pessoas na área pública.

Qual a função do setor pessoal e a sua importância?

O setor pessoal envolve todo processo de admissão do funcionário, desde o concurso

público, processo seletivo, pagamento, afastamento quando houver, até aposentadoria. A importância é a responsabilidade por cuidar, organizar e administrar toda rotina relacionada a cada colaborador, sendo essencial que esteja alinhado nas legislações trabalhistas, previdenciárias e ao regulamento interno da empresa, mantendo excelente relação entre as partes.

Como funciona a admissão de pessoal dentro do setor público?

A admissão funciona de três maneiras: concurso público, processo seletivo para admitir em caráter temporário e a nomeação do prefeito, que são os cargos comissionados, sendo o mais comum o concurso público.

Quais são as dificuldades dentro do setor pessoal?

Uma das grandes dificuldades é lidar com a forma como são vistos os órgãos públicos, pois as pessoas pensam que tudo que é público não é bom, seja um posto de saúde, colégio, prefeitura, enfim. E isto influencia também o pensamento de muitos funcionários que pensam que, por trabalharem em órgão público, não precisam cumprir seus deveres, deixando de exercer sua função com habilidade e competência devida

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política, o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas, se necessário (DUTRA, 2009, p. 42).

Deste modo, deve-se salientar a importância de um sistema de informações apropriado para o trabalho da gestão de pessoas.

Considerações finais

A participação da gestão de pessoas junto ao público é claramente vista nos processos que a envolvem, mas também nos paradigmas firmados com relação à interação empresa e funcionário. O funcionário hoje é citado como parceiro da organização, tendo seu devido valor diante de uma perspectiva de crescimento pessoal e profissional.

Para que a gestão de pessoas possa alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela organização, é necessário que antecipadamente obtenha um conjunto de informações para estabelecer o plano estratégico. Esse levantamento de informações resulta na identificação de fatores determinantes do negócio e das práticas organizacionais.

Portanto, pode-se concluir que o planejamento estratégico em recursos humanos se tornou uma necessidade nas organizações. Cada dia que passa o fator humano é mais valorizado, os profissionais desta área estão em constante atualização para acompanhar o desenvolvimento organizacional. A organização que adota o planejamento estratégico em recursos humanos é responsável por seu próprio comportamento e desempenho, utiliza os planejamentos estratégicos como vantagem competitiva no mercado, dessa forma alcançando seus objetivos.

Referências

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital intelectual das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALFT, R. L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.
Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/planejamento-estrategicos-em-recursos-humanos/30303/>>. Acesso em: 25 set. 2013.

DUTRA, A. **Curso de especialização em administração pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

The importance of work motivation

Israel Pasqualito Ramires¹

Valter Araujo¹

Resumo: Este artigo justifica-se por apresentar as principais características da motivação no ambiente de trabalho. É importante entender o que motiva os colaboradores e quais os impactos nas organizações, assim como os diversos teóricos que têm dissertado sobre o tema. Entre os assuntos abordaremos gestão de conflitos, desenvolvimento de treinamentos e os desafios enfrentados no mercado de trabalho. Embasado na pesquisa documental sobre as diversas teorias que envolvem a motivação, será comentado sobre os desafios enfrentados pelos trabalhadores terceirizados em uma empresa pública, em busca de uma aplicação prática do tema.

Palavras-chave: Motivação. Colaboradores. Organização.

Abstract: This article is justified by presenting the main characteristics of motivation in the workplace. It is important to understand what motivates collaborators and what impacts on organizations, as well as the various theorists who have been lecturing on the subject. Among the subjects, we will deal with conflict management, training development and the challenges encountered in the labor market. Based on documentary research on the various theories that involve motivation will be commented on the challenges faced by outsourced workers in a public company, in search of a practical application of the theme.

Keywords: Motivation. Collaborators. Organization.

Introdução

A relação do ser humano com o trabalho acontece desde a antiguidade e tem se transformado nas últimas décadas, principalmente com o rápido e constante aumento da tecnologia. Em sua maioria, o trabalho se tornou muito mais técnico do que braçal, e isto exige dos colaboradores uma readaptação, em busca de conhecimentos e informações que possam lhes trazer uma melhor realocação no ambiente organizacional, bem como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. Paralelamente a este cenário, as organizações também vêm se transformando em busca de uma melhor adaptação frente aos desafios dos tempos modernos.

Com relação à conceituação, trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá *status* e o liga à sociedade. As pessoas tendem a gostar de seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação. O trabalho é uma atividade social. Em condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes (LACOMBE, 2011, p. 5).

O momento de crise pela qual o país está passando gera um cenário de insegurança para muitos setores, tendo em vista a crise financeira, o controle dos custos, redução de gastos, e que muitas vezes termina com a redução de quadro nos recursos humanos da organização, isto tudo traz insegurança e sinal de alerta para muitos trabalhadores. Manter profissionais motivados de tal forma que produzam em sua potencialidade e auxiliem no crescimento da empresa é um

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: ip.ramires@uol.com.br; araujors@ig.com.br

desafio. Um fator que influencia diretamente no clima da empresa é como seus colaboradores se relacionam, e considerando as características próprias de cada indivíduo, temos um grande desafio para os gestores.

As expectativas e as necessidades dos colaboradores podem mudar de acordo com a geração que se encontra, devido a ter seus valores próprios. Manter o ambiente de trabalho saudável e seguro para todos é um papel da organização, e desta depende seu clima organizacional, principalmente o alcance de seus objetivos e a geração de lucro. Atitudes como sugestões de melhorias, receptividade com novas tarefas, aceitar desafios e comprometimento são indicadores de um colaborador motivado.

A organização onde foi realizada a análise é uma empresa de grande porte do segundo setor, ou seja, o setor privado, que trabalha com prestação de serviços de terceirização, fornecendo mão de obra para portaria, vigilância, motoristas, lavadores, recepcionista, serviços gerais etc., principalmente para órgãos públicos, contando com cerca de 25 mil funcionários. Com o intuito de preservar a imagem da empresa, devido ao sigilo das informações, será utilizado na descrição um nome fictício, doravante SERVICE LÍDER. Esta empresa tem como missão satisfazer plenamente os clientes internos e externos, por meio de atendimento ágil e serviços de qualidade, buscando profissionais motivados e comprometidos. Entre os seus valores estão o comprometimento, aprendizagem, disciplina, economicidade, valorização do ser humano, eficiência, presteza, agilidade.

Os eventos citados e dados recolhidos ocorreram em um dos postos da empresa SERVICE LÍDER em uma empresa pública, onde existe um contrato para prestação de serviços contínuos de motoristas de carro e ônibus, posto este localizado na cidade de Porto Alegre-RS, contando com cerca de 30 colaboradores. A coordenação da equipe de motoristas é feita por um servidor público, e a supervisão por um colaborador da empresa terceirizada.

No local onde os colaboradores fornecem os seus serviços à referida empresa pública, os mesmos têm contato direto com os servidores públicos, e é nesta relação que surge a problematização proposta. Por serem funcionários de uma empresa terceirizada trabalhando em um órgão público, existe muita discriminação por motivo das diferentes relações de trabalho (pública x privada). Os servidores públicos tratam os funcionários terceirizados como trabalhadores de segunda categoria. Um ponto específico que causa mais acirramento nesta relação é que, além dos 30 motoristas da empresa terceirizada, existem quatro motoristas que são funcionários públicos, que são muito beneficiados pela coordenação do setor e influenciam diretamente a execução dos trabalhos. A desmotivação proveniente da desvalorização recebida no setor de trabalho traz prejuízos sérios à execução da função de motorista, tais como:

- batidas em veículos terceiros;
- avarias por mero descuido;
- veículos frequentemente estragados por má operação;
- reclamações constantes dos clientes, que também são funcionários públicos, por má educação por parte dos terceirizados.

Tais situações trazem como resultado o aumento na rotatividade dos colaboradores.

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da motivação no ambiente de trabalho, entender como as empresas devem se preparar para manter profissionais motivados e identificar como o papel do líder influencia na motivação dos colaboradores. Para isto, a pesquisa de diversos autores e literaturas, bem como a análise do funcionamento e rotina de uma empresa foram primordiais, auxiliando na compreensão do tema escolhido.

Teorias da motivação

A motivação no ambiente de trabalho é fundamental, independentemente da função ou do cargo exercido, ou seja, do mais alto cargo de uma empresa até o mais operacional é necessário estar motivado para o exercício de suas funções com qualidade e responsabilidade. A motivação tem sido objeto constante de estudo de vários teóricos, tornando prolífera a literatura sobre o tema, e vasta sua pormenorização.

Motivação é um conjunto de boas razões para alguém decidir se mover de onde está e fazer alguma coisa útil. É isso que a palavrinha latina *movere* quer dizer: mexa-se. Chefes precisam motivar seus subordinados para que alcancem os objetivos. A questão é que a lista de motivos dados pelos chefes para que eles se mexam nem sempre os entusiasma. E isso se deve ao fato (que as empresas relutam em admitir) de que os funcionários não trabalham para o sucesso da empresa. Eles trabalham para o sucesso de si mesmos. Seu principal objetivo não é o futuro da empresa. É a construção de seus futuros e de suas famílias (GEHRINGER, 2014, p. 50).

Todo ser humano pauta suas ações a partir de suas motivações, sendo o seu comportamento diverso e suas razões complexas, tornando o tema de grande relevância na área de recursos humanos. Conforme Pérsico e Bagatini (2010, p. 73), a palavra motivação “é uma derivação do latim que significa mover, é o processo pelo qual razões ou objetivos estimulam ou incentivam pessoas a praticarem determinadas ações”. Sendo as ações humanas motivadas por um estímulo, podendo ser este interno ou externo, é necessário que pesquisemos sobre as diferentes razões que estimulam e influenciam os colaboradores a tomar determinadas ações no ambiente das organizações.

A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displacente podem ser interpretadas como sinal de desmotivação (GIL, 2011, p. 65).

Com relação às organizações, entender o comportamento humano e os motivos que estimulam seus colaboradores pode se converter em produtividade, satisfação no ambiente de trabalho e, no fim, até mesmo lucratividade. Através da teoria das relações humanas, vemos que colaboradores satisfeitos e motivados produzem mais, trazendo melhores resultados à organização.

Há consenso no meio empresarial sobre o fato de que empregados satisfeitos produzem mais e, conseqüentemente, alavancam os resultados das empresas. Baseado nesse pressuposto, existe um conjunto de sistemas destinados a provocar a satisfação dos empregados. Esses mecanismos oscilam da ampla distribuição de parte dos resultados da empresa ao prosaico tapinha nas costas (BOOG; BOOG, 2002, p. 572).

Conforme Lacombe (2011, p. 157), “a partir das experiências da Western Electric em Hawthorne ficou clara a importância da motivação na produtividade”. A partir das experiências de Hawthorne com início em 1924, produzidas por Elton Mayo (1880-1949), deu-se início a uma nova escola na administração: Escola das Relações Humanas, chamada de abordagem humanística da administração, em oposição à Teoria Clássica da Administração proposta por Frederick Taylor (1856-1915).

Essa abordagem visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho. Relações humanas foi a primeira grande abordagem a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador. Os proponentes da abordagem relações humanas alegavam que os administradores deveriam enfatizar primeiramente o bem-estar, a motivação e a comunicação dos empregados. Eles acreditavam que as necessidades sociais tinham precedência sobre as necessidades econômicas. Assim, a administração deveria ganhar a cooperação do grupo e promover a satisfação no trabalho e normas grupais consistentes com os objetivos da organização (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

Na área de tendências em recursos humanos, existem diversas teorias, das quais apresentaremos as principais.

Teoria Hierárquica das Necessidades

Motivação é a “força que estimula as pessoas a agirem e tem sempre sua origem numa necessidade, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas originadas basicamente no seu interior” (CASADO, 2002 apud REZENDE, 2010, p. 97). A teoria mais conhecida sobre motivação é do teórico Abraham Maslow (1908-1970), que desenvolveu a teoria das necessidades. No contexto organizacional, tem-se falado muito em motivação, para entender as necessidades dos colaboradores, para que estes estejam motivados para atender aos objetivos da organização. Os estudos de Maslow trazem o princípio de que “o homem é movido em função e direção ao atendimento de suas necessidades básicas de sobrevivência” (BATTUCCI, 2000 apud REZENDE, 2010, p. 101). Maslow, através de seus estudos, organizou sua teoria na forma de uma pirâmide composta por cinco tipos de necessidades humanas numa hierarquia de baixo para cima.

As necessidades em ordem ascendente são: fisiológicas (comida, água, sexo e abrigo), segurança (proteção contra ameaça ou privação), sociais (amizade, afeição, aconchego e amor), ego (independência, realização, liberdade, *status*, reconhecimento e auto-estima), autorrealização (conscientização do próprio potencial total, tornar-se tudo de que se é capaz) e as pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer as mais altas (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 365).

Para entendermos o desenvolvimento da teoria das necessidades, é necessário o entendimento de que existe um ciclo motivacional.

As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta de sua satisfação (CHIAVENATO, 2009, p. 127).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1923-2000) está fundamentada em que alguns fatores trazem motivação e outros não, ou seja, nem tudo que a organização faz gera motivação. Herzberg focou sua teoria para a motivação nas organizações, diferente de Maslow, que teve o enfoque de sua teoria no indivíduo. Conforme Lacombe (2011, p. 166), “os fatores

motivacionais proporcionam satisfação no trabalho, os higiênicos evitam insatisfação no trabalho”. Conforme o Quadro 1, vemos que esta teoria está baseada no cargo que é exercido dentro da organização.

Entende-se que os fatores motivacionais são intrínsecos (ou seja, vêm de dentro) e os fatores higiênicos são extrínsecos (ou seja, vêm de fora para dentro). Através desta compreensão é que Herzberg propõe sua teoria.

Quadro 1. Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Tabela para Concursos. 2013. Disponível em: <<http://4.bp.blogspot.com/-yuGhUS9pAos/UYS2KAq4BgI/AAAAAAAAASI/dUYuZw7o1DY/s1600/2+fatores.png>>. Acesso em: 21 maio 2016.

Teixeira (2010, p. 96), comentando a teoria de Herzberg, afirma que “os três primeiros níveis da base da pirâmide de Maslow são como fatores de higiene, associando os outros dois níveis a fatores de motivação”.

Teoria X, Y de McGregor

Esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor (1906-1964) e leva em consideração dois diferentes estilos de gestão, conhecidos como estilo X e estilo Y, é focada na visão que os gestores têm de seus subordinados.

Na teoria X, os gerentes têm a visão de que os colaboradores não veem o trabalho como algo natural, por isso necessitam de supervisão rígida para executarem suas funções. Conforme Gil (2011, p. 203), os adeptos desta teoria “supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e, conseqüentemente, sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa”. Este modelo de gestor é característico do fim século XX, e cada vez menos encontra espaço no mercado de trabalho, porém muitas empresas ainda alimentam este tipo de postura.

Esquemáticamente, essa teoria X gerencial contém os seguintes pressupostos básicos: a produção é de responsabilidade dos gerentes e administradores, o estilo de gestão é centralizado e autoritário, e a produtividade e a eficácia são garantidas pelo controle. Para McGregor, os pressupostos da teoria X estavam focalizados apenas nas necessidades humanas fundamentais descritas por Maslow, ou seja, nas necessidades fisiológicas e de segurança (FARBER, 2012, p. 104).

Na teoria Y, os gerentes entendem que os colaboradores veem o trabalho como algo social, necessário e que traz satisfação. Conforme afirma Teixeira (2010, p. 96), neste modelo, “o

trabalho é considerado como fonte de satisfação e autorrealização, que estimula a participação ativa na resolução de problemas”.

Existem alguns gestores que permeiam posicionamentos das duas teorias, tendo ora atitudes de uma e ora de outra, agindo de acordo com o ambiente da organização e as situações que se apresentam. Achar um ponto de equilíbrio e ter o discernimento quanto à postura mais adequada em cada caso é o desafio proposto aos gerentes.

Como consequência, os adeptos da teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar retorno antes de serem implementadas as mudanças. Na verdade, a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas (GIL, 2011, p. 206).

O papel do líder para um ambiente motivador

O papel do líder vai muito além de delegar funções, gerenciar conflitos e planejar ações, é inspirar e motivar seus parceiros em busca dos resultados esperados. Muitas vezes, só se percebe que o papel não está sendo desempenhado corretamente quando a equipe chega numa fase crítica, quando a palavra do gestor não tem mais crédito e os colaboradores não caminham com a mesma entrega e intensidade como no começo do projeto (CONCEIÇÃO, 2015).

Para evitar que isso ocorra, o líder precisa refazer seu caminho para mudar esta situação, entendendo a relevância do seu papel na motivação de seus funcionários. Sem dúvida, uma das questões que mais inquieta os gestores e os líderes é como motivar sua equipe para compromê-los com a organização.

Apesar desta dificuldade, pode-se apresentar aos gerentes uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação de seus empregados, como: valorize as pessoas, reconheça os avanços, encoraje iniciativas, ofereça incentivos, enriqueça as funções, delegue autoridade, faça avaliações e promova mudanças (GIL, 2011, p. 210).

Conforme Rezende (2010, p. 123), “a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas”, ou seja, a capacidade de influenciar as pessoas em direção ao crescimento pessoal e da equipe.

O ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. O que motiva uns não é válido para outros. Os empregados mais intratáveis absorvem uma proporção enorme do tempo e da energia dos gerentes. Não é possível a um chefe motivar esses subordinados. Somente eles mesmos podem se motivar. Ao chefe, cabe criar as condições para que a motivação inerente a esses subordinados possa ser canalizada para resultados atingíveis. É importante reconhecer que todos gostam de ser bem tratados e de trabalhar num lugar alegre (LACOMBE, 2011, p. 172).

Despertar motivação na equipe vai muito além de fazer centenas de reuniões, mostrando vídeos inspiradores ou *e-mails* gigantescos na segunda-feira e terminar a semana sobrecarregando a equipe de cobrança e exigências; é como o amor, vem de dentro para fora de forma natural e não imposta (CONCEIÇÃO, 2015).

Conflitos como um fator desmotivador

Pode-se dizer que, onde há pessoas, existem conflitos, pois cada um possui sua personalidade, opiniões, comportamentos, culturas e condutas diferentes umas das outras, e isso é natural do ser humano, por isso tão presente no ambiente empresarial. Quando os conflitos não são administrados corretamente, acabam afetando negativamente a produção e a harmonia do ambiente de trabalho. Normalmente, as empresas desperdiçam muito tempo para resolver um conflito, enquanto se poderia focar nos objetivos da organização.

No entanto, se bem resolvidos, podem ser transformados em oportunidades de crescimento e mudanças, aperfeiçoando o trabalho em equipe, não desenvolvendo apenas as pessoas, como também as empresas. Berg (2012, p. 18) afirma que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. No que se refere à administração de conflitos, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que “uma qualidade importante no administrador é sua capacidade de administrar conflitos”. Por esse motivo, cabe à chefia imediata da equipe desenvolver o hábito de observar a variação dos comportamentos de cada indivíduo, bem como o do grupo de trabalho e exercitar sua habilidade para a solução dos conflitos.

Para isso, o gestor deve estar presente para poder identificar possíveis diferenças no ambiente de trabalho. É importante que seja acessível aos funcionários, que saiba ouvir de maneira imparcial e se comunique através de uma linguagem compreensiva. Conforme afirma Teixeira (2002, p. 572), “se a empresa espera a efetiva contribuição de seus empregados no alcance dos resultados do negócio, deverá cuidar para que eles estejam felizes e satisfeitos no ambiente de trabalho”.

Materiais e métodos

Quanto aos materiais, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois o estudo foi desenvolvido com base em materiais já publicados sobre o assunto em livros, fornecendo todo o instrumento teórico ao desenvolvimento do tema. Com o reconhecimento e desenvolvimento cada vez maior da área de recursos humanos nas organizações, foi fácil o acesso à vasta literatura produzida atualmente, e livros de autores como Chiavenato e Lacombe são com frequência citados como referência.

A introdução destina-se a realizar uma contextualização inicial sobre o tema abordado neste estudo, bem como identificar as bases que foram necessárias para a realização da pesquisa: problema, objetivos, metodologia. Buscou-se na introdução apresentar a relação dos dados coletados com a identificação da fonte da coleta.

Foi utilizado o método prática real, baseado nas experiências dos prestadores de serviços terceirizados em uma empresa pública que enfrentam diversas questões que trazem dificuldades na prestação dos serviços, por causa das diferentes relações de trabalho entre os servidores públicos e os terceirizados. Esta é uma situação que sempre existiu e nunca foi tratada como problema, mas, sim, como algo normal, apesar dos prejuízos causados nas pessoas envolvidas.

Na prática real, buscou-se aplicar os conceitos absorvidos na pesquisa bibliográfica de forma gradativa, adaptando-os à realidade da empresa pública onde os colaboradores executam suas funções. Como alternativa à mudança do quadro atual foi proposta a execução de dois treinamentos (um de ordem motivacional e outro de ordem técnica) e avaliações de desempenho das funções executadas como forma de medir os resultados. O fato de ser uma empresa pública dificultou bastante as mudanças propostas, tendo em vista sua estrutura ser muito grande e burocratizada. O acesso aos dados só foi possível porque o gestor direto do órgão, que é

o coordenador do setor, viu com bons olhos o projeto proposto. O apoio do gestor público foi fundamental para o desenvolvimento do projeto, a coleta dos dados e a aplicação das teorias.

Resultados e discussões

Ao longo do último semestre foram realizadas as atitudes de mudanças citadas, em busca de incentivar a motivação dos funcionários terceirizados no ambiente de trabalho da empresa pública. O ponto de partida foi a fundamentação teórica, no propósito de identificar o que desmotivava os colaboradores do setor. O início se deu através de reuniões em grupo e conversas com os colaboradores, dando e obtendo *feedbacks* mais frequentes, tentando conciliar a motivação com a necessidade de execução dos trabalhos, visando à qualidade.

O segundo passo, após a identificação das necessidades, foi montar dois treinamentos: um visando à execução dos trabalhos através do programa 5S de qualidade direcionado à execução da função de motorista e à permanência na garagem de ônibus, e o segundo treinamento, de ordem motivacional.

O terceiro passo foi usar uma ferramenta para auxiliar a gestão em seus controles para a tomada de decisão, a planilha de Matriz de versatilidade. O objetivo desta é a medição dos resultados através de um arquivo em Excel, que apresenta de forma gráfica a situação de cada colaborador com relação aos treinamentos executados.

O treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos e adquirem novas competências. É um processo educacional de curto prazo, porque visa à formação e à preparação das pessoas. E está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa, ou então para a aquisição de competências desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2010, p. 61).

Treinamento é o meio de ajudar o colaborador a tornar-se mais eficiente nas funções desempenhadas, melhorando sua produtividade no cargo ocupado. O treinamento produz mudanças no comportamento dos empregados através da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes para atendimento da necessidade da empresa, auxiliando no seu desenvolvimento.

O primeiro treinamento baseado no programa 5S de qualidade focou: o ambiente da garagem dos motoristas (ênfase na limpeza e organização), na manutenção preventiva dos veículos (a necessidade de se fazer uma conferência diária dos ônibus e relatar as alterações), na organização interna dos ônibus (a importância de guardar os documentos em pastas, manter os cintos de segurança conectados em cima do banco, se as cortinas das janelas estão alinhadas, se o veículo está com a limpeza correta para receber os passageiros), o valor da direção defensiva (causa de muitas reclamações), bem como o atendimento aos usuários com educação, asseio do uniforme e apresentação do motorista.

O Programa 5S foi desenvolvido no Japão. Trata-se de uma filosofia de trabalho que pretende superar antigos hábitos. O método visa obter um local de trabalho ordenado, limpo e saudável. Pretende, também, garantir o bem-estar das pessoas e sua valorização. O programa mostra os cinco passos necessários para evitar desperdícios e organizar trabalho, ambiente, informações e até nossa própria vida. O termo 5S vem da letra "S" inicial das palavras japonesas que orientam o programa: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Em português, introduziu-se a palavra 'senso' e temos: Seiri – Senso de Utilização/Descarte, Seiton – Senso de Organização/Ordenação, Seiso – Senso de Limpeza, Seiketsu – Senso de Higiene/Saúde, Shitsuke – Senso de Autodisciplina/Ordem mantida (JORDÃO, 2011).

O segundo treinamento foi de ordem motivacional, com o título “Qual é o seu valor e aonde você quer chegar?” Busca conscientizar os colaboradores da importância do trabalho, os fundamentos da prestação de seus serviços na empresa pública, e a necessidade de se buscar objetivos cada vez maiores no alinhamento da vida profissional, familiar e individual.

Após os treinamentos, implementou-se a Matriz de versatilidade para monitorar e avaliar as qualidades e as deficiências de cada um no que se refere à função de motorista e às atribuições específicas do setor em questão. Esta ferramenta ficou a cargo da supervisão, que buscou medir, acompanhar e redirecionar os esforços nas áreas em que cada agente necessitava de orientação e treinamento, visando ao desenvolvimento dos colaboradores.

Item de peso na avaliação é a dirigibilidade dos motoristas nos quesitos: direção defensiva, condução na troca de marchas, trato com os passageiros. Por ser um órgão público, o preenchimento das documentações é um dos itens fundamentais, pois em toda atividade realizada deve haver a prestação de contas através das documentações. Como terceiro passo, a avaliação, tem-se a manutenção preventiva dos veículos (feita na garagem) e o comportamento dos mesmos com relação ao comprometimento com a função.

Quadro 2. Matriz de versatilidade

GRUPO FROTA				MATRIZ DE VERSATILIDADE		SETOR:	APROVADOR	DOC Nº	VER
MATRÍCULA	NOME	FUNÇÃO	CATEGORIA	ATIVIDADES					
				VERIFICA ESCALA DE VIAGENS COM ANTECEDÊNCIA MÁXIMA POSSÍVEL	AJUDA NA MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORREÇÃO DOS VEÍCULOS	VERIFICA AS CONDIÇÕES DO VEÍCULO. ÓLEO PRESSÃO PNEUS LUZES LIMPEZA	VERIFICA DADOS DA SAÍDA, NOME, PLACA, DEMAIS DADOS.	REALIZA VIAGENS PREENCHENDO COM ATENÇÃO !!! TODOS OS DADOS DOCUMENTAIS DURANTE TODO O PERCURSO, DIRIGINDO DE FORMA SEGURA.	
164199	Colaborador A	MOT	D						
168525	Colaborador B	MOT	B	●	●	●	●	●	●
135885	Colaborador C	MOT	D	●	●	●	●	●	●
135900	Colaborador D	MOT	D	●	●	●	●	●	●
169645	Colaborador E	MOT	C	●	●	●	●	●	●
188698	Colaborador F	MOT	B	●	●	●	●	●	●

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em todos os autores lidos e citados é ressaltada a necessidade de valorização da pessoa humana, e que esta valorização resulta em um elemento motivador. Apesar das atitudes tomadas, e dos esforços empreendidos, nem todos os colaboradores foram atingidos pelas mudanças em busca de um ambiente motivador, tendo em vista que alguns não obtiveram crescimento significativo nas avaliações e nem um crescimento perceptível. Esta constatação nos leva a desafios ainda maiores, que é entender quais os motivos por que alguns foram atingidos e outros não, para que se chegue à maior assertividade possível no desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Uma questão que ficou clara ao longo dos *feedbacks* e análises foi que os colaboradores

terceirizados da empresa *SERVICE LÍDER* se sentiam satisfeitos quanto às obrigações legais da empresa: pagamento de salários justos e em dia, vale-transporte, vale alimentação, diárias, horas extras etc. Tendo em vista o setor de terceirização ser reconhecido por uma má remuneração e relacionamento descompromissado com seus recursos humanos, o fato de os colaboradores considerarem a empresa *SERVICE LÍDER* como cumpridora de suas obrigações e tratá-los com um relacionamento justo foi um facilitador na motivação dos mesmos. Com relação à empresa auxiliar no suprimento de suas necessidades de nível básico, este fato facilitou a busca pela construção de um ambiente de trabalho motivador. Tendo os fatores higiênicos sido supridos, o desafio se faz ao suprimento com relação aos fatores motivacionais de estima e autorrealização.

Considerações finais

O correto entendimento acerca do tema motivação é ferramenta fundamental hoje em todos os círculos que tratam da cultura organizacional e gestão de pessoas, pois cada vez mais se percebe a influência que os recursos humanos têm dentro das organizações. Muito mais do que sistemas e produtos, a caracterização de uma empresa se dá pelas pessoas que as compõem. As grandes empresas, as universidades e os conceituados autores têm empreendido esforços em entender o que motiva as pessoas a agirem como agem, e fazer o que fazem. A pós-modernidade com a tecnologia trouxe consigo uma rapidez incrível no fluxo de informações, mas as pessoas que as recebem ou as possuem precisam estar motivadas para fazer destas informações o melhor uso possível.

Os colaboradores apresentados no referido estudo passam por diversas circunstâncias que tendem a gerar desmotivação na execução de suas atividades, mas notamos que, a partir do momento em que a gestão aplicou as ferramentas eficazes para que o ambiente de trabalho se tornasse algo mais agradável, o clima na empresa pública se apresentou de forma mais favorável, trazendo resultados positivos em alguns meses. Notou-se também que em alguns colaboradores as ferramentas utilizadas surtiram pouco efeito, e através da fundamentação teórica conclui-se que o que desmotiva alguns são questões de cunho pessoal (fracasso na carreira, problemas familiares, doenças, endividamento financeiro, e até doenças crônicas de longo prazo), e que para estes deve-se procurar estímulos diferentes, para extrair o melhor dos profissionais.

Vemos, através das teorias apresentadas ao longo do estudo, uma infinidade de questões que envolvem a motivação das pessoas, sendo que alguns critérios estão presentes em quase todas elas, pois as motivações surgem a partir do suprimento das necessidades, trazendo satisfação, segurança e desafios. Os desafios se apresentam como um grande fator motivacional, pois nos remetem à superação dos próprios limites em busca da conquista de um espaço, de uma carreira tão almejada ou bens de cunho financeiro.

Tratando-se da busca por um ambiente organizacional motivador que leve os colaboradores ao crescimento pessoal e conseqüentemente o crescimento da organização, a figura do líder direto ou gestor imediato é fundamental, pois em alguns casos as pessoas estão insatisfeitas com o líder direto e não com a organização em si. Por exemplo, alguém que pede para trocar de equipe porque está insatisfeito demonstra estar pedindo demissão do líder e não da organização. Alguém que pede para trocar de equipe porque precisa de desafios maiores e entende que é capaz de alcançá-los foi bem orientado pelo líder para que crescesse e alcançasse voos mais altos. Gestores bem preparados que utilizam o conhecimento sobre as questões e teorias sobre a motivação, que tenham iniciativa de não se acomodar, mas aplicar estas ferramentas, certamente conseguirão com que sua equipe produza mais, por estar satisfeita pela maneira como todos são tratados, recompensados e considerados dentro do grupo.

Sobre o setor onde foi realizada a pesquisa da prática real, ressaltamos que as mudanças

estão apenas começando, e que a pesquisa deu início a uma nova mentalidade em busca de um ambiente motivador, e que há o desejo de que nunca termine, apenas progrida em busca de objetivos maiores.

Considerando o método da prática real, foi utilizada nesta pesquisa a coleta de todos os dados pesquisados acerca do conceito de motivação, teorias motivacionais, a importância da motivação e do papel do líder. Conclui-se que é importante que as empresas adotem a cultura de investir em capital humano, tanto para as vivências pessoais quanto profissionais.

Referências

BATEMAN, T. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Canoas: Ed. Ulbra, 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERG, Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

BOOG, G.; BOOG, M. **Gestão de Pessoas**: v. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2010.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONCEIÇÃO, V. 2015. **Motivação e liderança**: líder motivador, equipe produtiva. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/motivacao-e-lideranca-lider-inspirador-equipe-produtiva/88033/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

FARBER, S. G. **Tendências em Recursos Humanos**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

GEHRINGER, M. **Aprenda a ser chefe**: um manual de dicas e sugestões para chefes presentes e futuros. São Paulo: Integrare, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

JORDÃO, S. 2011. **Conhecendo o programa 5S**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conhecendo-o-programa-5s/54135/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PÉRSICO, N.; BAGATINI, S. B. **Psicologia do Comportamento Humano**. Canoas: Ed. Ulbra, 2010.

REZENDE, M. D. **Pessoas**: empreendedorismo e liderança. Canoas: Ed. Ulbra, 2010.

TEIXEIRA, H. J. **Fundamentos da Administração**: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.

TEIXEIRA, J. E. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. São Paulo: Gente, 2002.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

AUTOLATINA: uma parceria internacional fracassada

Autolatina: a failed international partnership

Cleide Tirana Nunes Possamai¹

Mohamed Amal²

Resumo: A *joint venture* é considerada uma estratégia de internacionalização, utilizada por diversas empresas com intuito de penetrar em novos mercados internacionais, aumentar sua competitividade nestes mercados, melhorar sua eficiência operacional, maximizar seus resultados, viabilizar a expansão física da organização. Os fatores que motivam as empresas a estabelecerem *joint venture* estão relacionados aos acordos multilaterais para a constituição dos blocos econômicos, o processo de globalização de mercados, a competitividade internacional, a concorrência acirrada por preços. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é realizar um estudo de caso acerca das organizações envolvidas na Autolatina e avaliar quais as estratégias de internacionalização que foram envolvidas neste processo. Como principais resultados alcançados neste estudo, pode-se perceber a falta de comprometimento com a rede de relacionamento existente entre as organizações, a falta de uma cultura própria da nova organização e, principalmente, a acomodação e a não adoção de novas tecnologias.

Palavras-chave: *Joint venture*. Internacionalização. Abordagem econômica. Abordagem comportamental.

Abstract: The joint venture is considered an internationalization strategy, used by several companies to penetrate new international markets, increase its competitiveness in these markets, improve its operational efficiency, maximize its results and enable the physical expansion of the organization. The factors that motivate the companies to establish a joint venture are related to the multilateral agreements for the constitution of the economic blocks, the process of globalization of markets, the international competitiveness, and the fierce competition for prices. In view of the above, the objective of this research is to carry out a case study about the organizations involved in Autolatina and to evaluate which internationalization strategies are involved in this process. The main results achieved in this study are the lack of commitment to the network of relationships between organizations, the lack of a culture of the new organization and, mainly, the accommodation and not adoption of new technologies.

Keywords: Joint venture. Internationalization. Economic approach. Behavioral approach.

Introdução

O presente estudo enfoca a parceria existente entre duas empresas automotivas, tendo como objetivo a junção de suas operações com o intuito de superar os obstáculos existentes no mercado brasileiro. Neste momento, utilizou-se da internacionalização de empresa, que Harris e Wheeler (2005) a definem como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos.

Dentro do contexto econômico em que as duas organizações estavam inseridas, Barros e Heau (2003) descrevem que existem diferentes tipos de estratégias de internacionalização que as empresas podem combinar para promover a expansão de seus negócios. Estas estratégias são representadas por exportações, licenciamento, alianças estratégicas e aquisições ou construção de subsidiárias no exterior (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002).

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: cleidenunespossamai@gmail.com

² Mohamed Amal – PPGAD – FURB – Universidade Regional de Blumenau – E-mail: amal@furb.br

Para que se possa compreender melhor, a estratégia de internacionalização adotada pelas organizações foi uma *joint venture*, que, de acordo com Minervini (2005), é uma associação com participação entre duas empresas, com o objetivo de realizar negócios que dificilmente poderiam ser realizados individualmente pelos membros da mesma associação. É um contrato entre duas partes para criar uma associação entre empresas, com objetivo comum e vantagem recíproca, com a finalidade de concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido.

Segundo Noonan (1999), para alcançar grande controle sobre vendas e distribuição, controlar a fabricação local e a embalagem, alguns fabricantes colocam em funcionamento uma subsidiária estrangeira, ou possivelmente uma *joint venture*. Ambas terão que funcionar de acordo com as leis do país em que estiverem instaladas.

Em sentido complementar, é importante destacar que os pontos fortes que motivam a realização desta parceria podem ser identificados como: maior penetração de mercado; ganhar acesso a canais de distribuição; vantagem competitiva via compartilhamento de recursos, entre outros (MINERVINI, 2005).

Neste contexto, porém, destacam-se alguns pontos fracos que podem levar ao fracasso dessa parceria, que, segundo Jeannet e Hennessey (2001), são: a aliança deve desenvolver sua própria cultura; a *joint venture* deve ser capaz de obter recursos para crescer e não deve se restringir geográfica ou tecnologicamente; ficar longe de parceiros muito centralizados e sem experiência em dividir responsabilidades; os gerentes da *joint venture* precisam ter acesso à cúpula das empresas parceiras, entre outros.

Neste horizonte de preocupações acerca da internacionalização de empresas, o presente estudo de caso busca responder a algumas questões centrais que vêm ao encontro do objetivo desejado, sendo: Quais foram os motivos e os objetivos da Ford para entrar nesse empreendimento de colaboração com a Volkswagen? Que tipo de empreendimento colaborativo a Ford fez com a Volkswagen? Quais as vantagens e as desvantagens do empreendimento da perspectiva da Ford? Quais os pontos fortes que a Ford e a Volkswagen trouxeram para o empreendimento Autolatina? Essas empresas tinham alguma fraqueza? A Ford cometeu algum erro em suas operações na América Latina? Quais são as teorias de Negócios Internacionais que se pode utilizar para a análise do caso? O que podem aprender outros gerentes a partir da experiência da Ford a respeito das iniciativas colaborativas internacionais?

Para que se possa responder a essas questões, a pesquisa segue os moldes de um estudo de caso, buscando avaliar a estratégia de internacionalização das empresas envolvidas. O presente estudo encontra-se subdividido em quatro seções, sendo primeira a introdução, a segunda apresenta os referenciais teóricos, na sequência demonstra-se o método utilizado na pesquisa e, por fim, ocorre a análise e a discussão dos resultados alcançados.

Abordagem econômica de internacionalização

As principais teorias desenvolvidas a partir da abordagem econômica para análise do processo de internacionalização são: a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960); a Teoria do Ciclo de Produto de Vernon (1966); Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e Paradigma Eclético desenvolvida por Dunning (1980; 1988; 2000); entre os estudos de Dunning e Narula, 1996; Aharoni, 1966, que trata do comportamento no processo de decisão de uma organização.

Hymer, em 1960, propôs a Teoria do Poder de Mercado, que busca analisar o interesse em realizar investimentos diretos no exterior que, por sua vez, podem ser classificados em duas categorias: a primeira, definida como “investimentos de portfólio”, considera a taxa de juros como fator principal na decisão. Assim, uma empresa buscará maximizar seus lucros em países

de maior retorno. E a segunda apresenta o “investimento direto”, que não está baseada na consideração das altas taxas de juros no exterior para a formalização de investimentos, mas, sim, no lucro que pode ser gerado a partir do controle de uma empresa no exterior (NEUMANN; HEMAIS, 2005).

O modelo adotado por Hymer (1960) apresenta uma explicação dos motivos que levavam uma empresa a querer possuir ou exercer um controle efetivo sobre suas atividades em mercados externos. Para compreender os fatores que influenciam esta decisão, Hymer (1960) e Kindleberger (1969) partem do princípio de que as empresas que se engajam no processo de produção internacional devem possuir algumas vantagens específicas, já que elas apresentam certas desvantagens em relação às empresas locais em determinadas áreas, como conhecimento do mercado e comunicação (AMAL, 2014).

No que trata da Teoria do Poder de Mercado, Dib (2008) afirma que as empresas, quando em seu estágio inicial de crescimento, visam primeiramente ao aumento da participação no mercado doméstico através de fusões, aquisições, desenvolvimento de melhorias em processos e crescimento de suas capacidades. O grande poder exercido no mercado doméstico acaba gerando maiores lucros, o que acaba tornando possível o investimento no exterior com o objetivo de alcançar uma posição similar ao já obtido no mercado doméstico (DIB, 2008).

Na sequência dos estudos a respeito de internacionalização de empresas, Vernon (1966) desenvolveu a Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos, que analisa o processo de internacionalização das empresas a partir da consideração do Ciclo de Vida dos Produtos. O fluxo do comércio e a estratégia das empresas em melhor localizar sua produção no exterior são analisados como aspectos fundamentais (PESSOA; MARTINS, 2007).

Os autores destacam que no primeiro momento em que um produto novo é desenvolvido, a complexidade na decisão de investir no produto e de gastar com a sua produção são fatores gerados pela incerteza, mesmo que transitória, da inserção desse novo produto. Isso se deve ao fato de as características do produto ainda não serem padronizáveis, pois nessa fase o produto está sendo introduzido no mercado. Como resultado, os insumos para a produção e as características do mercado ainda são considerados incertos (PESSOA; MARTINS, 2007).

Todavia, em seu segundo estágio do ciclo, conhecido como fase de maturação, há mudanças consideráveis. Segundo Pessoa e Martins (2007), neste estágio, os produtores estarão em número maior, a oferta será maior e há maior necessidade de diferenciação dos produtos. A demanda, conseqüentemente, será maior e mais sensível às variações de preços, enquanto a concorrência é intensificada. Com o aumento da demanda, é possível alcançar um melhor padrão para o processo produtivo e para as características do produto. Isso leva as empresas a terem uma melhor adequação dos seus custos, podendo realizar economias de escala. A partir da redução da variação de aspectos ligados à produção e ao produto, é possível alcançar menor flexibilidade na produção (PESSOA e MARTINS, 2007).

Corroborando com a internacionalização de empresas, Buckley e Casson (1976) realizaram um estudo que trata da Teoria de Internalização, que se concentra na organização e eficiência com que empresas realizam suas transações, obtendo assim a maximização dos lucros (DIB, 2008). Esta teoria considera que é mais vantajoso para uma empresa internalizar um novo mercado e assim passar a controlá-lo de maneira mais próxima e eficiente (NEUMANN; HEMAIS, 2005).

No estudo de Dib (2008), a internalização das atividades é realizada, principalmente, por empresas de grande porte e quase sempre voltadas para áreas de alta tecnologia, onde equipamentos e mão de obra qualificada desempenham um papel de extrema importância para a eficiência do processo produtivo. A ênfase da Teoria da Internacionalização está na obtenção de lucros através da troca eficiente de produtos, ao invés de optar por excluir concorrentes do mercado (DIB, 2008).

Dentro do contexto desta abordagem, o estudo de maior destaque é a teoria eclética de internacionalização de Dunning (1980), em que o autor aplica o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização e procura explicar as características das empresas e dos mercados que estimulam a internacionalização de uma empresa, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

Dunning (1980), com a teoria eclética ou paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization) procura explicar o processo de internacionalização das empresas, ou seja, a decisão de investir no estrangeiro, na medida em que as empresas possuem determinadas vantagens em relação aos seus concorrentes.

Na sequência, o autor descreve que uma empresa pode ter três tipos de vantagens, e que necessita da junção de todas para explicar o processo de internacionalização da empresa, conforme demonstra o Quadro 1.

QUADRO 1. Paradigma OLI

<i>Ownership</i> (propriedade)	Refere-se às capacidades desenvolvidas pela organização, com relação a empresas localizadas nos mercados de destino, que permitem vantagens relacionadas com o controle de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) que, por sua vez, proporcionam uma vantagem competitiva internacional.
<i>Location</i> (localização)	Apresenta as vantagens de localização em determinado país para que a empresa possa explorar a vantagem de propriedade no exterior, em vez de o fazer na localização de origem. Esta vantagem relaciona-se com as características do país de destino (custos de produção, dimensão do mercado, integração em espaços econômicos alargados).
<i>Internalization</i> (internalização)	Este item está ligado à exploração de vantagens de propriedade utilizando os canais próprios da empresa (por meio das subsidiárias e associadas), em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes; estas vantagens relacionam-se com a ocorrência de imperfeições nos mercados que originam incerteza e custos de transação elevados.

Fonte: Dunning (1980)

Esta teoria defende que é preciso calcular os custos com base nas vantagens de posse, de localização e de internacionalização, estando as primeiras relacionadas com as competências que geram a vantagem competitiva, as segundas com a maior eficácia na criação de valor, e as últimas com o controle de ativos no estrangeiro, para que, mediante essas vantagens, o processo de internacionalização seja economicamente favorável à empresa (DUNNING, 1980; FERREIRA; REIS; SERRA, 2011).

Abordagem comportamental de internacionalização

As principais teorias da abordagem comportamental se referem a Modelo de *Uppsala* Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Valhne, 1977, *networks* Johanson e Valhne, 1990; Johanson e Mattson, 1988, empreendedorismo internacional considerado uma evolução dos seguidores do modelo de *Uppsala*.

A teoria comportamental descreve que existem fatores que moldam a decisão das empresas no que diz respeito à estratégia de internacionalização conforme as características das empre-

sas e dos gestores, bem como o ambiente externo, e que esse processo de internacionalização é evolutivo ao longo do tempo (ROCHA, 2002). Os estudos desta abordagem entendem a internacionalização como um processo sequencial, com envolvimento crescente e que tem como destaque o estudo realizado por Johanson e Vahlne (1977), chamado modelo de *Uppsala*.

Este estudo foi realizado após a pesquisa desenvolvida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a quatro empresas suecas, em que chegaram à conclusão de que essas empresas apresentavam características comuns, designadas por “cadeia de estabelecimento” e “distância psíquica”. A “cadeia de estabelecimento” foi designada assim porque as organizações investem recursos gradualmente, sendo esse investimento tanto maior quanto o seu conhecimento desse mercado; já a “distância psíquica” refere-se às diferenças culturais e às práticas de gestão e educação de outro mercado, ou seja, existem evidências de que a empresa tende a investir em países culturalmente próximos, de forma a minimizar os riscos e incertezas.

Casson (1994), por sua vez, destaca que o conhecimento das características específicas do mercado (cultura) não pode ser transferido para outro, mas o conhecimento do processo de internacionalização pode ser utilizado posteriormente para penetrar em novos mercados, uma vez que se refere ao *know-how* em internacionalização que a organização possui.

O modelo *Uppsala* baseia-se em três pressupostos, segundo Johanson e Vahlne (1977):

- falta de conhecimento como maior obstáculo ao processo de internacionalização;
- o empenho e o conhecimento no processo são adquiridos através da experiência;
- a empresa investe recursos de forma gradual, ou seja, vai adquirindo conhecimento e vai se comprometendo (investindo recursos) de forma progressiva.

Desta forma, o modelo desenvolvido pelos autores assume que o comprometimento e o conhecimento do mercado podem afetar as decisões, bem como a maneira como a empresa desenvolve as atividades.

Para Johanson e Vahlne (1990, p. 11), "o processo de internacionalização envolve por um lado a interação entre o conhecimento do mercado externo e as operações e, por outro lado, o aumento do comprometimento de recursos para o mercado externo". Neste contexto, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sugerem a existência de quatro fases para este processo, que denominaram de “cadeia de estabelecimento”, sendo: atividades de exportação irregulares; atividades de exportação por meio de representantes; escritório de vendas; e produção no local de destino.

Os autores destacam que nem todas as empresas seguem estas quatro fases apresentadas, as organizações dependem do mercado e dos recursos disponíveis. É possível encontrar empresas com mais recursos, que aproveitam para avançar as fases iniciais; por outro lado, se o mercado não for suficientemente atrativo, pode não evoluir para a fase de maiores investimentos (JOHANSON; WIEIDERSHEIM-PAUL, 1975).

Outro estudo de grande importância nesta abordagem é a Teoria de Redes, que segundo Johanson e Mattson (1988), o fenômeno da internacionalização pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras. A internacionalização é encarada como um processo por meio do qual as empresas entram em mercados exteriores ao mercado doméstico por longos períodos de tempo, sendo importante reconhecer quais as relações que a empresa mantém, quer com empresas deste mercado, quer com empresas de mercados externos (LORGA, 2003).

Johanson e Mattson (1988) destacam que a empresa pode atingir uma posição numa rede internacional estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa – extensão internacional; desenvolvendo posições e comprometendo de forma crescente recursos em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (ainda que indi-

retamente, por meio de outros elementos da rede) – penetração; e aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais – integração internacional.

As redes potenciam as vantagens competitivas e atenuam custos e riscos. Pertencer a uma rede pode ser por si uma vantagem competitiva. As relações fomentam a especialização e competição empresarial, levando à diminuição dos custos (JONHANSON; MATTSON, 1988). No longo prazo, pertencer a uma rede permite a flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimentos técnicos e econômicos e a ascensão coletiva de custos e riscos (BACHMANN, 1999). A competitividade de uma firma depende: da competitividade e estrutura da rede; do seu posicionamento na rede; e da sua apetência para promover relações com os elementos da rede mais dinâmicos (JONHANSON; MATTSON, 1988).

O funcionamento da rede conduz a que, perante a expansão internacional de alguns dos seus elementos, os restantes sejam atraídos para se internacionalizar. As relações facultam a oportunidade e a motivação para a internacionalização, transformando-se em pontes para os mercados externos (SHARMA; JOHANSON, 1987).

Metodologia

O objetivo deste estudo é avaliar a estratégia de internacionalização das empresas envolvidas, buscando responder às perguntas propostas. Para o desenvolvimento deste estudo de caso foram utilizados dados secundários.

Este estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa com estratégia de estudo de caso de natureza analítica. Neste contexto, Creswell (2010) descreve que a pesquisa qualitativa caracteriza-se por um método de investigação, sendo as etapas subsequentes a coleta de dados, análise e interpretação dos dados. Já Yin (2010) trata o estudo de caso como o entendimento em profundidade de um determinado fenômeno.

O uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos (YIN, 2010). O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Diante do exposto, Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: (1) explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos; (2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; (3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; (4) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e (5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Já Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitam apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

A pesquisa foi desenvolvida com base no material disponibilizado acerca do referido estudo de caso. Os resultados encontrados sobre a pesquisa estão disponibilizados na sequência deste estudo.

Apresentação e análise dos resultados

Partindo das informações disponibilizadas, nesta etapa será apresentado o estudo de caso, bem como os resultados encontrados nesta pesquisa.

De acordo com o estudo de caso “Autolatina: uma parceria internacional fracassada”, destaca-se que a Autolatina é uma *joint venture* entre a Ford e a Volkswagen, que foi criada em 1987 no Brasil com vários objetivos em mente, entre eles: atender internamente a um mercado altamente protegido de carros no Brasil e na Argentina; estabelecer uma presença inigualável na América Latina; compartilhar o risco de operar em um mercado volátil; oferecer uma ampla gama de modelos de automóveis para os clientes latino-americanos.

Como ponto de partida deste estudo de caso, destacam-se quais foram as teorias de negócios internacionais utilizadas para a análise do caso, sendo: o Paradigma Eclético (OLI) descrito por Dunning (1980), o Modelo Uppsala tratado por Johanson e Vahlne (1977), e, por fim, a Teoria de Redes apresentada por Johanson e Mattson (1988). Todas essas teorias foram abordadas no referencial teórico deste estudo.

De posse dos objetivos da organização, a mesma apresenta neste primeiro momento a abordagem econômica descrita por meio do Paradigma Eclético (OLI). Conforme descrito anteriormente por Dunning (1980), a organização, para que se internacionalize, pode ter três tipos de vantagens, que segundo o autor são demonstradas nas vantagens de propriedade; afinal, a empresa detinha um ativo para o desenvolvimento de suas atividades, bem como as vantagens de localização, demonstrado por meio da posição que detinham em um mercado altamente protegido na América Latina; e por fim, as vantagens de internalização, que só foram possíveis por meio da *joint venture*, possuindo assim a capacidade de produzir todo o material necessário para o andamento da produção.

Desta forma, respondendo a uma das questões apresentadas, a *joint venture* foi o tipo de empreendimento colaborativo realizado entre a Ford e a Volkswagen, o modo de entrada escolhido pelas organizações para iniciar em negócios internacionais. Neste contexto, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sugerem a existência de quatro fases no processo de integração da empresa em mercados internacionais: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção no local de destino. Lorga (2003), por sua vez, apresenta a divisão dos modos de entrada em mercados internacionais, em três grandes áreas: exportação (direta e indireta); contratação (licenciamento, contrato de gestão e subcontratação internacional); e investimento direto (*joint venture*, alianças estratégicas e propriedade total).

Dentro deste contexto foi possível perceber que a Ford apresenta algumas desvantagens, entre elas a principal era fornecer um modelo específico de veículo e uma linha de picapes maiores. Contudo, como vantagens a Ford vislumbrava: oferecer modelos de baixo custo; unificação das equipes de vendas e de marketing, contratar especialistas e consultores com o intuito de acomodar as duas culturas existentes, entre outros produtos compartilhados.

Na sequência, a empresa apresenta os pontos fortes que as organizações trouxeram para o empreendimento, ou seja, segundo Dunning (1980), foi possível perceber as vantagens de propriedade que ambas possuíam, sendo: um total de 15 plantas de veículos; motores e peças no Brasil e na Argentina; total de 75.000 empregados. Neste momento, sua capacidade de produção anual combinada era de 900.000 carros e caminhões, estes distribuídos em 1.500 concessionárias, fechando este item com uma venda total de 4 bilhões de dólares anual.

De encontro com estas vantagens, foi possível detectar que a empresa possuía como fraqueza a distância psíquica, a qual Johanson e Vahlne (1977) descrevem como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações entre a firma e o mercado, podendo ser identificadas como a cultura organizacional, língua, nível educacional, nível de desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Continuando o estudo, verificou-se que a Ford cometeu alguns erros em suas operações na América Latina, entre eles a acomodação e a não adaptação aos estilos mais recentes dos carros e

às inovações tecnológicas, afinal, na época havia a proibição das importações, o que significava que a indústria subdesenvolvida do Brasil enfrentava pouca concorrência estrangeira.

Dunning (1980) destaca neste momento as vantagens de propriedades, ou seja, são as capacidades desenvolvidas pela organização com relação a empresas localizadas nos mercados de destino, que permitem vantagens relacionadas com o controle de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) que proporcionam uma vantagem competitiva internacional.

Outro erro cometido pela organização foi a falta de comprometimento com sua rede de relacionamentos, sendo possível perceber esta falha no trecho do texto que apresenta que, dentro dos limites da Autolatina, Volkswagen e Ford estavam razoavelmente bem integradas operacionalmente, chegando a dividir a fabricação dos modelos, porém fora da relação, os fornecedores continuavam a atender às duas empresas de forma independente, bem como às concessionárias. Neste momento, percebeu-se a fraqueza existente entre as organizações, afinal, Johanson e Mattson (1988) descrevem que existe a necessidade de manter o conhecimento e o comprometimento entre as empresas que compõem esta rede de relacionamentos.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: Avaliar a estratégia de internacionalização das empresas envolvidas no estudo de caso da empresa Autolatina. Para isso, buscou-se identificar as teorias de negócios internacionais utilizadas neste processo, provindas de Dunning (1980), Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Mattson (1988) para justificar a análise.

Assim, foi possível perceber quais os objetivos que as organizações buscaram alcançar com a *joint venture*, bem como os pontos fortes e as fraquezas das organizações neste contexto. Como objetivos, as organizações buscaram atender internamente a um mercado protegido; estabelecer uma presença inigualável na América Latina, compartilhar o risco de operar em um mercado volátil e, por fim, oferecer uma ampla gama de modelos de automóveis.

Como pontos fortes apresentados pela junção das organizações foi possível constatar o número de carros que a companhia teria condições de produzir, número de empregados chegou a ser de 75.000 pessoas, sua capacidade de produção anual girava em torno de 900.000 carros e caminhões, contudo suas vendas atingiram o total de 4 bilhões anuais. Todos esses pontos fortes, no entanto, não condiziam com a fraqueza apresentada pela companhia, a qual não conseguia lidar com a distância psíquica existente entre as duas companhias, a organização deveria ter criado sua própria cultura e não simplesmente tentar alocar as culturas existentes das duas companhias, e demais pontos fracos tratados no decorrer desta seção.

Entretanto, verificou-se que as organizações não estavam preparadas para as mudanças que encontraram no cenário econômico, ou seja, as condições mudaram no Brasil, e a Autolatina foi apanhada de surpresa pelo crescimento econômico renovado. Como exemplo para essas turbulências que as organizações começaram a enfrentar, a primeira delas foi a política de carro popular, quando o Brasil reduziu as tarifas sobre as importações de automóveis, permitindo que empresas concorrentes pudessem entrar no Brasil e na Argentina, com o intuito de iniciar a produção local de vários modelos de carros populares, tornando o país o décimo maior produtor mundial de veículos.

Outro ponto importante que demonstrou a fraqueza do empreendimento foi o surgimento do Mercosul (Mercado Comum do Sul), que se refere ao acordo de livre comércio da região dos países que compõem a América do Sul. Após a redução das tarifas, a formação do Mercosul coincidiu com um aumento da demanda doméstica, a modernização industrial e a internacionalização de muitas empresas da região.

Foi possível verificar que o consumidor brasileiro começou a mostrar preferência por

carros pequenos de baixo custo, e os preços e a concorrência intensificaram-se a partir da abundância de carros pequenos concorrentes, chegou ao ponto de a companhia lançar modelos de carros de pequeno porte por menos de 7.000 dólares. Embora a companhia conseguisse reviver o Fusca, os clientes abandonaram o modelo para procurar marcas concorrentes mais baratas. Neste momento, com o aumento da concorrência, a preocupação não era somente com o valor dos carros, mas passou também a aumentar a pressão sobre os fabricantes para melhorar a qualidade e as ofertas.

Este contexto demonstrou o conflito existente entre as partes, demonstrando que ambas não estavam preparadas para todas as mudanças que ocorrem, reduzindo assim o desejo mútuo de dividir os conhecimentos tecnológicos e outras competências-chave, aumentando as diferenças culturais organizacionais dos dois parceiros, deteriorando as relações, afinal os países possuem histórias e origens diferentes e, principalmente, diferentes estilos de gestão.

Este foi outro ponto fundamental que as organizações tiveram que enfrentar: a falha de conhecimento e comprometimento em sua rede de relacionamentos. Por mais que as organizações buscassem concretizar a *joint venture*, cada uma preocupou-se em manter seus fornecedores e suas concessionárias independentemente.

Quanto às implicações gerenciais, cabe ressaltar que é possível aprender muito a partir da experiência da Ford a respeito das iniciativas colaborativas internacionais. É necessário que os gestores prestem maior atenção às distâncias psíquicas entre os países, as vantagens competitivas que cada organização desenvolve e, principalmente, como manter o conhecimento e o comprometimento na rede de relacionamento.

Quanto às limitações encontradas, destaca-se que o estudo de caso não foi realizado *in loco*, e sim por meio de dados secundários, e que a análise foi realizada sobre o estudo de caso Autolatina: uma parceria internacional fracassada.

Referências

AHARONI, Y. The foreign investment decision process. In.: Buckley, P. J.; Ghauri, P. N. **The internationalization of the firm: a reader**. London: Thomson Business Press, 1999.

AMAL, M. **Reformas Econômico-institucionais e investimento direto externo na América Latina**. Curitiba-PR, Editora Appris, 2014.

BACHMANN, R. T. Power and Control in trans-organizational relations. **Esqr Center for Business Research, University of Cambridge**. Working Paper, n. 129, 1999.

BARROS, B. T.; HEAU, D. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: MacMillan, 1976.

CASSON, M. C. **The economics of business culture: game theory, transaction costs, and economic performance**. Oxford University Press, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo, 2010.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global**: estudo sobre o setor de *software* no Brasil. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DUNNING, J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In: **International Business Review**, 9 (1), 2010.

_____. The eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Possible Extensions. In: **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 19, p. 1-31, 1988.

_____. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. In: **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J.; NARULA, R. The investment development path revisited: some emerging issues. In.: Dunning, J., and Narula, R. **Foreign direct investment and governments**. Catalysts for economic restructuring, London: Routledge, 1996.

FERREIRA, M. P.; REIS, N.; SERRA, F. **Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes**. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Ltda., 2011

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. 2002. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Empresa%20Brasileira%20Sum%C3%A1rio%20Executivo.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HARRIS, S.; WHEELER, C. Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. **International Business Review**, 14, 2005.

HYMER, S. H. The international operations os national firms: A study of direct foreign investment, PHD. **Dissertation, Massachusetts Institute of Technology** (published by MIT Press, 1976), 1960.

JEANNET, J. P.; HENESSEY, H. D. **Global marketing strategies**. 4. ed. Houghton Mifflin Company. Boston USA, 2001.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. G. **Internationalisation in industrial system – a network approach**. In: Hood, N.; VAHLNE, J. E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies** 40, p. 1411-1431, 2009.

_____. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

KINDLEBERGER, C. **American Business Abroad**. Yale University Press, 1969.

LORGA, S. **Internacionalização e redes de empresas – conceito e teorias**. Lisboa: Editorial Verbo, 2003.

MINERVINI, N. **O exportador**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

NEUMANN, R. W.; HEMAIS, C. A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, C. A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro, Mauad, v. II, 2005.

NOONAN, C. J. **Export marketing**. The chartered institute of marketing. Butterworth Heinemann, 1999.

PESSOA, E.; MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **R. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, maio/ago., 2007.

ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical Consultancy in Internationalisations. **International Marketing Review**, v. 4, n. 4, pp. 20-29, 1987.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The quarterly journal of economics**, p. 190-207, 1966.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA GESTÃO FINANCEIRA E DO MARKETING PARA A ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

Reflections about the role of financial management and marketing for logistical strategy and planning

Ronan Tenório Garcia¹

Maini Barreira Gonçalves¹

Resumo: Este trabalho objetiva apresentar um elo entre a estratégia e o planejamento logístico através dos processos de gestão financeira e do marketing necessários à manutenção e à competitividade entre as organizações. A estratégia e o planejamento logístico precisam ser empregados como um ponto chave da melhoria contínua, produtividade e eficiência no gerenciamento de transportes, pois os processos, quando bem definidos, permitem a criação de indicadores essenciais para uma gestão eficiente e voltada para os resultados. As organizações aproveitam as ferramentas do marketing para a divulgação dos seus produtos, formar valor agregado, buscar subsídios para o pós-vendas e ainda captar ideias e soluções utilizadas pelos concorrentes. Portanto, as áreas financeiras, marketing e logística têm a função de desempenharem papel importante na busca e sustentação da concorrência organizacional. Utilizando pesquisas em livros, revistas e acervos digitais, procurou-se identificar o diferencial das empresas, baseando-se na missão de melhorias constantes em produtos e serviços, buscando como objetivo específico perceber o atendimento das necessidades dos clientes, fornecedores, investidores e colaboradores.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão financeira. Desafios do marketing. Processos logísticos.

Abstract: This paper aims to present a link between strategy and logistics planning through the financial management and marketing processes required to maintain and compete among organizations. Logistics planning and strategy need to be employed as a key point of continuous improvement, productivity and efficiency in transport management, because the processes, when well defined, allow the creation of indicators essential for efficient and result-oriented management. Organizations leverage marketing tools to advertise their products, form added value, seek after-sales subsidies, and capture ideas and solutions used by competitors. Therefore, the financial, marketing and logistics areas have the role of playing an important role in the search and maintenance of organizational competition. Using researches in books, magazines and digital collections, we sought to identify the differential of companies, based on the mission of constant improvements in products and services, seeking as a specific objective to meet the needs of customers, suppliers, investors and employees.

Keywords: Strategic planning. Financial management. Marketing challenges. Logistic processes.

Introdução

A logística beneficia a redução de custos, agrega valor ao produto ou serviço, melhora os níveis de atendimento e, conseqüentemente, aumenta a lucratividade, sendo perceptível que a estratégia e o gerenciamento logístico alinhados de forma eficiente com outras áreas da empresa proporcionam impactos financeiros positivos para o negócio (KOTLER, 2000).

O tema deste projeto trata da afinidade entre a logística e a administração financeira e de marketing. Trata-se também de como as conseqüências positivas que a logística com correto gerenciamento e estratégia pode influenciar sobre os resultados financeiros de uma organização,

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

assim como uma logística fragilizada gera perdas financeiras significativas, afetando inclusive a sobrevivência da organização.

Apesar de a logística ter uma função importante no desenvolvimento das organizações, os processos, na maior parte das vezes, não são tratados pelos administradores com a devida importância estratégica, estabelecendo os vínculos necessários com as áreas de marketing e financeira.

A partir dessa situação, o objetivo geral da pesquisa é apresentar a importância do elo entre a estratégia e o planejamento logístico através dos processos de gestão financeira e do marketing necessários à manutenção e à competitividade entre as organizações. Além disso, descreve-se a relevância da relação positiva entre essas áreas, analisando como uma gestão logística eficiente alinhada aos conceitos de marketing impacta positivamente sobre as finanças de uma organização, gerando valor ao cliente, trabalhando a formação de preço e, consequentemente, aumentando lucros e reduzindo os custos.

Os objetivos específicos deste projeto são: mostrar como o gerenciamento logístico é colocado como objetivo específico pelas organizações que apresentam ineficiência logística, com grandes impactos negativos sobre as finanças; expor a importância estratégica da logística alinhada ao desenvolvimento de marketing para adquirir vantagem competitiva e também o ganho de lucratividade; mostrar a necessidade da apuração e estudo dos resultados obtidos e o papel da gestão financeira e do marketing como ferramenta gerencial no campo logístico.

A metodologia usada neste projeto foi a pesquisa do tipo descritiva, com procedimento técnico bibliográfico a partir do levantamento de dados e conceitos disponíveis em livros voltados para a área de logística, administração financeira e princípios de marketing, bem como artigos e periódicos disponíveis em acervo virtual.

A relevância deste estudo deve-se ao fato de que investimentos na infraestrutura do setor de logística proporcionam um diferencial competitivo para as entidades, o que fica visível quando a responsabilidade da previsão de vendas incide sobre o setor de marketing, mostrando que a falta de visibilidade da demanda parece aos profissionais de logística falta de integração entre as gestões de marketing com a logística, o financeiro e a produção.

Este artigo foi dividido em quatro tópicos, sendo o primeiro a introdução, o segundo o desenvolvimento dos elementos textuais, o terceiro as considerações finais e, por fim, as referências.

A relação da estratégia do marketing com a logística

O mercado global busca a disposição para que as empresas e profissionais desempenhem funções diferenciadas, desenvolvam projetos em equipes que envolvam diversas áreas e mantenham-se constantemente atualizados. Esta mudança no cenário empresarial para o setor de logística é um aspecto em destaque, pois se articulada à nova dinâmica do mercado, permite o aumento do nível de serviços prestados ao cliente e a redução de custos. Neste cenário, a relação entre o marketing e o financeiro demonstra a missão da área de logística através de seus canais de marketing, de modo a elevar a lucratividade da empresa por meio do atendimento dos pedidos com preços competitivos e melhor gerenciamento das operações importantes nos setores de marketing e financeiro (KOTLER, 2000).

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlata) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento de pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 1997, p. 2)

Os setores de logística, marketing e finanças são compostos por um número de atividades dentro da organização e necessitam que estas atividades sejam tratadas de forma sistemática e integradas para que possam alcançar o maior número de resultados dentro de suas áreas de atuação. O desafio é mensurar as perspectivas de serviços e os gastos, buscando alcançar os objetivos do negócio.

Devido a uma grande abrangência de desenvolvimento dentro do setor de marketing, o conhecimento sobre produtos e serviços de uma organização atinge inclusive extensões internacionais. Para atender a essa expectativa e necessidade do cliente, é preciso um eficiente trabalho de logística, sendo essenciais a integração e a gestão entre essas três áreas para o crescimento de um produto ou da própria organização.

A dificuldade na integração dessas áreas está na questão de tempo, já que o marketing é movido pela velocidade, que se tornou mais acessível pela internet e mídias sociais, enquanto a logística conta com muitas restrições, como trânsito e esgotamento de produtos. Assim, para que haja a integração esperada, é necessário que a logística seja estratégica, relacionando-se ao marketing e a todas as áreas da empresa, garantindo eficácia, elevando a qualidade e confiança no produto e serviço ofertado.

A tecnologia tem auxiliado na melhoria contínua dos processos das empresas, causando alterações em um curto espaço de tempo; também influencia na forma como as entidades entregam seu produto, na qualidade do produto que chega ao cliente, no período apontado para entrega, além de possibilitar a melhoria nos atendimentos. Para se adaptar a estas mudanças, a empresa e os setores em foco “logística e marketing” devem, acima de tudo, serem flexíveis nas suas operações.

Um exemplo dessas mudanças nas organizações é que, anteriormente, as empresas tinham convicção de que os setores eram individuais, ou seja, cada departamento tendia a preocupar-se somente com o resultado esperado do seu trabalho, ou seja, as metas estabelecidas para a sua área. Com a modernização dos sistemas, a integração da informação e a necessidade, percebeu-se uma mudança nas atitudes e na visão quando a empresa passa a ter metas conjuntas. Nesse sentido, cada setor continua visando resultados esperados de sua área, e atualmente, como o foco maior é na redução de custos, isso força os funcionários a terem uma visão ampla do negócio e, conseqüentemente, as áreas passam a trabalhar em maior sintonia.

Para se considerar uma empresa versátil, além da atividade por parte dos colaboradores dos setores de logística, marketing e finanças, é preciso conhecer o negócio da empresa, saber o que é esperado do seu trabalho e como o seu desenvolvimento no dia a dia e as tomadas de decisões impactam no resultado da organização.

Não se pode confundir a versatilidade no ambiente de trabalho com excesso de atividades, gerando sobrecarga aos colaboradores e, conseqüentemente, o efeito reverso na prestação de serviços de qualidade. Deve-se lembrar sempre que o objetivo é comum e que o processo precisa ser avaliado por setores da empresa, de forma que haja interação e responsabilidade para se atingir os objetivos desejados.

Tentar sustentar a interação entre os setores é possível, desde que o exemplo seja transmitido por gestores comprometidos com o resultado geral da organização.

Os profissionais de logística, finanças e marketing, ao entender a relevância da relação, utilizam os benefícios do planejamento adequado, a fim de chegar nos relatórios e resultados esperados.

Para Kotler (2000), a logística de mercado corresponde ao planejamento, à implementação e ao controle dos fluxos físicos de produtos entre os pontos de origem e de destino, com o objetivo de atender às exigências dos clientes.

Para venda, recebimento e transporte de mercadorias, consideram-se critérios como

velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo (KOTLER, 2000).

É importante determinar a amplitude da quantidade de processos internos de uma empresa e suas ligações e relacionamentos em cada técnica adotada com fornecedores, distribuidores e clientes. Os tópicos importantes relacionados a essa integração vertical envolvem a decisão sobre quais das principais atividades devem ser realizadas internamente, quais atividades devem ser terceirizadas ou subcontratadas e que tipo de acordos de subcontratação ou fornecimento deve realmente existir. Tópicos relacionados à confiabilidade do fornecedor e ao impacto da integração na qualidade e custo do produto também são relevantes e mostram a importância e a interação dos processos de logística, marketing e finanças na tomada dessas decisões.

A definição de uma política de transporte envolve a escolha entre formas de transporte, o tamanho das entregas, o rastreamento e a programação. As decisões de transporte são altamente inter-relacionadas com o serviço ao cliente e com as decisões de política e localização de estoques. Percebe-se assim que o processo estruturado proporciona desde o atendimento ao cliente até a entrega do seu produto, proporcionando ainda ao cliente o auxílio do pós-vendas, o que é feito pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), tendo como finalidade sempre manter o cliente informado. Todavia, para que esse SAC tenha total eficiência, é importante a cooperação de todas as áreas da organização, desde a avaliação do custo de implantação deste serviço, estratégias de abordagem ao cliente e retorno dado aos chamados.

Ao verificar esse conjunto de fatores, percebe-se que a logística e a administração financeira e de marketing possuem estreita relação, que pode ser melhor entendida através da análise dos pontos comuns a todas as áreas: a) a preocupação com a utilização adequada dos recursos da empresa, tanto materiais quanto financeiros; b) a alocação dos recursos deve ser feita de forma racional e de modo a maximizar e acelerar o retorno obtido sobre estes; c) a constante procura pela redução de custos e pela eliminação daquelas despesas que são desnecessárias; d) a tomada e a prática de decisões que permitem acrescentar novos lucros à riqueza dos proprietários; e) os profissionais dessas áreas devem tomar decisões sobre investimentos e avaliar o retorno dessas medidas.

A utilização adequada e coerente dos recursos permite a redução dos custos e a possibilidade de ofertar maior volume e qualidade de serviço, agregando maior valor e, conseqüentemente, aumentando a lucratividade da empresa. Uma das formas mais utilizadas para se avaliar o desempenho de uma companhia é através do cálculo e da interpretação de índices financeiros. Segundo Gitman (2001, p. 129), “a análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros para calcular um dado índice. Mais importante é a interpretação do valor do índice”.

Como estes índices reproduzem as condições atuais aos acionistas e demais interessados e permitem projeções futuras sobre a organização, é fundamental que estes indicadores sejam favoráveis e que demonstrem que a empresa está sendo gerenciada e consegue atingir os resultados esperados, por isso são importantes os trabalhos das equipes de marketing, finanças e logística, bem como outros setores na elaboração dos indicadores e cumprimento das metas.

Considerações finais

O tema abordado é de interesse ao grupo acadêmico, pois apresenta a relação entre três áreas distintas, porém, assim como outros setores da empresa, todas possuem afinidade e dependência direta ou indireta entre si. O conceito fundamental é expor as experiências vivenciadas nas organizações, sabendo que a empresa é composta por vários setores, todavia há necessidade da junção e a troca de informações para que o trabalho dessas áreas traga desempenho nos resultados da organização como um todo.

O objetivo deste trabalho foi o de apresentar a logística, as finanças e o marketing como integrantes importantes dentro de uma organização, demonstrando as suas influências e relações entre si para atingir com eficiência a prestação de serviços na área de logística.

Para o desenvolvimento deste, a visão panorâmica das pesquisas efetuadas contribuiu significativamente para que se perceba a forma de organização e da atuação das empresas que visam ao futuro e à saúde financeira, relacionando o trabalho em conjunto das áreas de apoio.

Portanto, entende-se que a eficiência na gestão financeira e do marketing para a estratégia e o planejamento logístico permite reduzir custos, ofertar nível de serviços aos clientes, utilizar melhor os ativos e aumentar o volume de vendas.

Referências

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira** – essencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

EMPREENDEDORISMO E EMPRESAS QUE DÃO SUPORTE AO EMPREENDEDOR

Entrepreneurship and companies that support the entrepreneur

Anderson Lisboa da Silva¹

Ariane B. Mendes¹

Gleice Anazilda das Neves Pinto¹

Janice Wanzeler da Silva¹

Anderson Amorim Ferreira¹

Resumo: O presente artigo tem como tema a análise e a reflexão sobre “Empreendedorismo e Empresas que dão suporte ao empreendedor”. Assim, objetiva-se refletir sobre a importância da mudança de postura de administradores e empresas no sentido de aderir e incentivar cada vez mais posturas empreendedoras focadas na criação de novidades ou ainda de formas particulares de transformação de uma situação cercada de precariedades de recursos em um empreendimento de sucesso. Diante dessa assertiva, acredita-se que na atualidade os profissionais da área da administração devem repensar seus processos formativos e não mais tomar como referência única e exclusivamente as grandes empresas, mas formar profissionais que sejam capazes de em situações adversas fazer uso da criatividade e ajudar no desenvolvimento de projetos hoje situados no plano das micro e pequenas empresas. Para dar suporte às análises propostas ao longo desse texto, optou-se pelo uso da metodologia de pesquisa bibliográfica, que tem como princípio básico o desenvolvimento de uma revisão bibliográfica em que se discute o conceito de empreendedorismo no contexto atual, bem como definição de grupo/empresa empreendedora e, por fim, as características de uma empresa que dá suporte ao empreendedor. Acredita-se que a adoção de uma postura empreendedora independe dos fatores biológicos, mas podem ser treinados e desenvolvidos ao longo do processo formativo e profissional dos sujeitos, por isso os grupos empresariais podem, sim, dar suporte para que novas ideias revolucionem o mercado.

Palavras-chave: Administração. Empreendedorismo. Empresas.

Abstract: This article has as its theme the analysis and reflection on "Entrepreneurship and Companies that support the entrepreneur". Thus, the objective is to reflect on the importance of the change of position of managers and companies in the sense of joining and encouraging more and more entrepreneurial positions focused on the creation of novelties or even on particular ways of transforming a situation surrounded by the precariousness of resources in a Successful venture. Faced with this assertion, it is believed that today professionals in the area of management must rethink their training processes and no longer take as a reference only and large companies, but train professionals who are able in adverse situations to make use of creativity and help In the development of projects presently situated in the field of micro and small enterprises. In order to support the analysis proposed throughout this text, we chose to use the methodology of bibliographic research, which has as basic principle the development of a bibliographic review in which the concept of entrepreneurship in the current context is discussed, as well as definition of group / Entrepreneurial company and, finally, the characteristics of a company that supports the entrepreneur. It is believed that the adoption of an entrepreneurial attitude is independent of biological factors, but can be trained and developed throughout the training and professional process of the subjects, so business groups can support new ideas to revolutionize the market.

Keywords: Administration. Entrepreneurship. Companies.

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

Introdução

Não há mais como negar a existência de práticas empreendedoras no Brasil, tais práticas se fazem presentes nos mais diversos setores existentes em nossa sociedade. O empreendedorismo se apresenta nos dias atuais como opção de carreira, que se contrapõe às fissuras sociais e econômicas que têm fragilizado a própria formação dos profissionais, assim como uma estratégia de enfrentamento das poucas oportunidades para os sujeitos que buscam integrar o mercado de trabalho.

Não se pode deixar de considerar que a existência de práticas empreendedoras tem sido determinante para as empresas que não são capazes de se alinhar a esta concepção e têm sido gradativamente levadas à falência, tendo em vista a competitividade no mercado, que a cada dia que passa se torna mais acirrada.

Dentre as principais razões para que as práticas empreendedoras não façam parte do cotidiano de alguns grupos empresariais está a própria organização curricular dos cursos de formação de profissionais da área da administração, que se voltam exclusivamente para as grandes empresas e não abordam de maneira focalizada temas da atualidade que subsidiariam a formação de profissionais arrojados, criativos e empreendedores.

Esses baixos índices educacionais no processo formativo dos profissionais, aliados a práticas de gestão conservadoras, desmotivam os profissionais que não se mostram interessados em fazer uso de instrumentos e ferramentas gerenciais capazes de apresentar ideias inovadoras que fortaleçam os aspectos empreendedores como forma de competitividade no mercado, sejam grupos de pequeno, médio ou grande porte.

Acredita-se que a ação empreendedora não é fruto das questões inatistas ou biológicas dos sujeitos, mas, sim, uma habilidade a ser construída e desenvolvida ao longo do processo formativo e atuação profissional dos sujeitos da área da administração. Assim, embora se considere como relevante o plano de negócios e o processo de formação recebido na escola formal de educação, essas características nem sempre são consideradas pelos empresários, principalmente aqueles que já estão há muito tempo no mercado, os quais não se sentem estimulados, nem pretendem abdicar ou mesmo dedicar parte de seu tempo livre para lançarem-se num processo de aprendizagem das novas ferramentas gerenciais.

Conceitos e definições de empreendedorismo

Definir e conceituar empreendedorismo é uma tarefa que envolve uma grande complexidade, dada a característica multifacetada do tema. Para Bosma e Levie (2009), empreendedorismo envolve três componentes básicos: atitudes, atividades e aspirações, pois entende-se empreendedorismo como a canalização de forças e estratégias para o alcance de um determinado fim.

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. A palavra empreendedor, de emprego amplo, é utilizada neste livro para designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organizações etc. (DOLABELA, 1999, p. 43).

A seu modo, Barreto (1998) entende empreendedorismo como sendo a habilidade de transformar uma situação problemática e provida de poucos recursos em uma atividade provida de certo êxito. Com base no autor, pode-se dizer que tal termo não é resultado ou oriundo

da personalidade dos sujeitos, mas elucidada um comportamento focado na criação e desenvolvimento de negócios que envolvem bons resultados. Uma ação empreendedora é aquela que envolve um certo êxito no projeto que foi proposto.

As considerações de Barreto (1998) dão conta de que o empreendedorismo se relaciona diretamente a uma ideia inovadora, sob condições de natureza totalmente precária ou desprovida de recursos materiais e operacionais. Essa precariedade é definida como:

[...] “muito pouco ou quase nada” significa, na prática, pouco capital disponível, precário nível educacional, tecnologia insuficiente, dificuldade de acesso a crédito, poucos estímulos e incompreensão das vantagens em se ter uma educação empreendedora como política de desenvolvimento econômico e social (PEREIRA; ARAÚJO; WOLF, 2011, p. 116).

Com base nas considerações dos autores, o empreendedorismo nasce de situações inusitadas e cercado por diferentes adversidades, mas a implementação de estratégias e técnicas leva à mudança de uma situação estática e problemática a um negócio produtivo e de bons resultados.

O termo empreendedorismo foi usado pela primeira vez em 1814 pelo economista francês Jean-Baptiste Say, considerado o pai do termo. Drucker (1987, p. 27), fazendo referência a Say, assevera que “o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Assim, ser empreendedor é ter visão de logística e, ao mesmo tempo, ser arrojado para tomar decisões que levem um determinado empreendimento ao sucesso.

Nesse sentido, o empreendedor é o sujeito capaz de criar instrumentos e estratégias que possibilitem a superação das precariedades existentes, passando a contribuir para o crescimento econômico, conquistando assim visibilidade no mercado. Dessa forma, todo empreendedor é um empresário de sucesso, mas nem todo empresário é um empreendedor.

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. [...] O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar e utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive (DORNELAS, 2005, p. 37).

Como bem lembra o autor, a palavra empreendedorismo relaciona-se de maneira acentuada com a criação e o planejamento de algo movido por uma iniciativa. É evidente que todo e qualquer empreendedor, para defender seu projeto, enfrenta riscos e trabalha sempre com a possibilidade de reaproveitamento dos recursos que estão disponíveis de forma inovadora e criativa, recebendo reconhecimento e destaque no meio econômico e social.

Assim, o empreendedor é arrojado e possui um perfil diferenciado das demais pessoas, indo além do que os outros já foram. O empreendedor traz resultados cada vez mais significativos dentro de um grupo empresarial, seja pelo reconhecimento no meio social e econômico, seja pelos recursos que são capitalizados por um determinado projeto. Ao tratar do termo projeto, vem a ideia de coletividade, de grupo, o que geralmente lembra empresas e, nesse caso, há de se ressaltar que nem todas as empresas são empreendedoras, tampouco incentivam pessoas empreendedoras em seu projeto.

Grupo/empresa empreendedor/a

A palavra empreendedorismo trouxe novos rumos para a prática comercial, o que exigiu das empresas uma nova postura para competir com outros empreendimentos no mercado. Cada dia que passa os consumidores se tornam mais exigentes e a criatividade torna-se cada vez mais necessária para atender a esse mercado dentro das possibilidades que estão disponíveis. Nos dias atuais, tornou-se comum o surgimento de ideias inovadoras exitosas e isso independe da quantidade de recursos e bens materiais disponíveis.

No setor empresarial, pode-se dizer que uma empresa ou grupo empreendedor é aquele capaz de desenvolver um projeto com poucos recursos, mas que consegue ter muita aceitação que leva ao seu sucesso e reconhecimento no mundo social e econômico. Schmitz e Bernardes (2008) consideram que a definição de empreendedor nasce com a concepção de organização e gestão dos recursos que se encontram disponíveis.

Empreender nos dias atuais implica modernizar o processo de gestão, superando a perspectiva centralizadora e aflorando no seio dos grupos empresariais práticas administrativas que fortaleçam dentre muitos princípios a criatividade e a autonomia dos profissionais, principalmente no que tange à criação e à apresentação de novos produtos.

Para Schmitz e Bernardes (2008), a postura empreendedora é aprendida e requer um estudo cada vez mais acentuado para o despertar da criatividade dos sujeitos, não há como pensar uma empresa empreendedora que não seja capaz de considerar a necessidade de aprendizagem e aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos.

[...] à medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. [...] As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 1999 apud SCHMITZ; BERNARDES, 2008, p. 4).

As considerações dos autores revelam que empreender é um processo altamente complexo, que requer estudo de possibilidades e aprendizagem, principalmente no que diz respeito à gestão dos recursos e os processos de modernização de serviços e produtos que podem ser oferecidos ao mercado. Sem organização/gestão não existe postura empreendedora, já que essa requer uma forma racionalizada de alocação de recursos, estratégias e técnicas para atingir um determinado fim.

O que se está a dizer é que na atualidade as formas de gestão empresarial hierarquizadas, ou ainda verticalizadas, vêm perdendo significativos espaços no campo econômico e social. Por isso, na atualidade a empresa que pretender ter êxito e trilhar um caminho empreendedor deve, segundo Schmitz e Bernardes (2008, p. 5), repensar suas formas de organização e comercialização, pois “as mudanças no gerenciamento estão calcadas na implantação de modernos métodos de técnicas de gestão”.

Russo e Sbragia (2007) consideram que existe uma clara distinção entre um grupo empreendedor e um que não é. Para os autores, é uma tarefa complexa empreender, por isso requer muito estudo. Na mesma linha apresentada pelos autores, Caird (1991) traz em seu estudo cinco pontos fundamentais que segundo ele identificam um grupo empreendedor, com vistas a êxito em seus empreendimentos. Para esse autor, as dimensões são cinco, discriminadas da seguinte forma:

Necessidade de realização - representa o empreendedor que possui algumas qualidades, como visão futura, autossuficiência, postura mais otimista do que pessimista, orientação para as tarefas e para os resultados, incansabilidade e energia, confiança em

si mesmo, persistência e determinação, além de dedicação para concluir uma tarefa; **Necessidade de autonomia/independência** - representando as qualidades de realização por intermédio de atividades pouco convencionais, preferência por trabalhar sozinho, necessidade de priorizar os seus objetivos pessoais e expressar o que pensa, preferência por tomar decisões ao invés de receber ordens, não se rende à pressão do grupo de trabalho;

Tendência criativa - condensa as qualidades de imaginação e inovação, tendência de sonhar acordado, versatilidade e curiosidade, geração de muitas ideias, intuição, gosto por novos desafios, novidade e mudança;

Propensão a riscos - refletida por qualidades como atuação mesmo com informações incompletas, julgamento quando dados incompletos são suficientes, valorização com precisão de suas próprias capacidades, ambição em um nível adequado, avaliação de custos e benefícios correta, fixação de objetivos desafiadores, mas que podem ser realizados;

Impulso e determinação - representa a tendência do empreendedor possuir as qualidades de: aproveitamento de oportunidades, não aceitação de predestinação, atuação no sentido de controlar seu próprio destino, autoconfiança, equilíbrio entre resultado e esforço e considerável determinação (CAIRD, 1991, p. 177).

Verifica-se que as características empreendedoras são oriundas de toda uma complexidade que requer inovação não apenas na forma de organização dos processos produtivos, mas também requer a absorção de habilidades arrojadas, bem como de um planejamento que valorize a autonomia e a criatividade não apenas do sujeito, mas de seu coletivo, que é a empresa que ele representa. Assim, é importante não apenas que as empresas sejam empreendedoras, mas que valorizem seus profissionais que possuem essa característica de destaque dentro do grupo, mudando a atitude dos demais profissionais para a construção de inúmeros projetos de grande êxito.

As empresas que dão suportes ao empreendedor

É importante ressaltar que na atualidade o ambiente cultural, social, econômico e tecnológico tem passado por profundas transformações propiciadas pelo processo de globalização, que tem exigido dos indivíduos e grupos empresariais uma postura mais arrojada e empreendedora. O processo de globalização, além de possibilitar o crescimento exponencial do comércio internacional, tornou também os consumidores de bens e serviços exigentes e aptos a reconhecer ideias empreendedoras ou não.

A nova concepção, criada a partir do processo de globalização, sinaliza para a reorganização dos grupos empresariais, voltando-se sempre para a adoção de novas ideias e inovação. De acordo com Russo e Sbragia (2007), entre os métodos mais eficientes no que tange às práticas de inovação no cerne das organizações está a ação de encorajar as pessoas a tornarem-se dinâmicas e criativas, pois isso implicaria adotar uma postura empreendedora. Na linha de pensamento trilhada pelos autores, acredita-se que o empreendedorismo só é desenvolvido dentro de um grupo empresarial quando as pessoas têm espaço e liberdade para desenvolver sua criatividade a partir dos recursos que ali estão disponíveis (CAIRD, 1991).

A pessoa ou grupo empresarial que é capaz de criar um empreendimento a partir de uma situação pouco viável é denominada empreendedora ou intraempreendedora (HASHIMOTO, 2006). Diante do contexto em voga, entende-se que uma empresa com perfil empreendedor caracteriza-se pela modalidade processual de criação de ideias, alternativas, produtos e serviços diferenciados do que está sendo oferecido no mercado, com valor, pela dedicação e esforço de alguém ou grupo que assume os riscos financeiros, psicológicos e sociais e que busca as recompensas resultantes na forma de satisfação pessoal e monetária (HISRICH; PETERS, 1986).

Diante desse novo cenário, Tapscott (1999) considera que na atualidade as organizações podem desfrutar de novos mercados para desenvolver e incentivar em seus funcionários atitudes empreendedoras. Os mercados, em contrapartida, tornaram-se cada vez mais diversificados, ampliando-se em alguns momentos e encolhendo em outros, mas tendo sempre como ponto de partida a competitividade legitimada na sociedade capitalista e solidificada pelo processo de globalização.

Nesse novo espaço de competitividade sobrevivem somente os grupos empresariais que possuem visões estratégicas ou que incentivam seus profissionais a desenvolver uma postura empreendedora; os quais são capazes de apresentar ideias e projetos inovadores que tenham boa aceitação por parte do mercado consumidor ou que tragam novas perspectivas para o setor social, cultural, educacional e econômico. Somado às exigências acima, ainda se tem:

[...] um novo ambiente competitivo global, não apenas a partir de concorrentes tradicionais, mas também formado por concorrentes não tradicionais em mercados tradicionais. Soma-se a isso a desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente monopolizados, cartelizados e protegidos. Isso significa que os gestores das organizações não poderão mais se sentir excessivamente confiantes de que suas fatias de mercado e suas posições competitivas permaneçam asseguradas [...] (PEREIRA; ARAÚJO; WOLF, 2011, p. 114-115).

É nesse contexto que as micro e pequenas empresas ganham visibilidade, pois trazem uma nova forma de competição global, principalmente no que tange à flexibilidade de ação, pelo aspecto complementar em potencial que essas empresas desenvolvem com as grandes empresas e pela característica peculiar de gerar novos postos de trabalho (VILLELA, 1994).

O incentivo na própria formação dos profissionais na área da administração necessita ser repensado, considerando as novas exigências do mercado por sujeitos que desenvolvam ideias empreendedoras e inovadoras. Por isso, a formação de administradores necessita ser repensada para o plano empreendedor das pequenas e médias empresas e não apenas para as grandes empresas, como tem sido.

Dessa forma, não cabe apenas às empresas darem suporte aos seus profissionais, mas é preciso que estes sejam formados a partir de um currículo que considere as novas práticas de gestão e um modelo educacional voltado para a capacidade criativa, inovadora e empreendedora dos sujeitos. Para que isso ocorra, as empresas precisam colocar cada vez mais em evidência a necessidade de profissionais empreendedores, oferecendo suporte até mesmo para que seus profissionais desenvolvam um processo formativo permanente, que levem em consideração temas da atualidade que ainda têm sido tratados de maneira marginal e superficializada, desconsiderando as novas perspectivas de administração voltadas para os pequenos e médios empreendimentos, que têm aumentado significativamente no território nacional, chegando a representar quase 99% do universo das empresas brasileiras.

Considerações finais

Em linhas gerais, o presente texto buscou destacar a importância da adoção de uma postura empreendedora mediante as situações mais diversas que o mercado oferece. No cenário atual brasileiro de crise, posturas empreendedoras têm encontrado espaço para sua difusão, principalmente no sentido de manter seu empreendimento no mercado.

Nota-se ao longo do texto que a ação de empreender não nasce do acaso, mas de uma necessidade pessoal e até coletiva dos sujeitos. Assim, a necessidade, a oportunidade e a cria-

tividade são fundamentais para que nasça e se solidifique uma postura empreendedora. Desta forma, todo empreendedor é detentor de um plano de negócios, ou mesmo de um planejamento menos informal, mas que orienta suas ações. Nesse sentido, o planejamento é o ponto de partida para a ação empreendedora, já que geralmente envolve atitudes racionais para o uso dos recursos que estão disponíveis no desenvolvimento de um projeto e/ou empreendimento.

Destacou-se ao longo deste estudo a importância da educação formal (acadêmica) e o uso de ferramentas gerenciais (novas/modernas práticas de gestão) com base num planejamento que considere o uso racional dos recursos para o exercício de uma gestão de micro e pequenas empresas.

Diante desse contexto em que as micro e pequenas empresas ganham visibilidade, entende-se como necessária uma reformulação dos cursos de Administração com vistas a atender a esse novo mercado que vem se formando, longe das perspectivas de administradores voltados para médias e grandes empresas.

Referências

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BOSMA, N.; LEVIE, J. **Global Entrepreneurship Monitor 2009** – Executive Report. Santiago: Global Entrepreneurship Monitor, 2009.

CAIRD, S. **Testing enterprising tendency of occupational groups**. British Journal of Management. v. 2, p. 177-183, 1991.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Establishing a new business venture unit within a firm**. Journal of Business Venturing, v. 1, n. 3, 307-322, 1986.

PEREIRA, M. F.; ARAÚJO, P. C.; WOLF, S. M. A aceitação do uso de ferramentas gerenciais por empresários: um problema de formação acadêmica? GESTÃO.Org. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 1. n. 9, p. 110-135, jan./abr. 2011.

RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 3, p. 581-593, set./dez., 2007.

SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. **Atitudes Empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária**. 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/>

handle/123456789/61474/Atitudes%20Empreendedoras%20e%20Desafios%20da%20Gest%20Universit%20Elria.pdf;jsessionid=4EF29139EF88F4D015AC7F294D4AA-D04?sequence=1>. Acesso em: 24 abr. 2016.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VILLELA, A. **As micro, pequenas e médias empresas**. Textos para Discussão. BNDES. Rio de Janeiro, 1994.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

SISTEMAS AGRÍCOLAS SUSTENTÁVEIS, VIABILIDADE ECONÔMICA: proposta de foco educacional e econômico para uma agricultura sustentável

Sustainable agricultural systems, economic viability: proposal of educational and economic focus for a sustainable agriculture

José Alfredo Pareja Gómez de la Torre¹

Erika de Paula Alves¹

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar a problemática da segurança alimentar perante as pressões populacionais sob o foco de sistemas agrícolas que sejam viáveis em termos econômicos, com o intuito de que consigam fornecer alimentos nas próximas décadas. Segundo as previsões de alguns *experts*, será bem difícil continuar extraindo mais recursos da natureza sem levar em consideração a reciclagem e a reincorporação destes ao ciclo natural de produção. No começo do estudo são apresentados casos de sucesso internacional de sistemas de agricultura sustentável, levando em consideração a viabilidade econômica destes. Se não houver potencial econômico, não haverá interesse na produção em grande escala, visando alimentar um mundo com excesso de população. Após essa análise será desenvolvida uma proposta para incentivar e implantar sistemas sustentáveis, levando em consideração os agentes da atividade agrícola. A proposta de implantação é sob uma perspectiva educacional e econômica, objetivando aos agricultores para que sejam motivados para mudar suas práticas tradicionais. Nesse sentido, é fundamental que eles: (i) tenham fundamento educacional para poder discernir entre agricultura tradicional e uma prática sustentável; (ii) tenham incentivo financeiro, pois é fato que não há atividade humana eficiente e inovadora sem um incentivo econômico. Ao final, o estudo encaminha a análise para uma estratégia de inserção de análise de projetos excludentes dentro dos cursos com foco de gestão agrícola. A ideia seria que os agricultores possam visualizar, além das vantagens ambientais, o potencial financeiro de mudar suas práticas. Observe-se que qualquer que seja a estratégia desta mudança - que, aliás, de uma maneira ou de outra vem se desenvolvendo nas economias desenvolvidas -, é indispensável considerar políticas educacionais que visem implementar maneiras de garantir uma agricultura com visão sistêmica de sustentabilidade, procurando reduzir drasticamente a pressão no consumo de recursos.

Palavras-chave: Agricultura sustentável. Sistemas agrícolas. Viabilidade econômica. Projetos excludentes. Educação agrícola e econômica.

Abstract: The objective of this article is to analyze the problem of food security in the face of population pressures under the focus of agricultural systems that are economically viable in order to provide food in the coming decades. According to some experts' forecasts, it will be very difficult to continue extracting more resources from nature without taking into consideration the recycling and reincorporation of these to the natural production cycle. At the beginning of the study we present cases of international success in sustainable agriculture systems, taking into account their economic viability. If there is no economic potential, there will be no interest in large-scale production, aiming to feed an over-populated world. After this analysis will be developed a proposal to encourage and implement sustainable systems, taking into account the agents of agricultural activity. The implementation proposal is from an educational and economic perspective, aiming at farmers to be motivated to change their traditional practices. In this sense, it is fundamental that they: (i) have an educational foundation to be able to discern between traditional agriculture and a sustainable practice; (ii) have financial incentive, since it is a fact that there is no efficient and innovative human activity without an economic incentive. In the end, the study leads the analysis to a strategy of insertion of analysis of exclusive projects within the courses with focus of agricultural management. The idea is that farmers can visualize, in addition to environmental advantages, the financial potential of changing their practices. It should be noted that whatever the strategy of this change, which in one way or another has been developing in developed economies, it is indispensable to consider educational policies aimed at developing ways of guaranteeing an agriculture with a systemic vision of sustainability, looking for Drastically reduce the pressure on resource consumption.

Keywords: Sustainable agriculture. Agricultural Systems. Economic viability. Excluding projects. Agricultural and economic education.

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

Introdução

Nestes últimos anos, vem-se escutando que a produção atual de alimentos provavelmente não poderá acompanhar o constante aumento da população, apresentando uma situação de muita pressão no uso da água, das matérias-primas e dos solos agrícolas. Essa pressão é refletida no fato de que, “apesar de um aumento de 30% na eficiência de recursos, o uso de recursos globais aumentou 50% nos últimos 30 anos” (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 22).

Desde uma perspectiva histórica, se dermos uma breve olhada à história das civilizações antigas que entraram em crise e que logo foram extintas, todas elas começaram a ter reduções no fornecimento de alimentos. Dessas civilizações é conhecida a história dramática dos maias, civilização que, diante da pressão alimentar, passou a utilizar de forma excessiva os solos agrícolas. Resultado? As condições para uma erosão acentuada de seus solos agrícolas levaram à geração de secas muito fortes e contínuas, o que reduziu o fornecimento de alimentos e gerou as bases para uma crise sem precedentes, levando finalmente à extinção desta civilização. Se fizermos uma breve análise comparativa com a sociedade moderna, o autor do livro Plano B 4.0 faz a seguinte pergunta:

Será que a nossa civilização enfrenta um destino semelhante? Até recentemente, isso não parecia possível. Resisti à ideia de que a escassez de alimentos também poderia derrubar a nossa civilização global no início do século XXI. Mas o contínuo fracasso para reverter as tendências ambientais que estão afetando a economia mundial de alimentos me leva a concluir que, se continuarmos a fazer negócios da maneira tradicional, um colapso não será apenas possível, mas provável (BROWN, 2009, p. 24).

Diante desse risco, de uma possível escassez, a seguir apresentam-se três pontos críticos a serem seriamente refletidos para garantir a segurança alimentar da sociedade, dentro do contexto alimentar e pressão no uso de recursos na agricultura.

- **Nutrição:** Além do aumento da população, tem-se o problema do excessivo consumo de alimentos, isto é, pratos cheios demais de comida e de proteína animal. Resultado? População com alto índice de sobrepeso e um desperdício nos insumos. Por outro lado, há uma população desnutrida, e muitas vezes sem ter nada para se alimentar.
- **Proteína animal em excesso:** à medida que o mundo subdesenvolvido vai tomando conta de um padrão de consumo ocidental, ou seja, vai se aproximando à classe média consumista, apresenta-se maior procura de carne. Resultado? Um aumento drástico na procura de: solos, insumos, animais de engorda, pesca industrial e piscicultura. Essa alta pressão na produção de carne em grande escala vem aumentando também o aumento drástico na produção de grãos, objetivando sustentar a engorda destes animais de abate.
- **Emissão de gases:** pressão na emissão de gases de efeito estufa nos processos agrícolas, apresentando os seguintes pontos críticos:
 - Animais de engorda: esse tipo de animais gera uma grande quantidade de gás metano. “18% dos gases de efeito estufa são produzidos pelo gado que é criado para alimentar a crescente demanda da humanidade por carne” (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 51).
 - Energia: o sistema convencional precisa de muito fornecimento de energia e água.
 - Desperdícios: na agricultura tradicional, os desperdícios orgânicos, geralmente folhas, cascas etc., não são reincorporados ao solo, colaborando assim com os gases de efeito estufa.

Levando em consideração esse cenário de atividade agrícola convencional atual e a sua relação direta com a pressão populacional, há o aumento exagerado no consumo de alimentos e a geração de gases de efeito estufa. Cabe então perguntar: como o Brasil vai se preparar sustentavelmente? E como vai orientar nossos agricultores nesse sentido? Antes de responder isso, devemos observar o grande potencial do país.

Geopoliticamente, o Brasil tem uma posição única e privilegiada, pois é o único país com extensões continentais disponíveis ainda para aplicações agrícolas. “A agricultura ocupa hoje em dia 60 milhões de hectares. Somos os únicos no mundo a dispor de 100 milhões de hectares para crescer, sem contar áreas de preservação permanente” (NEVES, 2011, p. 29).

Em outras palavras, o país tem à disposição, através das tecnologias adequadas, 170% de capacidade adicional em solos agrícolas, é uma excelente oportunidade para implantar um agronegócio sustentável. Diante disso: *quais das atuais técnicas agrícolas sustentáveis podem ser consideradas viáveis em termos econômicos, para aproveitar essa excelente oportunidade?*

Para responder a isso, primeiramente temos que notar que o setor agrícola tem que enxergar a necessidade urgente de produzir alimentos sustentáveis em “grande escala”, em vistas de alimentar a população como um todo. No contexto econômico, há uma necessidade de produzir sustentavelmente com preços competitivos. Para que isso seja real, tem que se captar o interesse dos agentes do setor agrícola: dos pequenos, médios e grandes agricultores; das agroindústrias; dos governos; dos investidores financeiros; e dos investidores não financeiros.

Esses questionamentos serão levados em consideração a seguir, analisando-se técnicas de agricultura simples, mas efetivas, com tecnologia de ponta em biotecnologia. Esses sistemas agrícolas visam aprimorar a incorporação da matéria orgânica de uma maneira científica, e ajudam na absorção de CO₂ no solo. Essas técnicas apresentadas vão se alinhar com ferramentas educacionais e financeiras necessárias para uma agricultura sustentável.

Mudar o raciocínio dos agricultores e da população leva tempo, de fato anos, aliás, é um processo muito complexo. Assim, neste artigo vão ser apresentadas opções para desenvolver uma ideia de projeto educacional, com vistas a se obter alternativas de técnicas de projetos agrícolas sustentáveis e viáveis financeiramente nos currículos educacionais.

Opções para uma agricultura sustentável

Além da necessidade econômica, a agricultura tem que ser dinâmica, atingindo um elo direto com os ecossistemas da região onde é praticada. Atividade que tem vínculo direto com os sistemas ecológicos. Assim, a produção de alimentos deve proteger os ecossistemas, a segurança alimentar, o solo, a preservação dos recursos naturais, os lençóis freáticos, entre os mais relevantes.

Com o objetivo de aprimorar esse elo, a seguir se apresentam técnicas com um histórico já provado e de certo sucesso: Sistemas agroflorestais, Policulturas Perenes, Permacultura e Práticas Agroecológicas com Biotecnologia na Agroindústria. É interessante observar o potencial de aproveitamento dessas técnicas, pois a maioria dos plantios não tem destino final nas agroindústrias. Observe-se que somente 10% das lavouras mundiais têm esse destino, ou seja, só 10% em nível mundial das culturas praticam monocultura em grande escala (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 26).

Desta maneira, pode-se dizer que em nível mundial, muitas das atividades agrícolas de tamanho médio e pequeno praticam uma agricultura menos intensiva e com grande oportunidade para se implantar todo um novo sistema de sustentabilidade.

A maior parte das propriedades agrícolas está localizada em paisagens do tipo mosaico, com grande oportunidade para se usar áreas não cultivadas para fins de conservação e de ajuda para que as comunidades agrícolas sustentem ou restaurem os valores do ecossistema e, ao mesmo tempo, aumentem a produtividade agrícola e atinjam objetivos mais amplos de desenvolvimento rural (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2011, p. 26).

Neste contexto, parece fácil visualizar que se tem uma grande oportunidade para que os governos possam aplicar políticas que incentivem a agricultura e a educação sustentável nas áreas rurais. Assim, o maior potencial da agricultura sustentável é no pequeno e no médio produtor agrícola, pois os países terão que “aprender a cultivar mais alimentos e, paralelamente, melhorar a forma de proteger os ecossistemas e sustentar as comunidades rurais” (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2011, p. 26).

Se levarmos a consideração a questão da necessidade de insumos, na agricultura sustentável, o consumo de agroquímicos poderá ser drasticamente reduzido, conseqüentemente reduzindo-se os problemas ambientais relacionados à produção, aplicação e espalhamento destes nas lavouras. Além disso, a redução na aplicação dos agroquímicos poderá ser refletida nas finanças dos agricultores. Hoje, esses insumos consomem grande parte dos orçamentos deles, ou seja, o agricultor é financeiramente dependente das grandes produtoras de agroquímicos.

Sistemas agroflorestais

Os sistemas agroflorestais são uma mistura de árvores e arbustos no meio dos cultivos, assim, tenta-se aproximar, pelo menos um pouco, aos processos naturais que as florestas fazem na ciclagem de nutrientes e da água. A água, enquanto passa através das florestas, vai absorvendo nutrientes biológicos e minerais, processo conhecido como água verde. Desta maneira, essa técnica pode minimizar os impactos ambientais e, desta forma, ajudar aos ecossistemas.

Devemos observar que, entre os maiores benefícios dos sistemas agroflorestais está a geração de água verde, que de fato é tão importante quanto a água subterrânea, dos rios e das chuvas. Assim, os sistemas agroflorestais têm o potencial de ajudar a minimizar os impactos das secas prolongadas, melhorando a boa gestão da água, entre outras coisas.

Figura 1. Lavouras sob sistemas agroflorestais (A)



Fonte: Disponível em: <<http://www.ciflorestas.com.br/image/SAF%20GIRASOL.JPG>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

Figura 2. Lavouras sob sistemas agroflorestais (B)



Fonte: Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/upload/200x150/integracao_pecuaria00.jpg>. Acesso em: 4 jun. 2017.

Outro dos grandes benefícios das agroflorestas é a presença de espécies arbóreas e arbustos que conseguem fixar nitrogênio no solo, ajudando na sua fertilização, questão essencial na produção agrícola. Na natureza existem vários arbustos perenes e árvores que fixam nitrogênio, tais como:

[...] Sesbania, Gliricidia, Tephrosia e Faidherbia, que os agricultores podem plantar para melhorar a fertilidade do solo. Estas plantas retiram nitrogênio do ar e o transferem para o solo através das raízes e da serapilheira foliar, quando suas folhas podadas e outras biomassas são incorporadas ao solo (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 109).

É fácil observar que há uma série de métodos, sendo o elo entre todos eles o conceito da Agricultura Sempre Verde. Na prática, é uma maneira viável de fazer atividade agrícola embasada na ciência, que preserva os solos e aumenta a produtividade dos agricultores.

Policulturas perenes

Nos Estados Unidos, através do instituto “The Land Institute”, no Estado de Kansas, vem se desenvolvendo uma ideia inovadora para ser inserida na produção de grãos. A ideia é mudar a coleta de grãos para que sejam perenes através da biotecnologia; em outras palavras, mudar o cultivo anual para uma lavoura que possa se manter produzindo grãos pelo menos durante quatro anos, economizando assim a lavoura semestral, energia e gastos diversos. Entre outros benefícios, na policultura perene há uma mistura com outras espécies que ajudam a fixar nitrogênio, ajudando na fertilização e produzindo óleo dessa espécie parceira. Assim, a policultura perene consegue atingir três necessidades: alimento, combustível e lubrificantes. “Essas policulturas imitam as comunidades vegetais que compõem a pradaria selvagem” (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 53).

O simples fato de que essas plantas sejam perenes torna-se bem mais fácil a lavoura. Portanto, elas trazem benefícios tanto ao agricultor quanto ao meio ambiente. No entanto, cabe lembrar que essa técnica não exige o agricultor de praticar a rotação de plantios; a grande diferença é que será a cada cinco anos, e não a cada seis meses, que é a vida útil dos cultivos de grãos tradicionais. Segundo pesquisas do Land Institute, pode-se observar que,

[...] comparadas às plantas anuais, as plantas alimentícias perenes oferecem maior proteção contra a erosão do solo, aproveitam a água e nutrientes de forma mais eficiente, sequestram mais carbono, são mais resistentes a pragas e intempéries e precisam de menos energia, trabalho e fertilizante (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 53).

Além desses benefícios, essas lavouras geram muita matéria orgânica em comparação às culturas tradicionais que são demandantes desta.

Estudos resultantes de pesquisas de longo prazo revelam perdas médias de 328 libras de matéria orgânica por acre ao ano com aração convencional, enquanto análises do plantio direto relatam um aumento médio de 956 libras de matéria orgânica por acre ao ano (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 54).

A geração contínua de matéria orgânica traz ainda outros benefícios, tais como: reduz a movimentação da água sobre a superfície do plantio e produz maior penetração da água nas lavouras. Além disso, essas culturas geram raízes bem mais compridas, aprimorando a absorção de CO₂. Estudos do “The Land Institute” vêm demonstrando que “Os níveis de carbono no solo eram significativamente mais altos em áreas de gramíneas perenes na vegetação remanescente — cerca de 4%, em contraposição a 1,5% em áreas do sistema tradicional de cultivo contínuo” (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 55).

Uma das explicações disso é que, ao gerar raízes mais profundas, essas plantas têm maior capacidade de absorver e incorporar carbono no solo, como podemos observar a seguir:

Figura 3. A grande ideia, grãos perenes



Fonte: Disponível em: <<http://ngm.nationalgeographic.com/2011/04/big-idea/perennial-grains-text>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

Embora as dimensões estejam exageradas, nesta foto pode-se notar o enorme comprimento e densidade relativa da raiz de uma planta de grão perene. Ela é bem mais profunda, portanto, permite várias vantagens: melhorar a captação dos nutrientes, reduzir gastos em fertilizantes, aprimoramento na produtividade da planta, entre outras.

Outro benefício importante é que as raízes, ao serem bem mais profundas, aprimoram o fornecimento de água à planta. Quesito chave em anos muito secos, como aconteceu nos USA em 2012, de fato a pior seca há 60 anos. O aprimoramento no fornecimento de água faz com que essas culturas possam ser bem mais produtivas.

Uma comparação de longo prazo feita pelo Rodale Institute de 1981 a 2002 revelou que sistemas orgânicos produziam safras com rendimento equivalente ao dos métodos convencionais. Os ensaios mostraram que, quando a precipitação pluvial era 30% menor que o normal — nível típico de seca —, o rendimento dos métodos orgânicos era 24% a 34% superior ao dos métodos convencionais. Os pesquisadores atribuíram o aumento do rendimento a uma melhor retenção de água em virtude de níveis mais altos de carbono no solo (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 53).

Portanto, esses rendimentos equivalentes, somados à diminuição de insumos e energia, aumento na incorporação de CO₂, fazem dessa lavoura um potencial econômico ao agricultor.

Permacultura

A permacultura é uma combinação de culturas em parcerias sinérgicas, ou seja, cultivos que conseguem produzir vários produtos na mesma lavoura, tais como a lavoura combinada de milho, feijão e abóbora. “Pesquisadores constataram que essas combinações conseguem gerar o dobro, ou mesmo o triplo, de rendimento do que se consegue com monoculturas” (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 55).

Além de melhorar o rendimento das lavouras, alguns desses sistemas podem gerar ainda proteína animal. Neste contexto, podemos citar as práticas aplicadas na China de aquicultura de arroz, “[...] cujos sistemas de arroz/peixe, arroz/caranguejo e arroz/camarão passaram de 5000 hectares em 1994 para 117.000 hectares em 2001” (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2011, p. 84), isto é, um acréscimo na área cultivada de 2.240% num período de só sete anos.

A produtividade do arroz aumentou entre 10% e 15%, mas o maior ganho foi em proteína: cada mu (1/15 de um hectare) produziu 50 kg de peixe. Outros benefícios observados foram a redução no uso de inseticidas e na incidência de malária, pelo fato de os peixes serem predadores da larva do mosquito transmissor (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2011, p. 84).

Observe-se que a permacultura pode ter grande potencial aqui no Brasil, assim, vários projetos poderiam ser desenvolvidos, pois o país possui recursos hídricos e lavouras de arroz.

Agroindústria sustentável

Depois de estudar esses sistemas de agricultura sustentável, a seguir será analisada a viabilidade deles na agroindústria. Além disso, será observada a relação existente entre essas lavouras intensivas e sua necessidade de fornecimento de energia. As atividades agroindustriais, especialmente de *commodities*, tais como soja, milho e carne, demandam grande quantidade de energia e água, gerando em grande escala, entre outras coisas, gases de efeito estufa.

No caso do gado, essa atividade gera enormes quantidades de gás metano. Problemática que poderia ser minimizada por meio do aproveitamento desse gás, porém, para atingir isso, é preciso mudar o jeito de enxergar essa atividade. Como isso pode ser feito? Através de uma combinação dos sistemas referidos acima com técnicas modernas que produzem energia, ou seja, biogás. Métodos que podem abrir várias possibilidades de aproveitamento dessa energia, tornando assim a agroindústria de tomadora de energia para uma atividade autossuficiente nas suas necessidades energéticas, e até com a possibilidade de fornecer à rede elétrica.

Voltando à atividade pecuária, a produção intensiva de carne e leite gera gás metano. E para diminuir esse impacto e até para aproveitar isso, há várias fazendas no Brasil, e em outros países, que vêm aproveitando esse gás para produzir energia elétrica e adubo natural. Exemplo disto é a experiência de uma fazenda em Mato Grosso que produz carne e grãos sem poluir (GLOBO RURAL, 2012).

Outro exemplo disto é na China, onde a fábrica Huishan Laticínios tem investido em um gerador de energia que aproveita o gás metano gerado de mais de 60 mil vacas. Desta maneira, essa agroindústria virou autossuficiente nas suas necessidades energéticas e ainda consegue fornecer energia à rede elétrica.

O resultado disso será a produção de 5,66 megawatts de energia, quantidade suficiente para suprir as necessidades de 3.500 famílias, nos padrões americanos, que são diferentes dos chineses, já que os orientais gastam menos energia em suas residências (CICLO VIVO, 2010).

Nessa empresa, além da geração de energia renovável, são produzidas mais de 600 mil toneladas de adubo natural, ou seja, em termos econômicos a empresa faz economia de insumos e ainda gera receitas adicionais, tais como venda de energia à rede elétrica, venda de fertilizante natural e venda de créditos de carbono.

Nesses dois exemplos podemos enxergar a enorme capacidade que há para aprimorar os processos agroindustriais atuais, visando: a) gerar lavouras sustentáveis nas agroindústrias; b) mudar a gestão das fazendas e, principalmente, o paradigma de serem grandes demandantes de energia para se tornar autossuficientes e até potenciais fornecedores de energia; e c) gerar projetos sustentáveis integrados à cadeia produtiva de alimentos, através dos quais os médios e grandes agricultores vão se integrando a uma agroindústria sustentável.

Tendo isso em mente, pode-se visualizar que no futuro essas mudanças poderão ser mais atraentes em termos financeiros. Os governos logo poderão reduzir os subsídios agrícolas e os empresários poderão ter menores custos de produção. Além disso, essas empresas poderão também melhorar suas receitas através da geração de energia e créditos de carbono, como foi exposto acima e como diz o seguinte estudo:

[...] se os 64 milhões de hectares das terras cultiváveis dos EUA, atualmente com plantação de milho e soja, fossem convertidos em lavoura orgânica, haveria sequestro de 264 milhões de toneladas de dióxido de carbono; isso é equivalente a fechar 207 usinas de carvão para produção de energia (225 megawatts), aproximadamente 14% da capacidade instalada de energia elétrica gerada por carvão nos Estados Unidos ou na China (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 53).

Para que isso possa ter sucesso em grande escala e ter um impacto real na sociedade, é necessário conscientizar a população e os agentes que fazem parte do setor agrícola. Em outras palavras, massificar uma cultura de agricultura e alimentação sustentável. Isso pode e precisa ser atingido por meio da educação, começando desde o ensino básico até o Ensino Superior, inserindo esse quesito dentro dos planos já estabelecidos da Educação Ambiental (EA). Não basta ser cientes de que a agricultura sustentável é melhor para o país e o planeta, é preciso enxergar que esse tipo de prática também pode ser financeiramente viável. Se as pessoas não conseguem enxergar ganhos financeiros nas suas atividades, dificilmente elas ficam interessadas em mudar suas práticas. Portanto, para atingir esse objetivo é necessário educar em termos de agricultura economicamente sustentável.

Educação visando uma agricultura economicamente sustentável

Para que as futuras gerações possam valorizar a necessidade de uma agricultura e alimentação sustentável, é importante, desde o ensino básico, inserir essas questões nos currículos de Educação Ambiental (EA). Conceitos básicos e práticos de agricultura, para que desde cedo essas novas gerações possam ter um conceito mais real de onde vêm os alimentos e como podem ser produzidos sustentavelmente. Nesse contexto, considera-se importante ter duas etapas no processo educativo: nos primeiros anos de ensino e no Ensino Superior. O objetivo disso é gerar adultos que enxerguem nas alternativas de geração de alimentos sustentável uma opção de atividade econômica que seja viável e interessante.

Nas escolas

Considerando que na sociedade moderna a maior parte da população mora nas cidades, as crianças pequenas dificilmente sabem enxergar de onde vêm os alimentos, que o leite do supermercado vem da vaca, que os ovos vêm da galinha, que a cenoura e a mandioca são tubérculos, e assim por diante. Logo, como fazer de uma maneira prática e simples para que as crianças consigam ligar esses alimentos à natureza? Uma alternativa é através das escolas. É importante levar em consideração que as refeições escolares são um termômetro da cultura alimentar, pois as crianças são vulneráveis aos novos gostos e modos de pensar que ainda estão se formando.

Na realidade, apesar do estereótipo de um serviço simples, a alimentação escolar é parte de uma ecologia bastante complexa que exige sincronismo de diversas variáveis. Para ser eficaz, a reforma da merenda escolar exige mudanças em todo o sistema, dada a interdependência do processo que traz o alimento da terra até a mesa (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 72).

É importante relacionar a interdependência que traz esse conceito do alimento da terra à mesa. Relação que pode ser ensinada nas escolas através de lavouras bem simples, em que as crianças possam enxergar de onde vêm os alimentos. Prática que pode fazer a diferença para compreender todo um processo natural que a sociedade moderna não enxerga mais, pois a pessoa urbana não tem mais esse contato direto que se tinha antigamente com o campo. Assim, o potencial desse ensino pode trazer as seguintes vantagens: a) reduzir desperdícios, escolhendo produtos nutritivos e estimulando a família a se alimentar melhor; b) adquirir as bases do conhecimento para que quando as crianças sejam adultas possam: colaborar, incentivar e inovar na produção de alimentos sustentáveis; e c) aprender a relação direta entre alimentação, alimento e a gestão agrícola:

Se uma pessoa não souber como cultivar, cozinhar ou preparar o alimento, não saberá como comê-lo. Essas lições vão muito além daquelas atualmente ensinadas em sala de aula. Os alunos ficam entusiasmados quando descobrem o sabor de alimentos frescos e de qualidade, e seus hábitos alimentares de fato mudam após aprenderem sobre nutrição (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2011, p. 41).

No Ensino Superior

Essas crianças, que fizeram práticas de lavouras básicas lá na escola, quando entrarem no Ensino Superior poderão compreender melhor a logística produtiva dos alimentos. Desse modo, aqueles alunos que decidirem optar por cursar alguma profissão atrelada à produção agrícola poderão enxergar a cadeia de produção de alimentos, podendo assim inovar, aprimorar e criar opções agrícolas produtivas, sustentáveis e lucrativas.

Desta maneira, a sociedade poderá gerar profissionais que apresentem ideias ou processos agrícolas sustentáveis. Ideias que, além disso, poderão ser estudadas desde uma perspectiva financeira, através do ensino de análise de projetos agrícolas. Projetos que poderiam ser interpretados como uma trilha para incentivar os agentes que fazem parte da atividade agrícola, ou seja, o agricultor, enxergando maiores benefícios econômicos de suas terras; o Estado, enxergando maiores receitas e menores subsídios; e os agentes financeiros, enxergando serviços financeiros nessas atividades.

Aplicações em análise de projetos

Na questão financeira, uma opção para incentivar as lavouras sustentáveis é através de análise de projetos excludentes, com o objetivo de mudar a agricultura tradicional para uma agricultura sustentável, deste modo, os agricultores e o governo poderão comparar atividades agrícolas equivalentes dos cultivos. Se analisarmos um projeto que seja sustentável *versus* um tradicional, sem dúvida, no curto e médio prazo o projeto tradicional poderia trazer melhores benefícios ao empresário e para o Estado. Todavia, se analisarmos sob uma perspectiva de longo prazo, os projetos sustentáveis podem ser economicamente melhores.

Assim, para captar o interesse é necessário que o governo faça incentivos fiscais e financeiros para o agricultor e as empresas agroindustriais. Com isso, a mudança torna-se bem mais atraente não só no longo prazo, mas também no médio prazo. Conseqüentemente, o processo de análise da mudança de lavouras converte-se num convite interessante e real para fazer investimentos sustentáveis. Diante disso, a seguir apresenta-se um exemplo no qual os sistemas agroflorestais demonstram receitas atrativas. Apesar de ter que esperar um longo período de tempo, aliás, anos.

O interesse dos agricultores no reflorestamento de suas terras pode crescer com a exploração das possibilidades de aumento de renda através do desenvolvimento de cadeias de valor do agroflorestamento. A semente de carité, na África Ocidental, é um exemplo bastante conhecido de um produto agroflorestal, com frequência, colhido por grupos de mulheres e adquirido por empresas nacionais e por indústrias farmacêuticas (THE WORLDWATCH INSTITUTE, 2010, p. 101).

Pode ser bem fácil enxergar os benefícios desse sistema, no entanto, há toda uma estrutura econômica e financeira que trava o início de uma atividade sustentável e em grande escala. Por exemplo, o governo teria que fazer incentivos financeiros e tributários, que terão um peso muito forte no orçamento do Estado. Assim, uma maneira para destravar esse impasse seria levando em consideração os contingentes naturais.

Em outras palavras, ao incentivar as mudanças, o governo reduzirá o risco dos conhecidos contingentes econômicos, tais como uma seca prolongada e variações extremas do clima. A questão é só começar, mas, como em todo processo complexo, a largada é bem complicada. Uma das grandes questões é como criar planos de investimento para começar a alavancar a mudança. Toda questão que mexe com agricultura sustentável converte-se também em uma questão econômica. Portanto, esses incentivos têm que ser norteados por políticas estruturais de longo prazo. Políticas que deverão delinear: o planejamento da educação; os investimentos necessários em logística; e o planejamento para desenvolver fontes de financiamento.

Deve-se lembrar que, ao final das contas, todo processo produtivo sob um contexto capitalista e de mercado é incentivado através das perspectivas financeiras das atividades econômicas. Logo, o incentivo econômico poderá ser um dos melhores parceiros para uma nova era agrícola. Com o objetivo de incentivar esses projetos e que sejam conhecidos pelos agentes que atuam na atividade agrícola, a seguir são apresentadas duas ideias que poderão servir como modelos para delinear métodos pedagógicos nos cursos que envolvam gestão agrícola. Esses formatos poderão ser esboçados e aprimorados por meio das pesquisas e processos específicos na atividade econômica em questão, levando em consideração:

- Projetos através de cooperativas agrícolas, fazendo uma gestão de espalhar esses novos sistemas agrícolas entre os agricultores pequenos e médios.
- Projetos através das agroindústrias, as quais compram seus insumos a vários agricultores, desde pequenos até grandes fazendeiros.

Nessas duas alternativas o primeiro passo é desenvolver o marco geral dos projetos excludentes. São apresentados os seguintes passos:

Oportunidade	PROJETO		Decisão
	Lavoura Sustentável ou Lavoura Tradicional	Comparação Custo/Benefício	
	<ul style="list-style-type: none"> * Estudos * Pesquisas * Processos * Demandas energéticas * Demanda de insumos * Análise * Avaliações 	<ul style="list-style-type: none"> * Valor presente líquido * Ponderação dos contingentes * Custo energético * Variação do clima * Custos insumos 	

Assim, ao se analisar um processo de projeto, é básico avaliar a sustentabilidade começando desde a lavoura e logo passando ao longo da cadeia de distribuição até o consumidor final dos produtos alimentícios. “Uma vez que estamos tratando do desenvolvimento sustentável de sistemas produtivos no agronegócio, temos que pensar na viabilidade financeira e no desenvolvimento da cadeia como um todo” (NEVES, 2011, p. 118).

Neste processo de decisão e tendo como perspectiva a questão financeira do agricultor, há dois pontos importantes que podem fazer a diferença entre escolher um projeto sustentável ou continuar com uma lavoura tradicional:

- Considerar os incentivos financeiros e de redução de impostos do governo. Se não houver isso, o projeto deverá considerar pelo menos o tempo de recuperação financeira do investimento num maior prazo.
- Na etapa de avaliação do projeto, é fundamental considerar todos os insumos a serem consumidos e seu impacto no ecossistema da região.

Nesta etapa, pode-se considerar o aproveitamento de recursos naturais (água, solo, vegetação), alternativas de minimizar impactos ambientais, sistemas de tratamento e reutilização de resíduos (líquidos, sólidos e gasosos) (NEVES, 2011, p. 121).

Dentro do período de análise, é bem crítica a fase de médio prazo, pois “uma atividade agrícola sustentável poderia gerar na média menos 30% de produtividade, porém apresentando menor consumo de recursos naturais e insumos” (BARILLA CENTER FOR FOOD & NUTRITION, 2012, p. 136). Por outro lado, um projeto sustentável atingiria receitas mais estáveis, como menor impacto dos contingentes naturais. No longo prazo, é comprovado que até pode superar as produtividades tradicionais, pois além das receitas agrícolas, as sustentáveis consideram a bioagricultura como parte integral do negócio.

Considerações finais

O foco deste artigo é de questionar a necessidade de considerar a parte educacional e financeira no momento de analisar o desenvolvimento de sistemas de agricultura sustentável, em especial considerando-o dentro do plano da Educação Ambiental (EA). Para atingir isso, foram apresentados os sistemas agrícolas sustentáveis simples de entender, assim, teve-se uma base para comparar eles com as lavouras tradicionais.

Assim, foi analisado o “como” fazer para mudar, de fato em grande escala, as lavouras tradicionais para uma agricultura sustentável, ou seja, para que possam ter um impacto real na sociedade como um todo, norteando assim a discussão para o campo da educação. Neste ponto, ficou mais fácil visualizar a problemática ambiental e educacional em função da questão econômica. Assim, foram expostas opções, ou ferramentas financeiras, para mudar o paradigma “econômico” atual dentro da atividade agrícola, inserindo a problemática econômica dentro da Educação Ambiental.

Ao final desta análise, ficou em aberto a possibilidade de uma longa pesquisa a se desenvolver. Isso em vistas de implantar esse processo educacional e, principalmente, de conscientizar os agentes que fazem parte dessa atividade agrícola. Argumenta-se que é viável ter rendimentos financeiros nas lavouras sustentáveis, mas para atingir isso é preciso que existam políticas governamentais, em especial educacionais e monetárias, que consigam fazer acontecer essas mudanças. Desta forma, a análise apresentada é só mais um caminho para estimular e atingir uma produtividade agrícola sustentável, procurando dar valor agregado à decisão econômica dessa mudança, quesito fundamental para se atingir a segurança alimentar das futuras gerações.

Referências

BARILLA CENTER FOR FOOD & NUTRITION. **Eating Planet 2012, Nutrition Today: a challenge for mankind and for the planet.** Milan – Itália. Edizione Ambiente, 2012.

BROWN, Lester. **Plano B 4.0: mobilização para salvar a civilização.** Ed. português. São Paulo. New Content Produtora e Editora, 2009.

CICLO VIVO. 24 nov. 2010. **Laticínio chinês aproveita o gás metano do gado para produzir energia.** Disponível em: <http://www.ciclovivo.com.br/noticia/laticinio_chines_aproveita_o_gas_metano_do_gado_para_produzir_energia>. Acesso em: 10 jan. 2013.

GLOBO RURAL. 10 jun. 2012. **Granja sustentável modelo produz carne e grão sem poluir no MT.** Disponível em: <<http://globotv.globo.com/rede-globo/globo-rural/t/edicoes/v/granja-sustentavel-modelo-produz-carne-e-grao-sem-poluir-no-mt/1984945/>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

NEVES, Marcos. **Agronegócios e desenvolvimento sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia.** São Paulo: Atlas, 2011.

THE WORLDWATCH INSTITUTE. **Estado do mundo: transformando culturas, do consumismo à sustentabilidade.** Ed. português. Salvador. UMA-Universidade Livre da Mata Atlântica, 2010.

THE WORLDWATCH INSTITUTE. **Estado do mundo: inovações que nutrem o planeta.** Ed. português. Salvador- UMA- Universidade Livre da Mata Atlântica, 2011.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

GESTÃO DE EQUIPES

Team Management

Amanda Andrade Ramos¹

Graziela Motta¹

Murilo dos Santos Marcelino¹

Viviane da Silva Bello¹

Resumo: A gestão de equipes ou de pessoas é a atividade da qual se tem expectativa de ser executada por todo e qualquer gestor de uma organização, contando com o apoio e ajuda do setor de Recursos Humanos, a fim de proporcionar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais dos colaboradores com a organização. Apesar dos cursos de gestão de pessoas estarem sendo amplamente disseminados nos dias de hoje, ainda podemos ver essa atividade ser confundida como apenas uma parte do setor de Recursos Humanos. De certo modo, a gestão de equipes é um modelo de gestão adotado pelas organizações para substituir os modelos clássicos, científicos e burocráticos das épocas passadas, quando a sociedade era ainda escorada em um sistema econômico politicamente industrial. A gestão de equipes e de pessoas é um processo que se inicia com a contratação do funcionário e só termina na sua demissão ou aposentadoria, e também redefine o papel do setor de Recursos Humanos na sociedade das organizações atuais.

Palavras-chave: Gestão. Organizações. Pessoas.

Abstract: The management of teams or people is an activity that is expected to be performed by every manager of an organization, with the support and help of the Human Resources sector, an end of supply one that allows to combine the need for Individual needs of employees with an organization. Although people management courses are being widely disseminated today, we can still see this activity being confused as just a part of the Human Resources sector. In a way, an equipment management and a management model adopted by the organizations to replace the cultural and bureaucratic models of the past times when an era of society still based on a politically industrial economic system. Team and people management is a process that begins with a hiring of the employee and only finished in his dismissal or retirement and also redefine the role of the Human Resources sector in the society of today's organizations.

Keywords: Management. Organizations. People.

Introdução

As organizações, ao longo dos tempos, foram evoluindo quanto ao valor empregado aos seus funcionários. Antes estes eram considerados apenas como recursos, assim como tantos outros que fazem parte de uma organização, dessa forma eram vistos como servis e passivos. Atualmente, a realidade não é a mesma. Todas as mudanças sofridas pelas empresas as levaram para uma única direção: o reconhecimento do ser humano como parte essencial de uma empresa.

O ponto mais importante e o que move a gestão de pessoas é a noção de que a valorização delas é uma questão estratégica para o sucesso das organizações da modernidade, deixando para trás os conceitos de gestão das épocas industriais e totalmente burocráticas.

O papel da gestão de equipes dentro de uma organização é gerenciar e orientar as relações humanas dentro das organizações, e nesse intuito possui as mais variadas atribuições,

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – *E-mail*: grazimotta2016@gmail.com; murilo_marcelino_12@hotmail.com; viviprocopiobello@hotmail.com

todas elas direcionadas para a relevância que o ser humano tem dentro de uma empresa, já que este é o maior capital dentro de uma organização do trabalho. De nada adianta dispor de todos os recursos materiais necessários e os financeiros, se as pessoas que os utilizam não estão adequadamente preparadas e em condições de produzir o que a empresa espera.

A metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica, em que se buscou embasamento teórico sobre gestão de pessoas e de equipes, liderança e motivação.

A abordagem apontada no artigo tem como referência trabalhos e obras de estudiosos do tema que mostram todo o conceito e a história da gestão, bem como destrincham o que é ser gestor, as formas de liderança, como motivar os colaboradores de uma organização e as maneiras de trabalhar com uma equipe.

O conceito de gestão

O mercado extremamente competitivo e globalizado não conseguiu apagar e nem deixar de lado o fator humano dentro de uma empresa. Não importa qual o tipo de organização, o trabalho humano, tanto em maior quanto em menor intensidade, é parte essencial para o sucesso de uma organização que almeja estar entre as melhores de seu segmento.

Como toda empresa que deseja ter sucesso, dependente dos seus colaboradores, ela depende da valorização de seu pessoal, e é nesta área que entra a gestão de pessoas. Segundo Gil (2009, p. 17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Os modelos de gestão são bem atuais e se diferenciam bastante do que era usado nas empresas antigamente, em plena era industrial. Antes, o que hoje chamamos de gestão de pessoas era chamado de administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos.

A escola das relações humanas

A preocupação em estudar o homem em seu local de trabalho só veio após a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desse movimento foram estudadas pela escola das relações humanas de Elton Mayo.

Com esses estudos e outros que surgiram depois, começou-se a ressaltar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção. Assim, temas como a comunicação, motivação e a liderança passaram a ser também considerados na administração de pessoal.

Conforme Gil (2001), a descoberta da relevância do fator humano na organização veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da administração científica.

Assim, pode-se dizer que relações humanas constituem um processo de integração de pessoas numa situação de trabalho para que os funcionários colaborem com a organização para encontrarem satisfações em suas necessidades sociais e psicológicas.

Relações industriais

Após a Segunda Guerra Mundial, sobretudo nos Estados Unidos, foi verificado o aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores. E essa situação determinou consideráveis mudanças na forma de gerenciar as pessoas dentro das organizações, que anteriormente se restringia às orientações de enfoque legal e disciplinar.

Desse modo, em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E

também passaram a sentir necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Assim, alteraram-se as estruturas voltadas à administração de pessoal. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes (GIL, 2001).

Administração de recursos humanos

Conforme Gil (2009, p. 18), “O termo administração de recursos humanos é muito restrito, pois implica a concepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros”. Essa expressão surgiu em meados da década de 60, substituindo as utilizadas nas organizações tidas como relações industriais e administração de pessoas.

Nesse *status*, a gestão era retrógrada e considerava o funcionário somente como um recurso, assim como qualquer outro, forma deixada para trás quando passou-se a entender que o colaborador é parte essencial para o sucesso e a prosperidade de uma empresa.

Assim começou a ser empregado o sistema de gestão de pessoas, o sistema que é utilizado por praticamente todas as empresas de sucesso do mundo e que garante o bom tratamento do ser humano dentro de uma organização.

A gestão de pessoas

A gestão de pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, enxerga-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2005).

Dentro dessa concepção, para se fazer parte de uma empresa é necessário ter o perfil que ela deseja. É incoerente trabalhar em um lugar onde seu comportamento e suas atitudes vão de encontro com o que o próprio trabalho se propõe. Afinal, o sucesso de uma empresa depende de um padrão de comportamento coerente com a proposta que ela apresenta.

O modelo de gestão de pessoas tem como missão prioritária a identificação de padrões coerentes com o negócio da organização. Obter tais padrões, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores da organização torna-se o objetivo principal (FISCHER, 2002).

Com isso, pode-se entender que trabalhar com esse foco, além de ajudar a empresa na obtenção de resultados, também se deve estar atento e preocupado com os seres humanos que a compõem, ao mesmo tempo em que se cria as condições necessárias para que o ambiente e as relações de trabalho sejam melhores. Isso faz com que se produza mais e com melhor qualidade, visto a satisfação de quem está trabalhando.

O que é liderança?

Com o aumento da competitividade no mercado atual, cada vez mais se exige dos líderes perfis mais flexíveis, que sejam competentes e mais comprometidos com o que fazem. Principalmente em saber conviver com as mais variadas diferenças e administrar conflitos dentro da empresa para estabelecer com seus colaboradores a confiança necessária para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Um líder sempre busca desenvolver as habilidades para exercer a liderança dentro de uma organização, isto tem sido um dos grandes desafios enfrentados pelas lideranças. Chiavenato (1994, p. 146) define liderança como sendo um processo que influencia e induz o que uma

pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e a situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos. Entretanto, afirma ainda que “a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência [...]. O líder nem sempre é um dirigente ou um gerente”.

Segundo Penteado (1969, p. 1), o líder é definido como a “[...] pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”. Isso significa que um líder sempre tem de ajudar a sua equipe a ir para frente e trabalhar em grupo, visando ao melhor individual e coletivamente para todas as pessoas à sua volta.

Diferenças entre liderar e chefiar

Um líder é o responsável por guiar as pessoas no ambiente de uma empresa, porém ele não pode ser um chefe, pois isso limita o comando e a confiança que os colaboradores terão nele. Com o mundo globalizado e a constante demanda de bons líderes que saibam lidar com diferentes tipos de pessoa, estar sempre atento a todas as diferenças entre chefiar e liderar pode ser um ponto crucial na contratação.

Um chefe tem tendência a comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário. Também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros. Os chefes são temidos e não respeitados, seus funcionários geralmente são pessoas que não se sentem abertas a relatar problemas e muito menos pedir conselhos quando têm dúvidas. O chefe vê seus funcionários como subordinados que devem seguir suas ordens da maneira que ele acha mais eficaz, sem pensar no bem-estar coletivo. Ele nunca incentiva ou motiva, já que acha que realizar um trabalho excelente é dever do funcionário e, quando isso não é visto, ele faz questão de apontar os erros. O chefe joga a responsabilidade em cima de sua equipe quando algo não dá certo e se vangloria quando um objetivo é alcançado (MATTA, 2015, s.p.).

[um líder] Conduz as pessoas e as inspira. É conhecido por ser um motivador de sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito têm muito mais eficiência do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado, e sim uma responsabilidade que deve ser dividida. O líder não costuma dizer que tem subordinados, e sim uma equipe ou um time. Ele ouve as pessoas ao seu redor e está sempre disposto a tirar dúvidas. Ele procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando com a pessoa para ajudá-la a superá-las. O líder se responsabiliza com sua equipe quando algo não dá certo e divide a glória quando o objetivo é alcançado (MATTA, 2015, s.p.).

Dessa forma, vemos o quão importante é ser um líder e não um chefe, pois a gestão de pessoas pede a igualdade no tratamento dos funcionários e um líder tem as qualidades necessárias para motivar todas as pessoas de forma igualitária. Um dos pontos mais importantes no tratamento dos colaboradores pelo líder dentro de uma organização é a motivação, saber motivar um indivíduo a produzir mais e melhor é contribuir diretamente para o avanço de uma organização.

O conceito de motivação

Motivação pode ser definida como um conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças. Na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na religião, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E nas organizações,

buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

A motivação ocorre de formas diferentes para diferentes tipos de pessoas. Vergara (2006, p. 43) explica que “[...] isso ocorre por que pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* familiar diferente, formação profissional diferente [...]”. Saber lidar com todas as diferenças é o que vai fazer do gestor um bom líder e assim aumentar a produtividade e satisfação daqueles que trabalham em conjunto de seu setor.

Teorias motivacionais

Ao longo do tempo, diversas teorias sobre como manter as pessoas motivadas no ambiente de trabalho foram surgindo, várias se tornaram básicas e errôneas com o passar do tempo, e o estudo mais profundo sobre como o ser humano vive no ambiente de uma organização foi ficando mais adequado e passou a ser usado na gestão de pessoas. São elas: a teoria das necessidades, de Maslow; teoria da motivação/higiene, de Herzberg; teoria das necessidades secundárias, de McClelland; teoria da expectativa, de Vroom; e teoria da equidade, de Adams.

Teoria das necessidades

Abraham Maslow desenvolveu na década de 50 sua teoria das necessidades. Em seus estudos, ele organizou hierarquicamente as necessidades humanas e definiu que por elas o ser humano se guia para ter uma direção, isso o motiva. Ele distingue dois tipos de necessidades: as primárias, formando a base, e as secundárias, no topo da hierarquia.

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. As fisiológicas dizem respeito à sobrevivência, como fome, sede ou sono. As de segurança dizem respeito ao salário, aposentadoria e até o emprego, sendo um dos maiores motivadores, segundo Ribeiro (2005, p. 267), “O salário é um poderoso motivador, pois com ele realizamos nossas funções na sociedade. Além do salário, tudo o que é concedido ao funcionário acaba tendo valor salarial [...]”

As necessidades secundárias são as afetivas sociais, que são as de estima e de autorrealização do funcionário, elas encobrem a necessidade de ser amado e de pertencer a um grupo, bem como ser reconhecido e ter prestígio.

Teoria da motivação/higiene

Formulada por Frederick Herzberg na década de 60, o autor estudou a questão da satisfação para formar sua teoria. Segundo seus estudos, sempre haverá dois tipos de fatores que formam a satisfação: a motivação e a higiene.

Segundo Vergara (2006, p. 45), os fatores higiênicos “São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas”, porém somente os fatores higiênicos não são garantia de satisfação do funcionário.

Vergara (2006, p. 45) também diz que os fatores motivacionais “[...] são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento”.

Teoria das necessidades secundárias

David McClelland tomou como eixo a questão das necessidades e dividiu em três partes: poder, afiliação e realização. Em seus estudos, ele diz que nenhum ser humano nasce com

tais necessidades, elas são adquiridas socialmente com o passar dos anos. Apesar da semelhança com a teoria de Maslow, McClelland a diferencia dizendo que essas necessidades podem ser aprendidas.

Vergara (2006, p. 45) define as três partes como “Poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à autorrealização”.

Teoria da expectativa

Apresentada por Victor Vroom, diz que desempenho é relacionado com recompensa. Vergara (2006, p. 46) explica que “você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais”.

Apesar de ser uma teoria básica e curta, assim como a teoria da equidade, ela é importante e bem atual, além de apresentar conceitos que podem ser facilmente observados no ambiente de trabalho.

Teoria da equidade

Desenvolvida por J. Stacy Adams nos anos 60, essa teoria mostra que as pessoas usam a comparação com o trabalho dos colegas como um meio para avaliar o seu próprio desempenho e os resultados obtidos na atividade exercida. Elas serão motivadas ao perceber uma relação justa no ambiente de trabalho. Caso essa relação seja injusta, mostrando um favoritismo de certos funcionários e outros não, haverá uma desmotivação e, conseqüentemente, queda no desempenho. Essa teoria deve ser levada em consideração, pois é facilmente observada na maioria das organizações atuais (VERGARA, 2006).

O que é uma equipe?

Depois de seguir todas as etapas da gestão, definir como ser um líder e como motivar pessoas, conceituar o que é uma equipe e como trabalhar com as diferenças de cada colaborador, fazendo-os colaborarem entre si a fim de terem uma melhor produtividade, é também uma parte muito importante para se observar e se aprofundar.

Um conjunto de pessoas que trabalham juntas não necessariamente será uma equipe, somente será um conjunto de pessoas. Conforme Vergara (2006, p. 190), “Para que se torne uma equipe, é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que une as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não”.

As pessoas que formam uma equipe têm de estar ligadas entre si, isso exige confiança e identidade, algo que pode ser movido pelo líder do grupo e com motivações em comum, aplicando a teoria da equidade. A identidade que move os grupos é ligada por vários pontos importantes, que estão relacionados às normas do local, ao objetivo do grupo como um todo e nas suas causas.

Outro fator importante para uma equipe bem estruturada e com um líder de verdade é o fator da comunicação, pois quando o grupo é entrosado e se comunica bem, isso faz com que ele tenha menos chances de se desfazer.

Diferenças e aprendizagem

Com o trabalho unido de uma boa equipe vêm frutos e mais produtividade, mas algumas diferenças entre as pessoas e o próprio líder devem ser destacadas, bem como as vantagens e aprendizagens que um bom trabalho em equipe gera.

Como bem se sabe, o humano é um ser complexo e diferente nos mais variados pontos de sua personalidade, isso pode tornar o trabalho em equipe uma dificuldade a ser estudada e, sempre que possível, resolvida. Muito pelos frutos que esse tipo de trabalho dá para uma empresa e muito mais pelo fato de criar um ambiente de trabalho agradável, justo e produtivo.

São vários elementos que podem levar às diferenças dentro de uma equipe, como religião, feminilidade e masculinidade, raça, cultura. Todos esses fatores podem ser importantes para se trabalhar dentro de um grupo. Saber como evitar os conflitos e aceitar as diferenças e até ensinar isso aos membros do grupo faz não só um bom líder, como também bons colaboradores e funcionários. Afinal, uma organização é um espaço no qual existem interesses diversos e conflitantes, e isso sempre vai gerar certos conflitos internos, que, se bem intermediados pelo gestor, podem resultar em concordância e aceitação pelos funcionários. Com isso vêm as vantagens de se trabalhar em grupo.

As vantagens de se trabalhar em grupo são facilmente visíveis em curto prazo. Vergara (2006, p. 192) aponta que “A primeira vantagem de se trabalhar em equipe é a agilidade na captação de informações e em seu uso”.

Isso significa que um grupo bem unido e com uma boa comunicação facilmente resolve questões com rapidez e agilidade. Outra grande vantagem apontada por Vergara (2006) é como uma equipe bem estruturada pode gerar ideias mais ricas e elaboradas, visando a uma melhor qualidade, já que elas vêm de diferentes pontos de vista sobre o mesmo estudo em questão.

Por fim, outra vantagem muito grande e a que traz os melhores frutos para a organização é o comprometimento, isso se deve pelo fato do poder de uma equipe ser compartilhado entre seus integrantes, o que faz com que cada colaborador se engaje e se sinta responsável pelo trabalho, dividindo os afazeres e se dedicando ao trabalho. Nesse fenômeno de trabalho em equipe e comprometimento, Vergara (2006, p. 193) aponta que “Há, aí, um componente de cumplicidade. As pessoas sentem-se motivadas”.

Considerações finais

Este presente artigo apresentou, por meio de pesquisa em vários livros e autores estudiosos do tema, como foi concebido o conceito de gestão e como, através do tempo, essa ideia foi aprimorada, a fim de respeitar e melhorar a condição humana dentro das organizações mundiais.

Foi também destrinchado o conceito da gestão e todas as suas partes, mostrando todo o avanço histórico dentro das empresas que a fizeram chegar neste ponto atual, começando pelo líder, figura central e motivadora dos indivíduos que fazem parte de uma equipe, passando pelos agentes motivadores individuais, que movem e dão a satisfação aos colaboradores.

Até por fim chegar ao conceito de trabalho em equipe, aprofundando-se nas principais diferenças e conflitos dentro de um grupo, mostrando formas de lidar com tais diferenças e melhorar o entrosamento dentro de uma equipe. Também foram apresentados as vantagens e os aprendizados que se tem trabalhando em conjunto com outras pessoas, tais como a velocidade na comunicação e a formação de ideias mais ricas.

Referências

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTA, Vilela da. **A diferença entre ser chefe e líder**. 2015. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/executive-coaching/lideranca-e-coaching/diferenca-chefe-e-lider/>>. Acesso em: 8 maio 2016.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

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

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO *TURNOVER*

The importance of turnover management

Aline Gonçalves de Miranda¹

Adriana Chaves Andrade¹

Edinéia dos Santos¹

Reginaldo Moreno¹

Vanessa Gonçalves Luchetta¹

Resumo: Este trabalho tem como objetivo demonstrar qual a importância da gestão de *turnover* para a área de Recursos Humanos e como é importante que as organizações tenham alguém que faça este controle de rotatividade, este que pode ser medido em índice geral ou por partes, dependendo das necessidades da organização. Para obtenção de dados, optou-se por um estudo teórico baseado nas ideias dos autores Lacombe (2011), Bichuetti (2011), Marras (2000), Lucena (2007), Chiavenato (1999), Martins (2014) e uma pesquisa de campo, utilizando como ferramentas de coleta um questionário com perguntas abertas, semiabertas e fechadas, aplicadas a dois profissionais que realizam o controle de *turnover* em empresas localizadas na região de Joinville/SC.

Palavras-chave: Indicadores. Gestão. Turnover.

Abstract: This paper has like objective to demonstrate the importance of the turnover management for the Human Resources area and how important that organizations have someone who does this control of turnover, which can be measured in general index or by parts depending on the needs of the organization. To obtain data, we choose a theoretical study based on the ideas of the authors: Lacombe (2011), Bichuetti (2011), Marras (2000), Lucena (2007), Chiavenato (1999), Martins (2014) and a research of Field, to this research we used a questionnaire with open, semi-open and closed questions, applied to two professionals that do turnover control in companies located in the region of Joinville/SC.

Keywords: Indicators. Management. Turnover.

Introdução

O mundo corporativo vem se adequando às necessidades do mercado. Assim, nos últimos tempos foi vista a necessidade de realizar o controle de *turnover* dentro das organizações para prevenir desligamentos e entender quais eram os motivos que levavam a este ponto, ter maior visão da entrada e saída dos funcionários e quais são os custos que as empresas têm que arcar em cada um destes processos.

Na elaboração desse trabalho, procurou-se abordar a necessidade das empresas em ter profissionais que realizem o controle de rotatividade, salientando a importância que a gestão de RH tem em possuir estes dados para que se possa realizar um recrutamento mais eficaz, diminuindo assim os custos para a organização.

Indicadores de desempenho como instrumento de suporte

Segundo Martins, Stolfi e Olbrzymek (2014), em nosso ambiente corporativo, que podemos denominar como interno, somos avaliados por nossos pares, subordinados e líderes, tanto quanto no ambiente externo, por nossos clientes e fornecedores.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail:aline_miranda1612@hotmail.com

Com isso, pode-se afirmar que há necessidade de índices que meçam o desempenho, onde existe tamanha competitividade. A utilização desses índices como ferramenta torna-se crucial para que a gestão possa tomar as melhores decisões na organização.

Lacombe (2011) cita alguns indicadores a serem observados na gestão de recursos humanos:

- Rotatividade (*turnover*): a rotatividade dos empregados tem um custo relativamente alto para a empresa, se considerarmos o custo de recrutamento, seleção e admissão e o de integração e o pagamento de verbas rescisórias.
- Absenteísmo: o absenteísmo afeta o andamento do trabalho, principalmente o processo produtivo. É o indicador que demonstra o nível de abstenção dos empregados ao trabalho, considerando as faltas e os atrasos.
- Pesquisa de clima organizacional: através desse recurso é possível identificar os pontos fortes e os pontos que necessitam de mais atenção, dentro das organizações, analisado pelo quadro de funcionários da empresa.
- Remuneração média por funcionário: conhecer, acompanhar a evolução e comparar (interna ou externamente) a remuneração média que é paga aos funcionários.
- Retorno do investimento em treinamento: economia atribuída à aplicação do treinamento, percentual da rotatividade do pessoal antes e depois do treinamento.

***Turnover* e suas consequências**

Curiosidade: se você escrever a palavra *Turnover* em um tradutor *on-line*, a tradução literal será volume de negócios.

Turnover é uma palavra de origem inglesa que significa "renovação" e que no ramo dos negócios e RH é utilizada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio de uma organização. Resumindo, *turnover* nada mais é do que a rotatividade de pessoal dentro da empresa e é um indicador de saúde organizacional que expõe se existe ou não uma alta substituição de pessoas na organização (GALVÃO, 2015, s.p.).

Com a necessidade de ganhar algum dinheiro, qualquer desempregado se apresenta e acaba sendo contratado. Um pedreiro, por exemplo, cuja vocação natural não é trabalhar em uma cozinha industrial, se for contratado como auxiliar de cozinha, para lavar panelas. Na primeira oportunidade de encontrar um trabalho em uma construção, vai embora. Como consequência desse ocorrido, os processos internos das cozinhas sofrerão rotineiras discontinuidades [...] o gerente da unidade e seus colaboradores mais estáveis têm que sair de suas funções para cobrir lacunas, tendo desvio de funções, e as tarefas destes que cobrem a lacuna não são cumpridas com exatidão (BICHUETTI, 2011, p. 97).

Marras (2000) afirma que o índice de rotatividade (*turnover*) pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa). Essa medição pode ser feita considerando os demitidos, os demissionários (os que se demitiram) ou ambos. Podendo usar a seguinte fórmula:

$$Ir = nd \div Eip + Efp \div 2 \times 100$$

Onde:

Ir = índice de rotatividade

nd = número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

FONTE: Elaborado pelos autores (2016).

Marras (2000) exemplifica da seguinte forma: tomemos uma empresa que durante o mês de julho registrou a saída de 20 empregados (interessa para ela o *turnover* geral, ou seja, ambos demitidos e demissionários.). Nesse mesmo mês havia 480 funcionários no dia 01/07 e 520 no dia 31/07. Logo, montando a equação, temos:

$$Ir = 20 \div 480 + 520 \div 2 \times 100$$

$$Ir = 4 \%$$

Quando aplicada a fórmula na questão acima, o índice de rotatividade é igual a 4%.

Marras (2009) esclarece que o índice vai variar conforme o período apurado, podendo ser mensurado mensalmente, anualmente e assim por diante. Dependerá de qual período a organização quer analisar.

A importância da gestão do *turnover* para o Recursos Humanos

Conforme Lucena (2007), a gestão do *turnover* é muito importante para a organização, pois o *turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado dos processos de desligamento e novas admissões. Há dois tipos de *turnover*:

Aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial de crescerem [...]. Ela identifica esses empregados, acompanha seu desenvolvimento, dá-lhes oportunidades de carreira, tendo em vista mantê-los satisfeitos [...]. As saídas que acontecem são de empregados que não apresentam aquelas características de desempenho e de potencial. O *turnover* controlado pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral [...], permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado (LUCENA, 2007, p. 199).

Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal e, para combater este fenômeno, é preciso detectar as causas e os determinantes. Ele divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários.

Custos primários

Conforme definição de Chiavenato (1999), custos primários são aqueles que direta-

te relacionam-se com o desligamento de cada funcionário e sua substituição. Por exemplo: as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

Custos secundários

Chiavenato (1999) esclarece que custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante os demais empregados.

Custos terciários

Para Chiavenato (1999), os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediante a rotatividade, que fazem sentir-se em médio e longo prazo, como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados com pouca experiência ou em fase de desenvolvimento. As demissões podem ser bastante onerosas, especialmente quando envolvem entrevistas, consultoria para recolocação e acordos de indenização, além do apoio administrativo e funcional necessário. Os programas de redução de rotatividade são frequentemente utilizados em razão da economia que proporcionam.

Método

A partir do objetivo determinado para esse estudo, foi optado por uma pesquisa qualitativa e quantitativa, baseada em questionário com perguntas abertas, semiabertas e fechadas. As vantagens desse método são que o questionário consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo, obtendo um grande número de dados. Garante também uma maior liberdade das respostas em razão do anonimato, evitando respostas falsas do entrevistado. De forma geral, através do questionário obtém-se respostas rápidas e precisas.

Na aplicação dos três métodos abordados no questionário, nas perguntas fechadas visamos obter a resposta clara e precisa de questionamentos mais simples; nas questões semiabertas nossa intenção foi obter respostas claras, dando a oportunidade de o sujeito discorrer sobre o assunto; já nas perguntas abertas a finalidade foi que o entrevistado expressasse seu ponto de vista sobre as questões mais amplas, para um caráter qualitativo geral.

Não foi obrigatória a identificação dos pesquisados, para garantir sua integridade e possibilitar o anonimato, com o intuito de garantir o bem-estar e evitar o constrangimento. No entanto, todos optaram em preencher a informação e, assim, respondendo a todas as perguntas.

Análises dos dados e discussão dos resultados

A partir do método estabelecido para a pesquisa, participaram no total dois gestores, que responderam ao questionário, sendo que o gestor 1 atua na área há 18 anos e o gestor 2 há

10 anos. A partir do questionário, identificou-se qual a importância da gestão de *turnover* nas organizações.

Depreende-se do primeiro gráfico que, quando se trata de quais os indicadores mais importantes a serem utilizados, os dois entrevistados concordam que a rotatividade é importante, e o segundo entrevistado complementou: “*Headcount (atendimento do plano de mão de obra direta e indireta); horas per capita de treinamento; % de horas extras; % de reclamações trabalhistas; relação de mão de obra direta e indireta; número de acidentes com afastamento e sem afastamento; custo de saúde por colaborador*”.

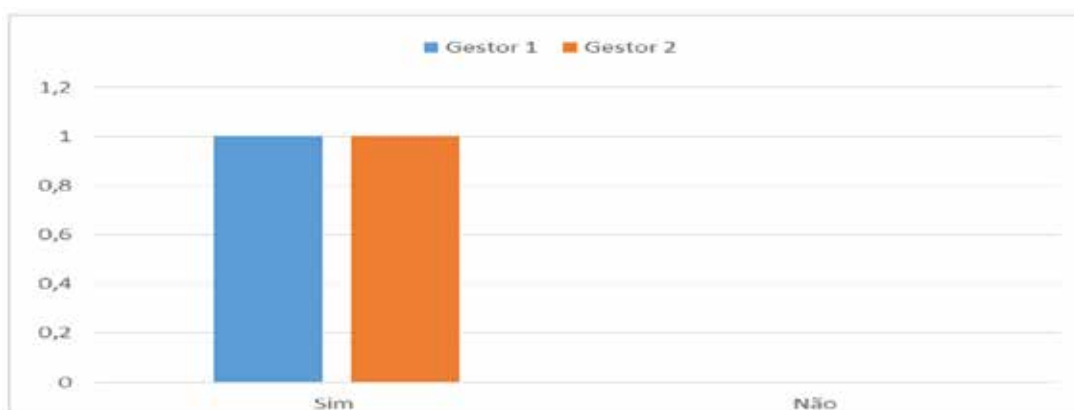
Gráfico 1. Em sua opinião, quais os indicadores mais importantes a serem utilizados na área de recursos humanos?



Fonte: Os autores (2016)

Analisando o próximo gráfico, verifica-se que os dois entrevistados utilizam o *turnover* como ferramenta de gestão. Quando questionados como é feita essa medição, o primeiro entrevistado respondeu: “*Anualmente, em relatório específico dos últimos 12 meses acumulados e comparado com a média da companhia*”. O segundo entrevistado detalhou: “*Soma do total de colaboradores admitidos mais os demitidos de um determinado período, divididos por dois e multiplicados por 100. O resultado será dividido pelo efetivo médio de um período, que é obtido pela soma dos efetivos no final do mês anterior e no mês corrente, dividido por dois*”.

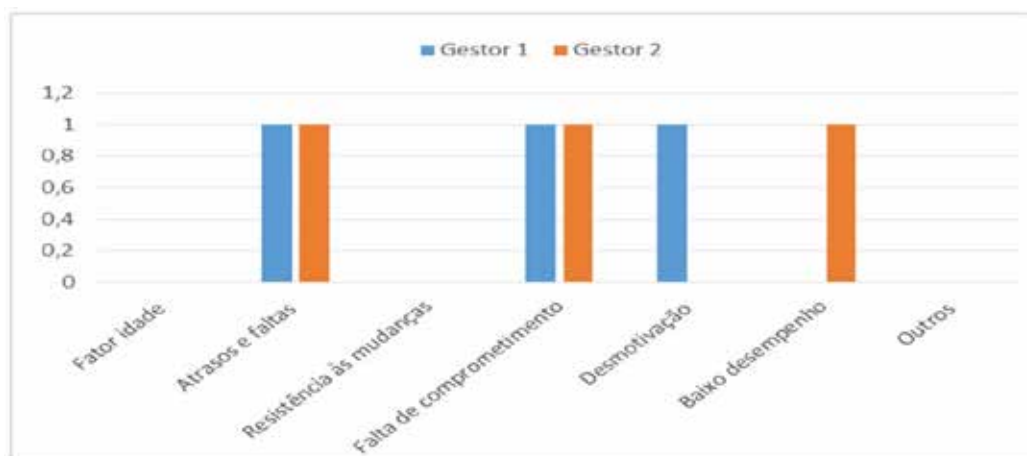
Gráfico 2. Sua empresa utiliza o *turnover* como ferramenta de gestão?



Fonte: Os autores (2016)

Os principais motivos que levam ao desligamento de funcionários na empresa, atrasos, faltas e falta de comprometimento foram destacados pelos gestores. O segundo entrevistado acrescenta que: *“Em determinadas áreas, o indicador de absenteísmo tem afetado diretamente os resultados da organização, sendo necessária a identificação das causas e ações mais específicas, entre elas o desligamento de colaboradores com índice considerado acima da média. No processo de investigação, foi identificado que problemas pessoais (muitos casos financeiros) levaram a esses a mudança de comportamento e, conseqüentemente, a falta de compromisso e desempenho em suas atividades”*.

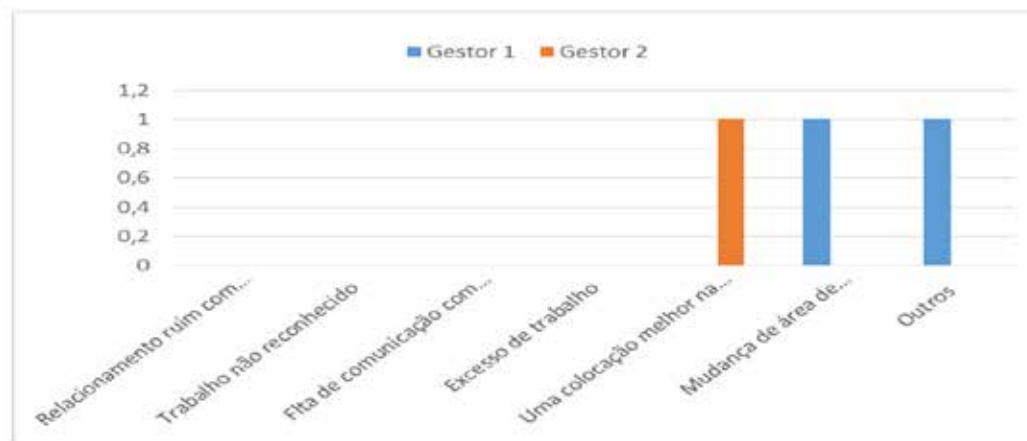
Gráfico 3. Qual(ais) o(s) principal(ais) motivo(s) que leva(m) ao desligamento de funcionários na sua empresa?



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Ao serem questionados sobre quais os motivos elencados pelos funcionários nos casos de pedido de demissão, as respostas apontaram uma colocação melhor na concorrência e mudança na área de atuação, entre outros. O primeiro entrevistado coloca: *“A regional do shopping da nossa empresa é composta por 34 lojas, tem dificuldade em reter funcionários no período vespertino, devido ao trabalho nos fins de semana e feriados”*. O segundo entrevistado diz: *“problemas pessoais (financeiros, mudança de localidade)”*.

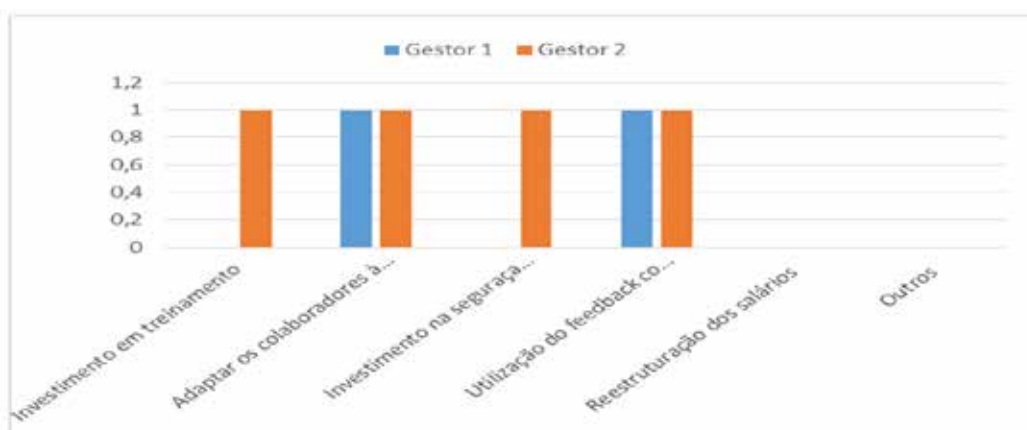
Gráfico 4. Nos casos de pedido de demissão, qual(ais) motivos são elencados pelos funcionários em questão?



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para os gestores, adaptar os colaboradores à cultura da empresa e à utilização de *feedback* são as principais atitudes de prevenção que se deve tomar para que os índices de *turnover* não afetem diretamente os resultados da organização. O primeiro entrevistado diz: “*Esses dois fatores fazem os colaboradores se sentirem mais acolhidos*”. O segundo entrevistado acrescenta: “*A melhoria das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores contribui para o aumento do entendimento e comprometimento com o negócio. Uma organização com objetivos claros, acompanhamento sistemático da performance operacional e individual alinhado à comunicação eficaz, suporta para manter o nível de engajamento dos profissionais nas empresas*”.

Gráfico 5. Na sua opinião, qual(ais) atitude(s) de prevenção deve-se tomar para que os índices de *turnover* não afetem diretamente os resultados da organização?



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Sobre as atitudes para a prevenção do índice do *turnover* afetar a organização, o primeiro entrevistado complementou: “*Esses dois fatores fazem os colaboradores se sentirem mais acolhidos*”. Enquanto o segundo: “*A melhoria das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores contribui para o aumento do entendimento e comprometimento com o negócio. Uma organização com objetivos claros, acompanhamento sistemático da performance operacional individual alinhado à comunicação eficaz, suporta para manter o nível de engajamento dos profissionais na empresa*”.

Quando perguntado aos entrevistados qual seria a melhor forma de diminuir o *turnover* e reter colaboradores no seu time, o primeiro entrevistado respondeu: “*Administrando conflitos internos, reconhecimento constante*”. O segundo entrevistado completou: “*Nova estrutura de Plano de Carreira; nova estrutura de Cargos e Salários; implementação de sistema de Avaliação de Performance (nível operacional); intensificar a realização do feedback de forma sistemática e eficaz*”.

Considerações finais

Um bom desempenho e o crescimento de uma empresa dependem dos recursos que ela possui, profissionais competentes são fundamentais para o seu sucesso. A saída de bons funcionários traz muitas perdas para a empresa, a rotatividade gera custos e desgastes, já que com a saída de um funcionário capacitado a empresa gastará tempo e dinheiro na seleção e desenvolvimento de um novo colaborador.

Com as entrevistas, pode-se identificar que a rotatividade é um dos indicadores mais

importantes na área de Recursos Humanos. Atrasos e faltas, falta de comprometimento, desmotivação e baixo desempenho são os principais motivos de desligamentos de funcionários nas organizações, e nos casos de pedido de demissão, os funcionários geralmente buscam melhor colocação na concorrência e/ou mudança na área de atuação.

Conclui-se que o *turnover* é uma importante ferramenta de gestão. Para que a organização não perca seus bons funcionários, é importante identificar as situações pelas quais ocorrem estes desligamentos. É preciso criar um ambiente de trabalho produtivo, havendo respeito para que seus colaboradores se sintam seguros. Saber administrar conflitos, criar uma nova estrutura de plano de carreira e intensificar a realização de *feedbacks* são formas de reter colaboradores, uma vez que assim se sentirão mais motivados, mantendo um nível de produção alto e qualificado.

Referências

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

CALL CENTER.INFO.BR. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/artigos>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

GALVÃO, D. **O vilão da alta rotatividade**. 2015. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/artigos/58194/o-vilao-da-alta-rotatividade/ler.aspx>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, D. L. C. C.; STOLFI, A. M., OLBRZYMEK, J. R. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

APÊNDICE A

DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que será assinado pelos participantes de nossa instituição na pesquisa. Assim, autorizamos a professora Aline Gonçalves de Miranda, docente da Faculdade Aupex - Uniasselvi a realizar a pesquisa com o título “A importância da gestão do *turnover*”.

Cumpriremos o que determina a Resolução 466/12 – CONEP/MS e contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Sabemos que nossa instituição poderá, em qualquer fase dessa pesquisa, retirar esse consentimento. Também foi, pela pesquisadora acima mencionada, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, totalmente anônimo.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

Joinville, ___/___/___

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS UNIASSELVI – AUPEX – JOINVILLE/SC

Convidamos o sr. a participar da pesquisa intitulada “A importância da gestão do *turnover*”, sob a responsabilidade da orientadora e professora Aline Gonçalves de Miranda, com auxílio dos acadêmicos Adriana Chaves Andrade, Edinéia dos Santos, Reginaldo Moreno e Vanessa Gonçalves Luchetta. O objetivo da pesquisa é enfatizar a importância da gestão do indicador *turnover* no ambiente organizacional.

Para quaisquer dúvidas a respeito desta pesquisa, você terá a garantia de acesso aos profissionais responsáveis para esclarecimento. A pesquisadora responsável é a professora Aline Gonçalves de Miranda, que pode ser encontrada na Faculdade Aupex – Uniasselvi (47) 3023-8327.

A sua participação, através de uma entrevista, é voluntária e você terá liberdade de se recusar a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de alguma forma. Você também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como terá livre acesso aos resultados do estudo e garantido esclarecimento antes e durante a pesquisa, sobre a metodologia ou objetivos.

Para participar desta pesquisa, é importante saber que não há despesas pessoais em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

É garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, sem que os nomes dos participantes sejam divulgados.

Após ser esclarecido sobre as informações do projeto, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine o consentimento de participação do sujeito, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado de forma alguma.

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do presente estudo como sujeito e declaro que fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos.

Joinville, ___/___/___

Assinatura do participante

Aline Gonçalves de Miranda
Pesquisadora responsável

APÊNDICE C

UNIASSELVI – AUPEX – JOINVILLE/SC CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR III – 3º SEMESTRE

ENTREVISTA – 2016

O intuito desta entrevista é o levantamento de dados para a pesquisa que tem como tema: “A importância da gestão do *turnover*”.

Você é a nossa fonte de informação e a sua participação, ao responder este questionário, é fundamental para que possamos atingir os objetivos almejados.

NOME (opcional):
IDADE:
PERÍODO EM QUE ESTÁ EXERCENDO ESSA FUNÇÃO:

1. Em sua opinião, *turnover* é um dos indicadores mais importantes a serem utilizados na área de recursos humanos?

Sim

Não

Há outros mais importantes

Justifique: _____

2. Na sua opinião, qual a principal atitude que se deve assumir para que os índices do *turnover* não prejudiquem os resultados da organização?

- () Investimento em treinamento () Investimento na segurança de trabalho
() Outros: cite exemplo

Justifique: _____

3. Qual o principal motivo que leva ao desligamento de funcionários na sua empresa?

- () Fator idade () Desmotivação () Outros.

Justifique: _____

4. Nos casos de pedido de demissão, qual(ais) motivos são elencados pelos funcionários em questão?

- () Relacionamento ruim com superior imediato
() Trabalho não reconhecido
() Falta de comunicação com os colegas
() Excesso de trabalho
() Uma colocação melhor na concorrência
() Mudança de área de atuação
() Outros:

5. Pode ser feito algo para evitar que as saídas prejudiquem sua empresa?

6. Qual seria a melhor forma de diminuir o *turnover* e reter colaboradores no seu time? Cite

exemplos.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

ELABORAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA COMÉRCIO E TRANSPORTES KM 27

Elaboration and importance of the cash flow in the company Trade and Transportation km 27

Bruna Heinzen¹
Reinwald Roepcke¹

Resumo: Nos dias atuais, cada vez mais é necessário ter dentro das organizações uma gestão de controle financeiro eficiente. Devido à complexa expansão de competitividade dos mercados, verifica-se uma grande necessidade de as empresas buscarem ferramentas mais eficazes de planejamento financeiro. O fluxo de caixa é uma das ferramentas mais eficientes que auxiliam as micro, pequenas e grandes empresas no controle de seus recursos, ou seja, através dele é possível projetar, organizar, controlar e dirigir as entradas e as saídas do caixa, gerando estimativas da situação financeira, impedindo quaisquer imprevistos. Este trabalho tem por objetivo elaborar um fluxo de caixa para a empresa Comércio e Transportes Km 27, apresentando sua importância e conceituando seus principais objetivos como ferramenta de gerenciamento e controle financeiro, assim como apresentar sugestões de melhorias e implantar algumas delas. Para a coleta de dados foram utilizadas a observação e as anotações de todas as movimentações de caixa, organizadas em uma tabela, possibilitando sua atualização diariamente. Esta elaboração contribui em diversos aspectos para a organização, pois permitirá ao gestor um melhor controle de ingressos e desembolsos, bem como a visualização antecipada de fenômenos que poderão afetar o caixa, bem como a visualização gráfica dos resultados da empresa. Através disto podemos concluir que a organização no mês de março de 2016 obteve, através do fluxo de caixa residual incremental, um saldo positivo no valor de R\$ 59.418,81.

Palavras-chave: Gestão financeira. Fluxo de caixa. Entradas e saídas de caixa. Controle.

Abstract: Nowadays, it is increasingly necessary to have efficient financial control management within organizations. Due to the complex expansion of market competitiveness, there is a strong need for companies to seek more effective financial planning tools. Cash flow is one of the most efficient tools that help micro, small, and large companies control their resources, that is, through it, it is possible to design, organize, control and direct cash inflows and outflows, generating estimates of Financial situation, preventing any unforeseen events. This paper aims to elaborate a cash flow for the company Comércio e Transportes Km 27, presenting its importance and conceptualizing its main objectives as a management and financial control tool, as well as to present suggestions for improvements and to implement some of them. For data collection, the observation and annotations of all the cash movements, organized in a table, were used, enabling its daily updating. This elaboration contributes in several aspects to the organization, as it will allow the manager a better control of inflows and disbursements, as well as the anticipated visualization of phenomena that can affect cash, as well as the graphical visualization of the results of the company. Through this, we can conclude that in March 2016 the

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

company obtained, through the incremental residual cash flow, a positive balance in the amount of R \$ 59,418.81.

Keywords: Financial management. Cash flow. Cash receipts and withdrawals. Control.

Introdução

No cenário atual que estamos vivenciando, com a competitividade comercial cada vez mais acirrada, as empresas, acima de tudo, necessitam de uma boa organização financeira e, para isso, podem contar com uma ferramenta indispensável, conhecida como fluxo de caixa. Ele é um instrumento dinâmico, oferecendo ao administrador várias informações que poderão ajudá-lo nas futuras tomadas de decisão. Ele apresenta o controle e o registro de entradas e saídas financeiras, durante determinado período, a fim de salvaguardar a atividade empresarial e alcançar o objetivo almejado pela empresa.

Micro e pequenas empresas no Brasil proporcionam a maior parte dos empregos de carteira assinada ou mais, com mais de 50% do total, conforme dados do SEBRAE. Para a continuação deste desenvolvimento, é necessário falar sobre a sobrevivência dessas empresas, pois sabe-se que muitos destes empreendimentos fecham as portas devido a fatores econômico-financeiros, provocados na maioria das vezes pela ausência de planejamento e controle dos recursos.

Neste contexto, destaca-se o fluxo de caixa, uma ferramenta que proporciona ao administrador uma visão dos recursos financeiros da organização, visto que, ao planejar suas finanças, a organização se torna mais sadia e competitiva no mercado, na medida em que projeta seus financiamentos através das sobras de caixa, não precisando, dessa maneira, de financiamentos com altas taxas de juros.

Através disto, temos como objetivo, ao final do trabalho, (i) apresentar a empresa Comércio e Transportes KM 27 e (ii) elaborar um fluxo de caixa, no modelo residual operacional, mostrando quais foram os resultados obtidos durante aquele mês, facilitando a gestão dos recursos financeiros. A instituição cedente tem grande deficiência nessa área, contando até com o fluxo de caixa, mas é preciso aperfeiçoá-lo de maneira eficiente para que traga os resultados esperados, pois, ou se faz de maneira eficaz, ou de nada adianta.

A empresa situa-se na cidade de Presidente Getúlio/SC, a 27 quilômetros do centro da cidade, e conta atualmente com 10 colaboradores, atuando no ramo de materiais de construção e transporte freteiro. Fundada em 22 de novembro de 1993, ela vem crescendo no ramo ano após ano, devido ao grande crescimento que a área obteve na última década, chegando a mais de 50%.

Para a construção do resultado, a metodologia utilizada foi qualitativa com aporte quantitativo. Com relação ao método quantitativo, este foi usado para o levantamento das informações dos documentos pesquisados, ou seja, foram feitas pesquisas a campo para coletar os dados suficientes (entradas e saídas de caixa) para a construção do objetivo geral, que é a elaboração do fluxo de caixa residual operacional para a empresa estudada. E no âmbito qualitativo teremos a observação e as conversas com o supervisor, visando coletar todas as informações possíveis para a elaboração do trabalho, buscando melhorias para maximizar os processos. De acordo com Braga (1995, p. 230), “o controle financeiro é desenvolvido através do acompanhamento da execução do planejamento global, empregando-se as técnicas de análises”.

Justificativa da realização do estudo

Com a alta competitividade, as empresas estão se tornando cada dia mais conscientes em matéria de organização. Hoje, é indispensável que se gerencie com competência todos os recur-

tos financeiros disponíveis na empresa. O fluxo de caixa é uma das ferramentas indispensáveis à boa gestão das organizações. De acordo com Maximiano (1995, p 85), “todo problema exige uma decisão para ser resolvida, mas as decisões nem sempre nascem de problemas. Muitas decisões originam-se de oportunidades, objetivos e interesses”. Neste contexto, definiu-se o problema de pesquisa deste trabalho: Qual a importância do fluxo de caixa realizado na gestão dos recursos financeiros da empresa?

A inexistência de um fluxo de caixa na organização resultava em decisões tomadas aleatoriamente. Este estudo auxiliará a empresa a conhecer de forma detalhada as entradas e saídas dos recursos financeiros, contribuindo para melhorar o processo de decisão do empreendedor e aumentar a vantagem competitiva da organização. As operações financeiras devem ser acompanhadas cuidadosamente, pois qualquer deficiência no planejamento e controle destas operações pode causar grandes transtornos e prejuízos para a organização.

O trabalho foi viável, uma vez que se obteve acesso aos dados necessários, o empresário teve interesse no desenvolvimento do trabalho e se comprometeu em fornecer as informações. Também foi viável com relação ao tempo de elaboração, visto que o acadêmico dispôs de tempo para cumprir as etapas do estudo.

Metodologia de pesquisa

O método adotado para a realização deste estudo é qualitativo com aporte quantitativo. Com relação ao método quantitativo, este será usado para o levantamento das informações dos documentos pesquisados, ou seja, serão feitas pesquisas em campo para coletar os dados suficientes (entradas e saídas de caixa) para a construção do objetivo geral, que é a elaboração do fluxo de caixa para a empresa estudada.

Os dados foram tabulados em planilhas Word/Excel, durante o mês de março de 2016, observando-se o regime de competência em que eventos financeiros (entradas e saídas de caixa) ocorreram.

Após a tabulação, foi feita a análise dos dados, e em seguida elaborado o fluxo de caixa, evidenciando principalmente o saldo positivo do mês selecionado, assim como os percentuais das despesas em relação às entradas. Atualmente, a instituição cedente não dispõe de nenhum controle exato de seus recursos financeiros e seu porcentual de lucratividade. Após a análise dos dados, foi entrado com a intervenção de sugestões de melhorias, com a finalidade de maximizar o controle financeiro.

Relatório do estudo realizado

Através do observado, pôde-se concluir que a empresa não efetua nenhum fluxo de caixa eficiente, nem mesmo da maneira mais simples, pois os proprietários em questão gerenciam duas empresas de forma conjunta, que seria a empresa em questão e outra cuja razão social é Transportes KM 27, a qual atua no ramo de transportes de cargas, prestação de serviços e guindastes. O fluxo de caixa constitui ferramenta fundamental para a boa administração e avaliação das empresas. A sua utilização possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez, que são importantes para o bom funcionamento, assim como a continuidade da empresa. A boa utilização do fluxo de caixa faz com que as empresas conheçam o seu grau de independência financeira, de modo a conhecer a sua capacidade de gerir recursos no futuro, para deste modo conseguirem saldar os seus compromissos e pagar o salário dos seus trabalhadores.

Assim, até então eles não separavam de forma eficiente a lucratividade de cada organiza-

ção, prejudicando muito o crescimento tanto de uma como de outra empresa. Percebe-se que a comercialização de material de construção está andando a passos mais largos do que o transporte de carga, devido principalmente às decisões políticas tomadas nos últimos semestres, como o aumento excessivo do óleo diesel e os impostos, que chegam a quase 9% do faturamento da empresa; outras questões prejudiciais seriam a má infraestrutura das rodovias e falta de mão de obra qualificada e de confiança.

Através de uma breve entrevista com os proprietários Márcio José Erhardt e Ivone Erhardt, notou-se que a empresa de transportes está passando por um momento muito complicado, pois, como já ressaltado, os insumos subiram e não conseguiram repassar esse aumento aos seus clientes, ou seja, estão trabalhando praticamente no vermelho. Para agravar a situação, estão retirando recursos da Comércio e Transportes KM 27 para suprir os prejuízos que a empresa de transportes está exercendo. Dessa forma, a empresa de comercialização de materiais de construção poderia crescer mais se a lucratividade dela fosse usada própria e unicamente para o seu desenvolvimento. Queji (2002) resalta que o fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança nas suas atividades financeiras. Conhecer o volume monetário disponível ou o que receberá é tarefa das mais relevantes, pois aplicar corretamente, sem perder tempo, melhora sobremaneira as estimativas do capital de giro necessário para a empresa.

Após esta longa conversa, foi proposto aos empresários e proprietários da organização que se separasse a lucratividade de cada empresa, sendo que, mesmo trabalhando juntas, uma trabalha para a outra, ou seja, uma fornece o transporte freteiro necessário, mas que pague por isso, como se fossem duas empresas distintas, pois só assim poderíamos ter o montante real das despesas e dos lucros da empresa em questão. Diante disso, o principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa (SALES, 2009).

Então, a partir do dia 1º de março de 2016 foi elaborada uma planilha que coletava todas as entradas e as saídas que passavam pela organização. Os ingressos e os desembolsos eram anotados primeiramente dia a dia em uma agenda, para depois passá-los para as tabelas, deixando tudo mais organizado e visível. Desta maneira, até o dia 31 de março de 2016, de maneira cuidadosa, foram coletados todos os dados necessários para construir o resultado que será apresentado a seguir.

Resultados obtidos

Na tabela 01 são apresentados todos os eventos que provocam entradas e saídas de caixa que ocorreram na empresa Comércio e Transportes KM 27, pelo regime de competência, entre os dias 1º e 31 de março de 2016.

No que se refere aos ingressos de caixa, são constituídos através dos recebimentos resultantes das vendas. A empresa, como se situa no interior de uma cidade, não conta com uma política séria de pagamentos, pois como 90% de seus clientes são agricultores e geralmente não contam com pagamento mensal, e sim em safras, ou seja, trimestrais ou anuais, a empresa efetua as vendas conforme o cliente necessita, pois ela conhece bem sua carteira de clientes, e como é um lugar pequeno, todo mundo se conhece e por isso há pouca inadimplência.

O item de desembolso é composto pelas compras da empresa, tanto à vista como a prazo, além das despesas com pessoal, despesas administrativas, tributárias, financeiras, entre outras, como a manutenção dos caminhões e o óleo diesel, que depois do aumento de 13% resultou em uma despesa significativa. As compras que a empresa utiliza referem-se à aquisição de material para a

revenda, sendo 89% a prazo, pagas geralmente através de boletos bancários aos seus fornecedores.

Os desembolsos da empresa Comércio e Transportes KM 27, além do item de compras, é constituído pelas despesas administrativas e comerciais, compostas por: telecomunicações, que são internet e telefones; energia elétrica; honorários contábeis; despesas de expediente, são formadas pelas compras de produtos para a manutenção da limpeza da empresa, além de materiais para escritório (caneta, lápis, papel, tonner); presentes e brindes; cursos fornecidos aos colaboradores. Tratando-se das despesas com pessoal, estão presentes os desembolsos com FGTS, INSS, pró-labore e salários. Para as despesas de tributos, a empresa é optante pelo regime de tributação do lucro real.

Na tabela a seguir apresentam-se as entradas e as saídas de caixa, dia a dia, para no final obter-se o resultado esperado, ou seja, a margem de lucratividade.

Tabela 1. Fluxo de caixa da empresa Comércio e Transportes KM 27

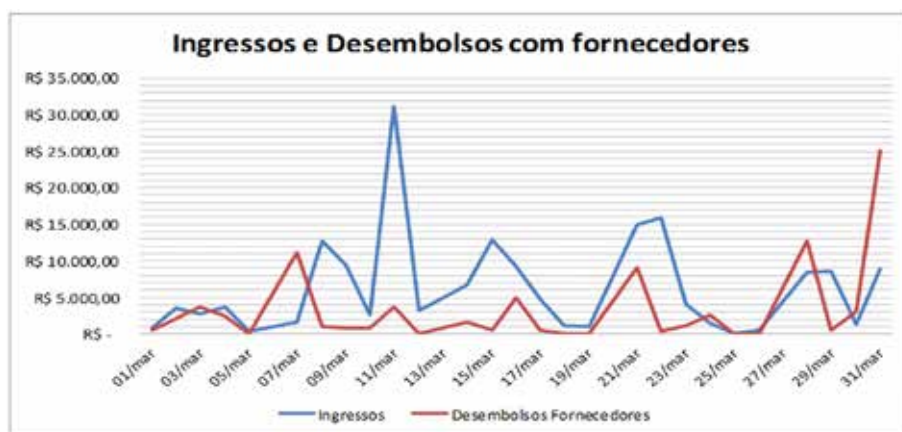
FLUXO DE CAIXA COMÉRCIO E TRANSPORTES KM 27										
	Ingressos	Desembolsos (Fornecedores)	Pagamento de Fretes	Despesas com Pessoal	Despesas de expediente	Energia Elétrica	Honorários Contábeis	Despesas administrativas	Marketing	Impostos Lucro Real
01/mar	R\$ 897,00	R\$ 446,00		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
02/mar	R\$ 3.531,50	R\$ 2.077,50	R\$ 320,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
03/mar	R\$ 2.718,00	R\$ 3.702,99	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 251,00	R\$ 900,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 297,79
04/mar	R\$ 3.627,50	R\$ 2.405,89	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
05/mar	R\$ 277,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 8.052,00	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -
07/mar	R\$ 1.611,00	R\$ 11.074,28	R\$ -	(Folha Pagam.)	(Mat. Esct.)	R\$ -	R\$ -	(Telefone)	R\$ -	R\$ 319,71
08/mar	R\$ 12.782,50	R\$ 1.017,78	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
09/mar	R\$ 9.369,00	R\$ 770,71	R\$ 160,00	R\$ 35,17	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 152,26
10/mar	R\$ 2.649,00	R\$ 791,12	R\$ -	(FGTS)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
11/mar	R\$ 31.088,20	R\$ 3.729,34		R\$ -	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 79,00	R\$ -	R\$ 32,99
12/mar	R\$ 3.137,50	R\$ -	R\$ -	R\$ -	(Mat. Limpeza)	R\$ -	R\$ -	(Internet)	R\$ -	R\$ -
14/mar	R\$ 6.738,80	R\$ 1.584,44	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.472,59
15/mar	R\$ 12.895,00	R\$ 541,90	R\$ -	R\$ 1.458,15	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 65,00	R\$ -	R\$ -
16/mar	R\$ 9.260,65	R\$ 4.909,66	R\$ 250,00	(INSS)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	(Cursos)	R\$ -	R\$ -
17/mar	R\$ 4.829,80	R\$ 509,30	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
18/mar	R\$ 1.155,00	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -	(Oleo Diesel)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -
19/mar	R\$ 937,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
21/mar	R\$ 14.963,20	R\$ 9.057,36	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
22/mar	R\$ 15.842,00	R\$ 283,18	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
23/mar	R\$ 4.021,50	R\$ 1.192,83	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
24/mar	R\$ 1.529,00	R\$ 2.608,96	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
25/mar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
26/mar	R\$ 502,80	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
28/mar	R\$ 8.441,00	R\$ 12.664,04	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
29/mar	R\$ 8.599,80	R\$ 512,50	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
30/mar	R\$ 1.247,40	R\$ 3.050,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 22,00	R\$ -
31/mar	R\$ 8.845,90	R\$ 25.080,80	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ 171.497,05	R\$ 88.010,58	R\$ 5.430,00	R\$ 9.545,32	R\$ 5.250,00	R\$ 251,00	R\$ 900,00	R\$ 294,00	R\$ 122,00	R\$ 2.275,34
TOTAL CRÉDITOS			R\$	171.497,05						
TOTAL DÉBITOS			R\$	112.078,24						
VALOR LUCRATIVO			R\$	59.418,81						
MARGEM DE LUCRATIVIDADE				35%						

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Através da análise da tabela, pode-se concluir que a empresa Comércio e Transportes obteve um débito no valor de R\$ 112.078,24, incluindo todos os desembolsos citados, e um crédito no valor de R\$ 171.497,05, gerando um saldo positivo no valor monetário de R\$ 59.418,81, sendo que isto se efetua em uma porcentagem de 35%.

Para uma melhor visualização dos picos de entrada e saída de caixa, segue um gráfico auxiliar exemplificando de maneira objetiva o desejado. Nota-se que no dia 11 de março houve a maior entrada de dinheiro na empresa e no dia 31 de março o maior desembolso, pois, por ser o último dia do mês, a maioria dos fornecedores que não optam por boleto é paga neste dia.

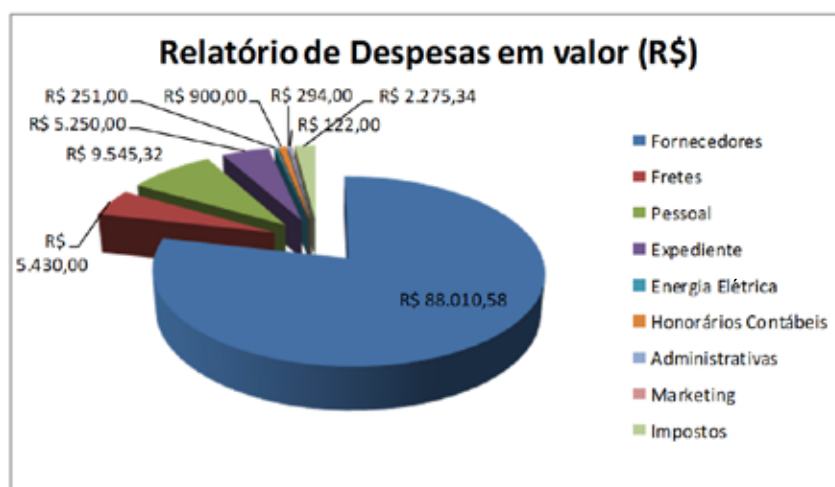
Gráfico 1. Gráfico ingressos e desembolsos com fornecedores da empresa Comércio e Transportes KM 27



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O gráfico a seguir demonstra a parcela de cada saída de caixa, proveniente de despesas administrativas, despesas tributárias, despesas financeiras e salários com encargos em relação ao total da empresa. Através do exposto, pode-se notar que a maior parcela é a do pagamento dos fornecedores, somando R\$ 88.010,58, na sequência as despesas com pessoal, no valor de R\$ 9.545,32, bem como o pagamento de fretes (R\$ 5.430,00) e despesas de expediente (R\$ 5.250,00).

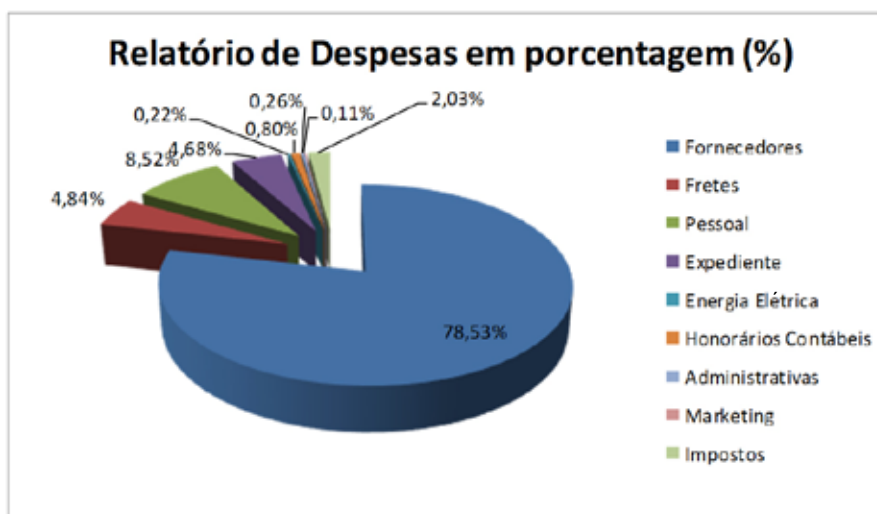
Gráfico 2. Relatório de despesas da empresa Comércio e Transportes KM 27



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para melhor ilustrar, o próximo gráfico representa os mesmos montantes citados em forma de porcentagem.

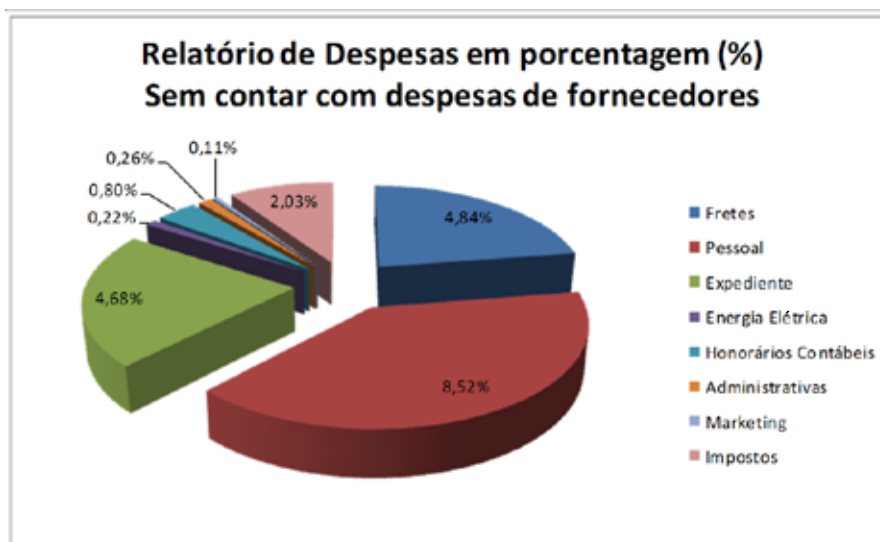
Gráfico 3. Relatório de despesas em porcentagem da empresa Comércio e Transportes KM 27



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O gráfico 4 evidencia que as despesas com salários e encargos representam a maior parte do total das saídas (sem contar os pagamentos a fornecedores), com aproximadamente 8,52% do total. Já as despesas com relação ao frete dos materiais somam 4,84%, seguidas das despesas com expediente, na casa dos 4,68%, sendo que este último obteve uma porcentagem muito elevada devido ao aumento do preço do óleo diesel. Por fim, temos o pagamento dos impostos enquadrados no regime do lucro real.

Gráfico 4. Relatório de despesas em porcentagem sem contar com despesas de fornecedores da empresa Comércio e Transportes KM 27



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio das tabelas e gráficos, a empresa terá em mãos todos os resultados obtidos durante o mês estudado. Dessa forma, poderá avaliar de maneira mais precisa suas futuras atitudes de investimentos ou até mesmo de corte de gastos.

Sugestões para a organização

No transcorrer da realização do estudo na empresa citada foi possível constatar algumas questões que podem ser melhoradas, o que auxiliará para um melhor desenvolvimento das atividades na empresa e maior facilidade para a busca dos objetivos determinados pela organização. A seguir são apresentadas algumas sugestões para o proprietário aperfeiçoar a gestão da empresa, nas diversas áreas da administração.

Separar as contas pessoais das contas da empresa, para melhor controle dos gastos da organização. No momento não existe essa divisão, algumas contas da empresa são pagas pela conta da pessoa física, bem como despesas pessoais dos proprietários são pagas pela pessoa jurídica. Com essa divisão, será possível verificar qual é o real lucro ou prejuízo com o negócio da empresa.

- Sustentar um controle rigoroso com relação ao capital de giro da empresa.
- Contratar uma pessoa de confiança ou então delegar um funcionário já existente para realizar as atividades financeiras na organização, uma vez que os proprietários executam todas as atividades da empresa, não existindo outra pessoa para desempenhar esse papel, o que faz com que eles mesmos estejam sobrecarregados ou se privando de passeios mais longos ou poder resolver imprevistos decorrentes, por exemplo, sem precisar incomodar os proprietários em horários indesejados.
- Realizar investimentos na área de marketing, pois verificou-se que atualmente a organização repassa um valor irrisório de verba para melhorias nessa área, a qual é indispensável para o crescimento saudável da empresa.
- Desenvolver campanha publicitária específica, no sentido de atrair os consumidores a consumir os produtos promocionais.
- Realizar um estudo no que se refere aos gastos incorridos na empresa, com o intuito de identificar a margem de contribuição de cada produto, e se os preços de venda atualmente praticados cobrem os gastos fixos e variáveis e proporcionam margem de lucro adequada, conforme os propósitos da empresa.
- Sugere-se que o proprietário e o setor financeiro realizem cursos sobre gestão financeira, visando desenvolver competências para controlar, analisar, planejar e dirigir informações financeiras na empresa para a eficiente tomada de decisões, fazendo com que tenham uma maior capacidade de gestão da empresa.
- Criar uma planilha para controle dos cheques recebidos, principalmente os cheques a prazo, para analisarem de forma eficaz as receitas por este modelo, além de acompanhar a liquidação dos cheques a prazo.
- Fazer com que a retirada de lucro dos sócios seja realizada de forma organizada e única, desta forma facilitando a gestão financeira, pois hoje retiram a todo o momento, correndo risco de perda do controle financeiro da empresa.

Sugestões implantadas

Após a realização do estudo, a elaboração do fluxo de caixa e a apresentação dos resultados e das sugestões aos gestores, eles concordaram em implantar por hora algumas sugestões citadas.

[...] fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e as saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa, é possível prognosticar eventuais ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas (ASSAF NETO; SILVA, 1997, p. 35).

Começou-se primeiramente separando as contas pessoais das contas da empresa e separando as contas da empresa de transportes das contas da empresa de material de construção. Após isso, começou-se a ter um gerenciamento mais preciso dos ingressos e desembolsos de cada parte da organização. Como antes era feito tudo em um montante só, nenhum dado ficava preciso para os gestores, dificultando muito o controle e as necessidades de intervenção nos déficits da organização. Após esse trabalho, ficou bem mais evidente o que precisava ser melhorado e qual empresa realmente estava em ascensão e qual em declínio.

Outro aspecto de intervenção foi nos gastos desnecessários, após feita a tabela de todos os gastos, analisou-se um por um. Com isso conseguiu-se diminuir certos gastos que não agregavam valor significativo à empresa.

Considerações finais

A administração de uma empresa consiste primeiramente em planejar, organizar, dirigir e controlar todas as áreas componentes da entidade. Entretanto, a administração dos recursos financeiros de uma empresa pode-se dizer que é a parte mais importante entre todas, visto que para conseguir realizar as outras é necessário, antes de tudo, ter uma administração financeira bem organizada.

A escolha do presente trabalho sobre o fluxo de caixa ocorreu devido à grande importância na administração financeira de uma empresa, bem como a necessidade existente na empresa de se implantar uma ferramenta para o controle das operações que envolvem entradas e saídas de recursos financeiros. Como exposto, a administração financeira exerce um papel fundamental no gerenciamento empresarial, pois a vida da empresa não pode ser uma aventura, expondo-se aos acontecimentos incertos, sem um mínimo de planejamento e de controle financeiros. É preciso, além de projetar, agir com habilidades no sentido de neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis à empresa. E o fluxo de caixa dá essa segurança à administração.

No mercado competitivo em que se vive, é fundamental que as empresas tenham informações corretas e ágeis, para assim conseguirem tomar decisões que poderão salvá-las da falência. As mudanças ocorrem constantemente e em uma velocidade absurda, principalmente, nesse cenário turbulento, as micro e pequenas empresas sofrem ainda mais, muitas vezes por não terem a capacidade de se manter em um mercado, ou por terem medo de investir em capacitação. Está comprovado que para que uma organização tenha uma vida saudável e duradoura, é necessário usufruir dessas ferramentas financeiras, que estão aí exatamente para esse propósito: manter as empresas no mercado e fazer com que elas cresçam de maneira sustentável.

O objetivo deste trabalho foi demonstrar para a empresa a importância de possuir um controle financeiro, identificando quais os processos e as informações financeiras que podem ser melhor controlados através do fluxo de caixa. O propósito geral determinado para este trabalho foi alcançado devido ao cumprimento dos objetivos específicos mencionados anteriormente, bem como da metodologia que se ajustou ao estudo.

A realização deste estudo permitiu verificar que a organização obteve um saldo positivo no valor de R\$ 59.418,81, representando cerca de 35% durante o mês de março de 2016. Até o início deste trabalho, a empresa em estudo não possuía controle financeiro formalizado, muito menos tinha conhecimento dessas informações para a tomada de decisão.

Após o trabalho finalizado, começou-se a abrir a mente sobre os motivos de por que a empresa, por muitas vezes, apresentava meses sem resultados significativos. Soube-se que a maioria dos fatores eram que os gestores usavam o resultado positivo de uma empresa para suprir os déficits da outra, que passa por tempos difíceis, ou seja, a empresa Transportes KM 27.

Para o alcance dos objetivos foram utilizadas pesquisas bibliográficas de administração financeira focadas no fluxo de caixa. Dessa forma, adquiriu-se conhecimentos sobre o assunto e

iniciou-se uma análise na empresa estudada para verificar os principais pontos a serem implantados e melhorados.

Foi implantado o controle de todas as receitas e desembolsos da empresa, para assim, no período do estudo, coletar os dados para iniciar o fluxo de caixa e aplicar sugestões de melhoramento no gerenciamento financeiro. Após isso, detectou-se que a organização se encontra em uma situação financeira saudável, mesmo não havendo nenhum controle rígido de sua margem de lucratividade, porém há muitos aspectos a melhorar no quesito de controle, evitando maiores problemas ou preocupações desnecessárias.

Após apresentados os resultados aos proprietários, estes resolveram implantar definitivamente o fluxo de caixa detalhado para o melhoramento da administração financeira. Após este estudo, objetiva-se elaborar um fluxo de caixa projetado, para que os administradores possam ter a previsão dos débitos e créditos futuros, para assim poderem realizar uma melhor tomada de decisão, procurando boas opções de investimentos ou fontes de financiamento, visto que assim terão acesso aos dados de antemão.

Vale ressaltar que através desta pesquisa na empresa percebeu-se que fluxo de caixa elaborado pelas pequenas empresas pode servir como uma peça fundamental no planejamento e controle financeiro, possibilitando uma melhor tomada de decisão sobre os seus recursos financeiros. Não é por ser uma empresa de pequeno porte, sem administradores formados, que não se pode fazer uma boa gestão.

Os resultados obtidos com o presente estudo trarão contribuições para as três partes envolvidas: a acadêmico, a empresa e a universidade. Ou seja, para o acadêmico serviu de crescimento profissional, pelo conhecimento adquirido na combinação da teoria e prática, além de conhecer mais a fundo a empresa em que trabalha. À universidade, pelo motivo de firmar uma parceria com a empresa da região. E principalmente para a empresa Comércio e Transportes KM 27, cujo estudo será fundamental para a otimização da aérea financeira, bem como a ferramenta que agora tem nas mãos.

Referências

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

FRETTA, E. C. L. et al. (org.); KARKOTLI, Gilson. **Administração Financeira**. Curitiba: Camões, 2008.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

QUEJI, L. M. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida**. 2002. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SALES, Kátia dos Santos Pereira. **Fluxo de caixa**. 49 f. Monografia (Pós-graduação em finanças e gestão corporativa). Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

The influence of technology in organizational development

Jonas Pech¹
Douglas Pagliarini¹
Diego Chaves Noro¹
Alexandre T. Viana¹

Resumo: A Teoria do Desenvolvimento Organizacional tomou força a partir da década de 1970. Os gestores perceberam que tomar conhecimento dessas competências tornou-se um diferencial frente à concorrência. A partir de uma pesquisa bibliográfica, o presente estudo buscou analisar a evolução da Teoria do Desenvolvimento Organizacional e as implicações das novas tecnologias no contexto das organizações. Buscou-se verificar as concepções que devem ser aplicadas nas empresas e como os colaboradores buscam melhorar o seu desempenho.

Palavras-chave: Organizações. Tecnologia. Desenvolvimento Organizacional.

Abstract: The Theory of Organizational Development took on strength from the 1970s. Managers realized that learning about these competencies became a differential against competition. From a bibliographic research the present study sought to analyze the evolution of Organizational Development Theory and the implications of new technologies in the context of organizations. We sought to verify the conceptions that should be applied in the companies and how the collaborators seek to improve their performance.

Keywords: Organizations. Technology. Organizational development.

Introdução

Planejar e organizar as empresas ajudando na sua melhoria e no seu desenvolvimento é o objetivo de todos no comando das organizações. O aparecimento da teoria do desenvolvimento organizacional deu-se na década de 1960, porém a maior preocupação das empresas com o desenvolvimento organizacional tomou força a partir da década de 1970, quando os gestores começaram a perceber que isso ajudaria a fazer a diferença.

Havia, no entanto, diversas metodologias que buscam diferentes objetivos, mas todas elas pregavam uma maior participação de todos nos processos da empresa, com maior democratização nas decisões. Nos séculos XIX e XX, as tecnologias tiveram uma grande importância para a mudança nos negócios e na forma do emprego de várias pessoas. Na lavoura foram introduzidas máquinas que substituíam o serviço braçal, acontecendo o mesmo nas indústrias alguns anos mais tarde.

Os avanços tecnológicos estão trazendo muitas inovações, e seus impactos podem ser vistos em inúmeros setores da sociedade, com a extinção de alguns postos de trabalho e a criação de outros. Com as mudanças tecnológicas e também no comportamento humano, percebeu-se a necessidade de planejar as situações de mudanças antes de aplicá-las, evitando assim confrontos e problemas no desenvolvimento do trabalho nas organizações.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: jonaspech@hotmail.com; dodakt@gmail.com; d.noro@hotmail.com; aletviana@bol.com.br

Nesse pensamento surgiu, de um aprimoramento da Teoria Comportamental, o movimento do Desenvolvimento Organizacional. Como objetivo para este artigo, será explanado, com base em leitura de artigos e literaturas que abordam o tema, como surgiu e funciona a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, seguido por um foco direcionado para o surgimento e introdução de novas tecnologias no âmbito empresarial. Na sequência, apresentam-se os impactos causados por elas e as vantagens e as desvantagens de seu uso.

Contexto histórico

Conforme um estudo realizado para a teoria comportamental, existem dois estilos de administrar uma organização, um com base na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (Teoria X) e outra com base em modernidades (Teoria Y).

Para Chiavenato (2014, p. 331), a Teoria X “é a concepção tradicional da administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas [...]. As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza [...]. Falta-lhes ambição [...]. A sua própria natureza as leva a resistir às mudanças [...]”.

Já para a Teoria Y, Chiavenato (2014, p. 332) salienta que “É a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. [...] baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos [...]”. Nessa nova concepção, os funcionários gostam do trabalho, não são mais resistentes a mudanças e são motivados por elas.

Com base na Teoria Comportamental e nos problemas entre a Teoria X e Teoria Y, cientistas e consultores pensaram em uma aproximação mais moderna, democrática e variada do desenvolvimento planejado das organizações. Sob essas premissas ergueu-se a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

Surgiu em meados de 1962, na forma de algumas ideias acerca do homem, da organização e do ambiente, facilitando e promovendo o crescimento das empresas. Seu foco é na produtividade (fluxos de trabalho e processos, estrutura organizacional, desempenho e integração da tecnologia e das pessoas) e na qualidade de vida do trabalho (relacionamento individual e em grupos), com interesse na satisfação humana na organização.

Os modelos de DO se baseiam em quatro variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo. Os autores exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2014, p. 365, grifos do autor).

Devido às fortes mudanças em todas as partes da empresa, houve uma grande necessidade de mudança no comportamento dos administradores, em que na Teoria X, desenvolvida na Teoria Comportamental, a administração era rígida e autocrática e as pessoas eram tidas como meios de produção, agora essa nova fase da administração trouxe a seguinte proposição:

a) Novo conceito de homem baseado no conhecimento de suas mutáveis e complexas necessidades, substituindo a ideia do homem ultrassimplificado, inocente e do tipo ‘aperta-botões’; b) Novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, em lugar do modelo de poder baseado na coação e ameaça; c) Novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideias humanístico-democráticas em lugar do sistema despersonalizado e mecanicista da burocracia (CHIAVENATO, 2014, p. 364).

Pensadores do Desenvolvimento Organizacional criticam a estrutura organizacional que usa o tradicional conceito de organização baseado no sistema mecânico (fechado), e dão ênfase

no sistema orgânico (aberto e flexível), que facilita a comunicação interna e a orientação para a busca dos objetivos.

Quadro 1. Diferenças entre Sistemas Mecânicos e Sistemas Orgânicos

Sistema Mecânico	Sistema Orgânico
A ênfase é individual e nos cargos da organização.	Ênfase nos relacionamentos entre grupos e dentro deles.
Relacionamento do tipo autoridade-obediência.	Confiança e crença recíprocas. Interdependência e responsabilidade compartilhada.
Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	Participação e responsabilidade grupal. A tomada de decisões é descentralizada.
Divisão do trabalho e supervisão rígida.	Compartilhamento de responsabilidades e de controle.
A tomada de decisões é centralizada.	
Controle rigidamente centralizado.	Solução de conflitos por meio de negociação ou solução de problemas.
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	

Fonte: Chiavenato (2014, p. 367).

Desenvolvimento organizacional

A mudança nas pessoas, sua natureza e qualidade nos seus relacionamentos de trabalho é o objetivo principal desenvolvido na Teoria do Desenvolvimento Organizacional, seguido de uma ênfase em mudar a cultura organizacional com um princípio de total planejamento de ações. French e Bell (apud CHIAVENATO, 2014, p. 377) definem o Desenvolvimento Organizacional da seguinte maneira:

Esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa.

O DO ajuda os gerentes a alcançar um grau de síntese da organização; ajuda a colocar as muitas peças de um sistema complexo juntas, na melhor configuração possível. Esse sistema complexo, isto é, a organização como um todo, precisa ser integrado de tal modo que encoraje os subsistemas a trabalhar juntos tão eficiente e eficazmente quanto possível. [...] Além disso, ele encoraja os gerentes a olhar não só o que os indivíduos e grupos estão fazendo, mas também como estão fazendo (SILVA, 2008, p. 363).

Características

O desenvolvimento organizacional é implantado nas organizações que percebem a necessidade de uma situação de mudança e, para evitar fortes e negativos impactos em seus colaboradores e cultura, tem certas características:

- foco nos processos e culturas da empresa;
- trabalha com orientação sistêmica, focalizando a colaboração em todos os níveis na organização;
- forte ação no lado humano e social das empresas, também influencia na tecnologia e na estrutura;
- procura o desenvolvimento e melhoria dos indivíduos e da organização;
- trabalha o desenvolvimento de equipes colaborativas;
- dá ênfase na solução dos problemas e na aprendizagem experimental.

Aplicações

Existem algumas situações em que é necessária a aplicação das ideias do desenvolvimento organizacional, entretanto uma delas é imprescindível, é que algum dos administradores da empresa sinta a real necessidade de uma mudança. A seguir apresentam-se aplicações definidas por Silva (2008, p. 366):

- modificação da estratégia administrativa;
- alteração do clima organizacional;
- modificação das normas culturais da organização;
- melhoria da colaboração intergrupar;
- aperfeiçoamento do sistema de comunicação;
- melhoria do planejamento e do sistema de metas;
- alterações da motivação de equipes de trabalho;
- adaptação da motivação a um novo ambiente.

Deve-se observar todas estas situações, pois cada uma delas pode gerar outras que devem ser analisadas e colocadas na linha de considerações e percepções de mudança.

Modelos do desenvolvimento organizacional

No desenvolvimento organizacional existem modelos que exploram várias abordagens, conceitos e estratégias no desenvolvimento das mudanças nas organizações. Os principais e mais trabalhados pelos administradores são o Grid, o Modelo de Diagnóstico e Ação de Lawrence e Lorsch e o Modelo de Redin, o 3-D da Eficácia Gerencial.

Grid

É o modelo que se tornou muito popular e muito usado, é uma mistura e aprimoramento de várias técnicas. É um modelo baseado nas premissas do desenvolvimento organizacional dos anos 60 e muito usado em treinamentos gerenciais, pois, para iniciar uma mudança em toda a organização, é preciso uma mudança individual e, após isso, deve ser aplicada nos outros níveis, fazendo assim uma mudança coordenada e controlada.

É constituída por seis fases menores, citadas por Silva (2008, p. 374-375):

1ª Diagnóstico do estilo gerencial e discussão de melhoria do estilo; 2ª O participante aprende a ser um colaborador mais eficaz por meio de um trabalho de formação de equipe; 3ª Os gerentes trabalham no desenvolvimento da habilidade de solução de problemas intergrupos; 4ª As equipes administrativas trabalham juntas para desenvolver um projeto organizacional, que detalha aonde a organização gostaria de chegar; 5ª Fase da ação de longa duração, que implementa e põe em prática o projeto organizacional concebido na fase anterior; 6ª Novo período de estabilização, em que são refinados os processos requeridos de solução de problemas, resolução de conflitos e tomada de decisões.

Modelo de diagnóstico e ação de Lawrence e Lorsch

O modelo criado por Lawrence e Lorsch (apud CHIAVENATO, 2014) propõe um modelo com conceitos focados em diagnóstico e ação. Trabalha-se com o conceito de diferenciação e integração, em que a diferenciação, causada pela divisão do trabalho, advém das singularidades que os grupos criam na busca do objetivo que lhes foi designado.

Essas singularidades de cada grupo exigem a integração com as dos outros grupos da empresa, em busca do alcance dos objetivos da organização. O outro conceito trabalhado pelos autores é o de defrontamentos, que fala sobre as associações criadas em um sistema social, que envolvem conhecimentos, ideias, habilidades, sentimentos e materiais trocados entre as pessoas, grupos e sistemas. Quando esses fazem as avaliações de como anda essa troca de valores, analisam o que vai e o que volta, e quando alguma destas partes está falhando, ocorre a modificação no sistema, ocorrendo os defrontamentos, gerando assim um problema.

Conforme Chiavenato (2014, p. 394), “as principais áreas de problemas, quando se deseja mudar a organização, residem nas seguintes relações interfaciais: a) Defrontamento Organização x Ambiente; b) Defrontamento Grupo x Grupo; c) Defrontamento Indivíduo x Organização”.

Modelo de Redin – Teoria 3D da eficácia gerencial

O modelo de Redin evidencia que a tarefa primordial de um gerente é ser eficaz. Essa eficácia é mensurada no decorrer de ações de mudança, quando o administrador mostra o quão ele é capaz de se adaptar a ela, transformando seu estilo gerencial e conduzindo a mudança da melhor maneira possível. Entre seus conceitos estão a eficácia gerencial, que avalia a eficácia do administrador pelos resultados que obtém e não pelo que ele faz.

Outro conceito trabalhado por Redin é o dos estilos gerenciais, ele diz que o comportamento gerencial é feito com duas situações, as tarefas a realizar e a relação interpessoal. Existem quatro estilos básicos do gerenciamento, o Relacionado, o Separado, o Integrado e o Dedicado. Chiavenato (2014) os descreve da seguinte maneira:

O estilo Relacionado caracteriza-se por exclusiva orientação para as relações, enquanto o estilo Dedicado por exclusiva orientação para a tarefa. O estilo Separado caracteriza-se por deficiente orientação tanto para as relações como para as tarefas. O estilo Integrado caracteriza-se por orientação integrada tanto para as relações quanto para as tarefas (CHIAVENATO, 2014, p. 395).

Esses quatro estilos básicos têm um equivalente mais eficaz e um menos, gerando assim oito estilos gerenciais, constituindo o uso mais eficaz ou menos eficaz, e por isso 3-D da Eficácia Gerencial. O terceiro conceito de Redin é a definição das habilidades básicas gerenciais,

que consiste em *sensitividade situacional*, que é a capacidade para diagnosticar as forças da situação, a *flexibilidade de estilo* para adequar-se a essas forças e a *destreza situacional*, em que o administrador se mostra capaz de modificar a situação.

O quarto conceito de Redin é a relação entre eficácia e situação. Nas organizações existem campos de força promovidos pelos subordinados, colaboradores, pela organização e também pela tecnologia, esses campos devem ser conhecidos pelos administradores, sabendo como agir e mudá-los caso algum apresente características de defrontamento nas situações cotidianas.

Mudança organizacional

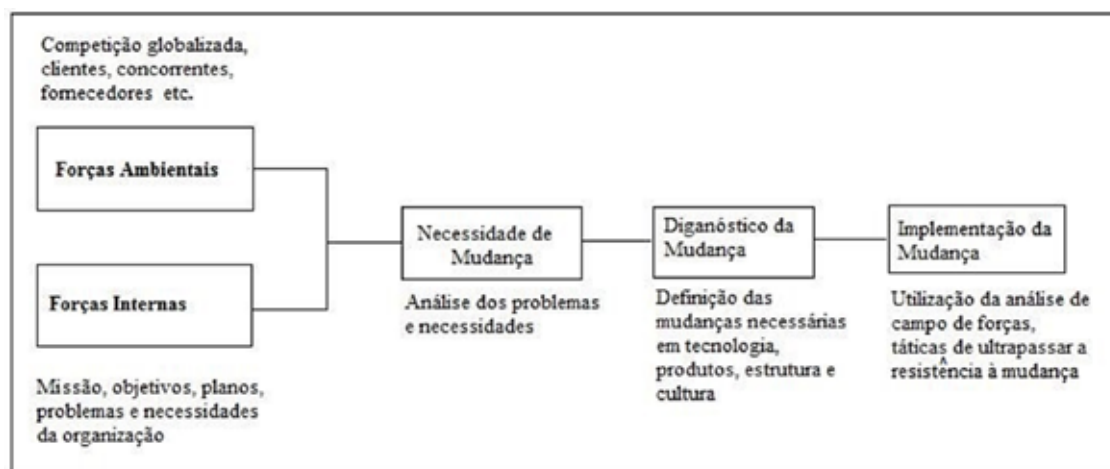
As empresas são um aglomerado de pessoas e situações complexas com características individuais e oriundas de sua cultura e seu clima organizacional. Quando se tem como objetivo ser uma organização de sucesso, é preciso monitorar essas características, analisando as mudanças necessárias para o seu crescimento.

O sistema proposto é passível de uso em pessoas, grupos e organizações e é trabalhado em três etapas, desenvolvidas no modelo de Kurt Lewin, no estudo de Schein e explicadas por Chiavenato (2014), conforme a seguir:

- Descongelamento: do padrão atual de comportamento - é a situação que a mudança é percebida como urgente e clara, que os envolvidos a entendem e aceitam para o bom desenvolvimento dos propósitos.
- Mudança: é quando novas ideias e práticas são aprendidas, em que todos os envolvidos pensam e colocam em prática essas ideias, mas da nova maneira sugerida.
- Recongelamento: ocorre de maneira gradativa conforme os novos ideais de comportamento são compreendidos e incorporados com o auxílio de um suporte e reforço até que se torne a nova norma.

As mudanças são percebidas no momento em que se verificam lacunas no desempenho interno ou externo, ou seja, o mundo globalizado (tecnologias, consumidores, concorrentes e processos) exige certos produtos ou serviços com determinadas características que não estão sendo alcançadas na estrutura atual. As organizações devem estar atentas a essas situações, buscando saná-las o mais rápido possível.

Figura 2. Etapas da mudança organizacional



Fonte: Chiavenato (2014, p. 373)

Novas tecnologias nas organizações

Desde o começo, as organizações buscam maneiras de agilizar os processos, reduzir tempo e o custo de produção. Nesse intuito, estamos sempre buscando novas tecnologias. Para isso, no começo, com a linha de produção, usou-se técnicas nunca vistas para acelerar a maneira de elaboração de um produto, depois as tecnologias apareceram com a guerra, e os primeiros usos de tecnologia voltada para a informação.

A capacidade e a velocidade para interpretar as informações de maneira eficaz e efetiva, os tipos diferentes de análises e a vantagens de poder filtrar uma enorme quantidade de dados para visualizar apenas o que interessa para esse ou aquele setor específico, fizeram com que a tecnologia da informação ganhasse um lugar de destaque nas organizações modernas e eficientes, como temos hoje em dia.

Hodiernamente, a mudança, seja de atitude empresarial e/ou de reposicionamento de produtos, passa a ter que acontecer de maneira urgente, e é mais eficaz com o uso correto da informação, essa que ajuda a empresa a chegar antes ou mesmo antever o acontecimento, podendo assim tomar atitudes produtivas e eficazes. Chiavenato (2014, p. 433) diz que a introdução da tecnologia “[...] facilitou a vida do administrador ao dispor, de uma maneira integrada, inteligente e em tempo real, todas as informações a respeito de tudo o que se passa dentro da organização e ao seu redor”.

Introdução das tecnologias

Com o aparecimento dos computadores pessoais e o alargamento do uso da internet por grande parcela da população, as empresas também estão cada vez mais focadas nas informações que por lá transitam, dentro do âmbito empresarial isso ajudou a criar e manter enormes corporações, que, sem esse contato praticamente instantâneo entre várias partes do mundo, não teriam como evoluir e ter controle sobre os seus processos.

Podemos dividir a nossa existência em grandes etapas devido às tecnologias utilizadas. A primeira e mais extensa foi a da agricultura, que começou no início dos tempos e está presente até os dias de hoje; nas plantações tivemos algumas introduções de tecnologias rudimentares e primitivas, mas com muito desperdício e um enorme despreparo, esse cenário ainda temos nos dias de hoje em países menos desenvolvidos.

Estamos hoje em uma era da velocidade, das transformações instantâneas, em que tudo e todos estão interligados, a era do conhecimento que gera riqueza nas empresas; a estrutura muda novamente de uma hierarquia para redes internas, o foco no controle torna-se mais flexível, ao invés de burocracia temos uma busca por inovação e criação de conhecimento.

Criamos e passamos a depender de um setor novo dentro das organizações, o TI, que tem o papel de criar maneiras de disseminar o recurso atual mais importante, a informação dentro da organização de maneira mais rápida e limpa possível, para que possa ser analisada e tornada em vantagem competitiva.

A internet – com suas avenidas digitais ou infovias e a democratização do acesso à informação – é um sinal disso. Nessa nova era, quanto mais poderosa for a tecnologia da informação, tanto mais informado e tanto mais poderoso se tornará o seu usuário, que pode ser uma pessoa, uma empresa ou um país (CHIAVENATO, 2008, p. 26).

Quadro 3. As diferenças nas características da informação e dos bens.

A informação é:	Os bens são:
Expansível e sem nenhum limite óbvio.	Finitos, dependentes de recursos disponíveis.
Compreensível em resumos para mais facilidade de manuseio.	Somente em alguns casos são retráteis, e até certo ponto.
Substituta para o capital, para a mão de obra ou para bens físicos.	Substitutos para outros bens somente em alguns casos.
Transportável pelo menos na velocidade da luz.	Transportáveis em velocidades muito menores e com maior dificuldade.
Difusora e difícil de conter, especialmente as que contêm alto valor proprietário.	Podem ser possuídos, estocados e resguardados do uso.
Compartilhável entre as pessoas, com uma expansão de oferta total à medida que é compartilhada.	Podem ser trocados entre pessoas, sem nenhuma expansão de oferta total como resultado da troca.

Fonte: Cleveland (apud CHIAVENATO, 2008, p. 27).

Como o ambiente, por consequência da introdução das tecnologias, passou a mudar muito rapidamente, é preciso que a organização esteja com o foco muito bem direcionado, sendo uma das bases da teoria do desenvolvimento a participação de todos e a percepção de que todos podem ganhar com isso. Dessa maneira, as corporações vão superando as transições e as cobranças de um mercado cada vez mais competitivo.

O ambiente empresarial tornou-se mutável, dinâmico, imprevisível e turbulento. E o modelo burocrático, em vez de ajudar e de impulsionar as empresas nos seus negócios, passou a funcionar como uma camisa de força a bloquear e impedir o ajustamento às mudanças ambientais (CHIAVENATO, 2008, p. 43).

Convergir grupos diferentes faz parte da teoria do desenvolvimento organizacional, isso também ganha força da maneira como a informação é levada adiante: as pessoas aceitam as novas diretrizes da organização e passam assim a notar o seu papel como uma parte da engrenagem no motor da empresa. Com a velocidade de transmissão de dados e o avanço das tecnologias móveis, podemos ter reuniões com pessoas muito distantes como se fosse pessoalmente, conforme comenta Chiavenato (2014, p. 580): “A teleconferência e a telerreunião permitem maior contato entre as pessoas sem necessidade de deslocamento físico ou viagens para reuniões ou contatos pessoais”.

Assim, a tecnologia auxilia nesse processo de maneira a facilitar a colaboração, mesmo que à distância, pois ajuda a aproximar setores e funções, assim como pessoas, pois tudo se torna mais rápido, tanto o levantamento de situações de dificuldade como as alternativas de solução.

O impacto causado pelas tecnologias

No cenário atual, o mundo sofre constantes mudanças. A velocidade, no entanto, é alta quando tratamos do meio empresarial, a exigência de aceleração contribui muito para mudar radicalmente os cargos oferecidos pela ala empresarial. A tecnologia é uma das ferramentas que mais altera o ambiente organizacional. Conforme Chiavenato (2000, p. 96 apud SILVA, 2012), as empresas precisam utilizar uma certa tecnologia

para executar operações e realizar suas tarefas.

Em cada organização, as tarefas têm por base algum tipo de tecnologia, e ela é fundamental, por deter a capacidade de suporte por onde é mantido o fluxo de trabalho e nela consistem as técnicas de trabalho no maquinário. O que provoca grande impacto nas empresas é o tipo de tecnologia adotada, ela exerce influência e importância concedida às suas várias funções. Essa mudança precisa ser controlada por meio da tomada de decisões planejadas para levar a empresa à eficiência suprema.

Zuffo (2003, p. 22) menciona que “Um fato comprovado [...] é a crescente desvalorização e redução de salários correspondentes a profissões que exigem baixo nível educacional e baixa especialização”. É notável essa mudança no mercado de trabalho e nem tudo está indo para melhor nessa nova era de funções e novos tipos de ocupações. Nesse crescente e novo mercado, quem não se adapta está fadado a sentir cada vez mais uma subvalorização do seu trabalho.

Com o avanço das tecnologias, as empresas são forçadas a aderir às mudanças para que se tornem produtivas e se mantenham competitivas com uma produção mais rápida, conquistando a satisfação dos clientes. Todo esse problema não deve ser sentido apenas por trabalhadores, mas, sim, pelas economias mais despreparadas. Mesmo as corporações devem sentir os seus efeitos, que nos próximos anos podem trazer consequências muito fortes para toda a economia global, pois ela está se tornando muito desregulada e ao mesmo tempo centralizada em apenas algumas pequenas economias e conglomerados.

[...] o sistema econômico-financeiro planetário como um todo será exatamente instável, sujeito que estará em frequentes crises. Essa situação de instabilidade crônica gerará situações muito prejudiciais e danosas aos países de menor poderio ou expressão econômica. Esses países estarão sujeitos inevitavelmente a um cruel e inumano sistema financeiro globalizado (ZUFFO, 2003, p. 20).

Assim, a economia entra em retrocesso por registrar números negativos e por não obter rendimentos de modo geral na sua área financeira. Como consequência, um desaquecimento econômico estabelece um forte travamento em todo o cenário econômico. Ao modo que avançamos na evolução das tecnologias, os administradores do mundo pensam e desenvolvem técnicas para o melhoramento e obtenção de maiores resultados. O impacto causado a cada momento por uma nova descoberta é estrondoso aos olhos atentos da população que espera suprir cada vez mais suas necessidades.

Vantagens e desvantagens

Com a entrada de novas tecnologias nas empresas, surge uma forte desvalorização dos colaboradores, que a cada momento são submetidos a caminhar em conformidade com a tecnologia, buscando uma capacitação, ou ficam submetidos às funções que exigem menos aptidões intelectuais, os chamados serviços braçais, que têm um menor salário que o esperado. Alguns colaboradores acabam deixando a empresa devido a essa situação, o que torna o índice de desemprego cada vez mais alto.

O tempo destinado à preparação de um funcionário para assumir determinada função em muitos casos é longo, o que acaba sendo um problema para as empresas. Com isso, a cadeia empresarial não dispõe de muito tempo para efetuar esse treinamento. Devido a isso, há a necessidade de funcionários já capacitados para evitar o tempo de treinamento, porém no mercado apenas há candidatos não capacitados o suficiente, ficando assim muitas vagas em aberto, ou as empresas ficam debilitadas em algumas vagas até que o funcionário esteja completamente capacitado para as vagas mais exigentes.

A tecnologia traz um conforto e sustentabilidade maiores para as empresas e seus colaboradores, sem que sejam exigidos muitos esforços físicos para se chegar ao resultado final.

Um dos maiores benefícios da tecnologia é o tempo que as empresas levam para produzir e render lucros, aumentando e alcançando metas. Com a alta lucratividade, as empresas acabam investindo também em outras áreas para a sua produção, trazendo, assim, o desenvolvimento generalizado do país com uma maior certeza na obtenção dos lucros.

Com bons resultados, a balança comercial e a economia do país crescem e tornam-se fonte de investidores internacionais que enxergam a economia nacional como uma sólida e estável oportunidade de fazer grandes negócios.

Considerações finais

As empresas precisam estar atentas às novas tendências, precisam se revitalizar e se modernizar. Essas mudanças não podem ser feitas ao acaso, devem ser plenamente estruturadas, planejadas e implementadas por pessoas capacitadas para que não ocorram imprevistos. As organizações precisam visualizar as oportunidades e corrigir os problemas, os diagnosticando o mais breve possível, buscando sua correção e implementando a mudança necessária.

Assim, percebemos que o desenvolvimento organizacional estruturado leva ao alcance dos objetivos de uma maneira mais rápida e eficaz, evitando problemas internos, auxiliando a entrada de novas ideias. Tem grande papel na formação de administradores mais capacitados, deixando de lado a velha ideia de um sistema mecânico, sendo mais flexíveis com os seus colaboradores, conseguindo, assim, um melhor resultado.

Por fim, a introdução de novas tecnologias tem somente a somar nas empresas, veio para agilizar e otimizar o trabalho desenvolvido nas organizações, mostrando e aumentando seus resultados, mudando seus processos para melhor, evitando perdas de matéria-prima na produção dos bens. Houve a diminuição de pessoal no chão de fábrica, porém somente as pessoas pouco capacitadas foram atingidas, o que exigiu uma busca maior, por parte dos trabalhadores, de capacitação em instituições de ensino.

Referências

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. Barueri, SP: Manole, 2008.

SANTOS, Lorena Cristina L. dos. **A tecnologia da administração como requisito para o sucesso das organizações**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-tecnologia-da-administracao-como-requisito-para-o-sucesso-das-organizacoes/66396/>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. Disponível em: <https://uniasselvi.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050902/pages/_1>. Acesso em: 26 mar. 2016.

ZUFFO, J. A. **A Sociedade e a economia no novo milênio**: os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do Século XXI, livro 1: a tecnologia e a infossociedade. Barueri, SP: Manole, 2003.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

INTEGRAÇÃO DO MARKETING NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Marketing integration in the supply chain

Joseph Luan Medeiros Silva¹

Michelly Santos de Azevedo¹

Ana Paula da Silva Pará¹

Resumo: Há tempos acreditava-se na independência de departamentos quando se referia aos setores de marketing e logística. Atualmente, com a preocupação do mercado em atender prontamente seus consumidores, chegou-se à conclusão da importância de integrar o marketing aos processos logísticos e vice-versa, possibilitando uma melhor relação entre consumidores e fornecedores; atendimento e satisfação do cliente; e, principalmente, produtos inovadores e lucrativos. Ainda assim, poucas empresas enfatizam essa integração por motivos de custos, tempo e planejamento, o que, de fato, realmente exige. Todavia, os resultados compensam todo e qualquer investimento, ou seja, cada ação de integração gera reação positiva e eficaz à organização. Diante disso, o principal objetivo do trabalho é assimilar como o marketing integrado à cadeia de suprimentos pode tornar-se um diferencial eficaz e de resultados lucrativos para uma organização. Através do método de pesquisa documental, realizada em banco de dados digitais, livros e artigos de cunho totalmente teórico, pôde-se constatar os diferenciais de lucros e satisfação de clientes quando há a integração deles, dando ênfase na interligação dos Ps (preço, promoção, produto e praça), resultando em inovação, lucros a longo prazo e estabilidade de mercado.

Palavras-chave: Integração. Marketing. Cadeia de suprimentos.

Abstract: It has long been believed in departmental independence when it came to the marketing and logistics sectors. Currently, with the market's concern to respond promptly to its consumers, it was concluded that it is important to integrate marketing with logistics processes and vice versa, enabling a better relationship between consumers and suppliers; Customer service and satisfaction; And especially innovative and profitable products. Still, few companies emphasize this integration for cost, time, and planning reasons, which in fact really does. However, the results outweigh any and all investments, that is, each integration action generates a positive and effective reaction to the organization. Therefore, the main objective of the paper is to assimilate how integrated marketing to the supply chain can become an effective and profitable differential for an organization. Through documentary research, carried out in digital databases, books and articles of a completely theoretical nature, it was possible to verify the profit differentials and customer satisfaction when integrating them, emphasizing the interconnection of the Ps (price, promotion, Product and market place), resulting in innovation, long-term profits and market stability.

Keywords: Integration. Marketing. Supply chain.

Introdução

A integração do marketing à cadeia de suprimentos ou aos processos logísticos tornou-se uma ferramenta que possibilita o total conhecimento dos consumidores/clientes ao restante dos processos pelos quais passa o produto até sua aquisição. Até pouco tempo atrás, bastava apenas vender, diferentemente de hoje; com o aquecimento do mercado e a alta competitividade, o ato de vender exige eficácia e satisfação, pondo todo e qualquer mercado fornecedor, seja de qual for o segmento, a um padrão de processos que até então não era valorizado. Essa integração da díade marketing-logística está inteiramente interligada ao serviço oferecido ao consumidor, intitulada

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: josephluan13@hotmail.com; azevedomichelly.b@gmail.com; anatrabalho27@hotmail.com

também como “pós-venda”, realçando a preocupação dos fornecedores também após a compra do produto, possibilitando maiores chances de fidelização do cliente, além de caracterizar um diferencial competitivo no mercado.

Embora haja números significativos que comprovam o sucesso da integração do marketing à cadeia de suprimentos dentro de uma organização, pouquíssimas são as que adotam tal ferramenta. Os motivos da não integração se dão pelo fato de, ao implementar e integrar os dois setores, necessita-se de investimentos, tempo para retorno do que se investiu e total planejamento, seja do produto, de como ele é apresentado ao mercado, preços etc. Dados estatísticos elaborados pelo Centro Universitário Barra Mansa, Rio de Janeiro, apontam que apenas empresas de grande porte adotam essa integração, que em números é representada por apenas 43% das empresas existentes no mercado, com enfoque maior nos setores automobilístico e alimentício. Muitas empresas ainda não compreendem a interface da relação marketing x logística, tampouco sabem como realizá-la na organização. A logística ou *supply chain* desenvolve um papel essencial quando se refere à satisfação de clientes e lucratividade da organização. A capacidade dos processos logísticos em proporcionar serviço ao cliente, somada à capacidade do marketing em elaborar e completar um ciclo de vendas, revela um nível aceitável de satisfação dos clientes, alavancando um fator diferencial no mercado. Existem algumas empresas que direcionam essa integração somente ao serviço ao cliente, ou seja, à medida que o cliente avalia os serviços a ele oferecidos baseando-se em seus próprios valores; as empresas precisam estar alertas para superar a qualidade esperada e exceder expectativas, alcançando determinado objetivo; o diferencial de serviço acaba resultando em forte concorrência, se comparado aos que existem no mercado.

A implantação dessa integração requer que a organização coordene suas estratégias e atividades de marketing (preço, produto, promoção e distribuição) de forma que se alcance resultados sinérgicos: o total é maior que a soma das partes, ou seja, há maiores possibilidades de lucros quando há a integração das partes (marketing-logística), do que a sua independência. A fim de assimilar como o marketing integrado à cadeia de suprimentos pode tornar-se um diferencial de fins lucrativos e eficácia para uma organização, procuramos estabelecer de que forma as atividades e as estratégias de marketing estão relacionadas aos processos da cadeia de suprimentos; verificar as vantagens e as desvantagens da díade marketing-cadeia de suprimentos; e expor de forma coerente as influências lucrativas ocasionadas pela integração dos mesmos em uma organização. Para isso, primeiramente definiremos conceitos de marketing e logística (*supply chain*), enumerando os principais pontos da integração, bem como os variados pontos de contato que é possível perceber na interligação do marketing à cadeia de suprimentos, tais como gestão de estoques, amplitude e profundidade na linha de produtos, processamento de pedidos, embalagem, distribuição e serviço ao cliente. Todos estes apontam o grau de sucesso da integração como diferencial competitivo no mercado e de altos lucros à organização.

Integração do marketing na cadeia de suprimentos

Em meio às organizações, houve um grande crescimento com a preocupação em desenvolver os setores de logística, tendo em vista que ela realça-se pelo fato de ser o “elemento-chave das empresas que buscam um eficiente gerenciamento da cadeia de suprimentos” (VALENTIN; NOGUEIRA; JUNIOR, 2006, p. 1), somada ao setor de marketing, resultando num melhor desempenho de serviço ao cliente, já que a díade trabalha diretamente com eles: um responsável por inovar, apresentar produtos e desenvolver demanda; outro, por satisfazer a demanda de tais produtos/serviços aos clientes. Contudo, há ainda a existência de conflitos, já que por muitas vezes as organizações obtêm pouca colaboração das partes. “Essa ‘miopia’ fun-

cional caracteriza o que a literatura chama de ‘silo’ funcional. Assim como um silo, as funções se fecham ao ambiente e procuram proteger seus objetivos individuais em detrimento do objetivo geral” (LOMBARDI; SILVA; PIMENTA, 2012, p. 1). Assim, essa independência acaba dificultando o desempenho do serviço oferecido.

Para melhor entendimento, conceituamos a cadeia de suprimentos e marketing com enfoque em seus principais objetivos.

Cadeia de suprimentos – *Supply chain*

O enfoque nos processos logísticos ainda é algo novo entre as organizações, geralmente apenas empresas de grande porte dão ênfase à integração da díade cadeia de suprimentos-marketing. Relacionado aos processos logísticos, Ballou (2006, p. 72) afirma que:

A logística se preocupa com o modo pelo qual a administração pode prover melhor rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do desenvolvimento de conceitos e métodos de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem, visando facilitar o fluxo de produtos.

Logo, a cadeia de suprimentos compreende planejamento, implementação e controle de todo o ciclo do produto, desde sua matéria-prima até sua entrega ao consumidor final. “A logística/cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados” (BALLOU, 2006, p. 29). A cadeia de suprimentos é o ciclo de produção de determinado produto, o qual é composto por etapas padronizadas que se adaptam a qualquer segmento do mercado. A Figura 1 classifica as atividades/processos comumente observados na cadeia de suprimentos.

Figura 1. Gerenciamento da cadeia de suprimentos



Fonte: Disponível em: < http://2.bp.blogspot.com/_s19mrve1u2c/SwKx9XsU7QI/AAAAAAAAAB-k/50oc3yXpdYc/s320/logistica_integrada.gif>. Acesso em: 26 jun. 2017.

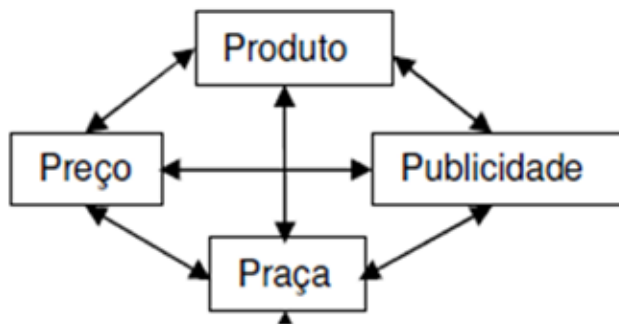
Marketing

Diferentemente do que se acredita, o marketing não se baseia somente em vender. O marketing tornou-se ciência e até é considerado a arte de agregar valor e maximizar importância de produtos/serviços oferecidos.

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados (KOTLER, 2000, p. 4).

Desde então, a atividade de marketing sofreu evoluções mediante as épocas de mercado e, conseqüentemente, adaptou-se e implementou processos que o tornaram algo diferencial dentro de uma organização. “Também conhecido como marketing mix ou composto de marketing, estes são as variáveis que ditarão e influenciarão na maneira como suas estratégias devem ser montadas e também atuarão na forma como o mercado responde às suas investidas” (MESQUITA, 2015, p. 5). O marketing mix, ou composto de marketing, é também conhecido como os quatro Ps, são estratégias ou atividades do marketing. A Figura 2 demonstra a relação de estratégia entre eles.

Figura 2. Marketing mix (4 Ps) – produto, preço, promoção e praça



Fonte: Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/601_Seget%20150806.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.

Na figura, podemos assimilar as principais estratégias de marketing e como elas estão interligadas, definidas pelos quatro Ps. “A base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa que tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, assim desenvolve novos produtos com novas características, chegando até a customização” (KOTLER, 2000, p. 42). Logo, para ter um produto em alta, as mesmas estratégias devem estar interligadas.

Produto

O produto é o envoltório das estratégias de marketing, já que é em função dele que as demais se desenvolverão.

Produto é o conjunto de atributos que o cliente recebe através da compra. A diretoria pode alocar recursos para o desenvolvimento de produtos e trazer novos produtos ao mercado ou melhorar a qualidade de produtos existentes. A qualidade do produto influencia a demanda e o preço que a empresa pode cobrar. [...] Um produto de alta qualidade é simplesmente o preço de admissão (MOURA; SANTOS; VASCONCELOS, 2005, p. 2).

O produto/serviço tende a ser o diferencial de mercado, já que sua criação, apresentação ao mercado e inovação só terão sucesso e estabilidade de acordo com seu desenvolvimento.

Preço

“O preço difere dos outros ‘Ps’ no sentido de que gera receita, os demais geram custos” (VALENTIN; NOGUEIRA; JUNIOR, 2006, p. 3). Essa é a principal estratégia de marketing, pois é a que gera capital, logo, preços elaborados geram lucros. No entanto, a elaboração de preços depende de vários fatores que estão ligados à concorrência, à demanda/procura, ao custo da matéria-prima etc. Nesse caso, o plano de marketing é essencial para que ambos (fornecedor/consumidor) tenham preço justo a fornecer e a consumir.

Praça

“Com relação à praça, a distribuição apresenta vários desafios, pois as empresas reconhecem que suas escolhas de distribuição estabelecem um compromisso” (VALENTIM; NOGUEIRA; JUNIOR, 2006, p. 3). Esta está ligada diretamente à distribuição de produtos/serviços, logo a busca por canais novos e atraentes torna-se incansável, também está inteiramente ligada à logística.

Publicidade ou promoção

“O quarto ‘P’, promoção, cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo, possibilitando um maior fortalecimento da marca, manutenção e aumento da demanda dos produtos” (KOTLER, 2000, p. 25). Também denominado publicidade, é a forma como o produto é apresentado ao mercado, divulgação, e também requer criatividade somada como um diferencial.

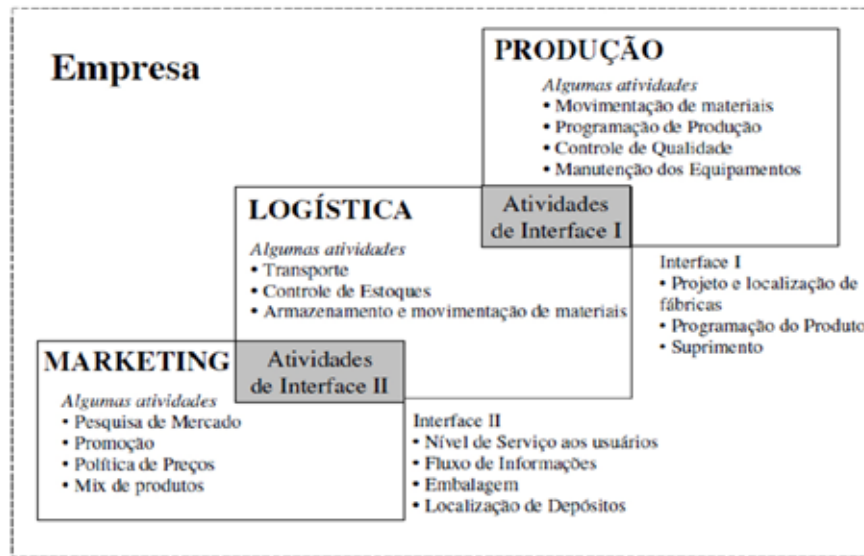
Díade cadeia de suprimentos-marketing

O mercado pouco a pouco muda e, com tais mudanças, exige um produto/serviço melhor. Atualmente, a integração de marketing à cadeia de suprimentos já está fundamentada por diversos autores. Hoje, a integração deles é notada por quem quer cada vez mais aperfeiçoamento do seu produto/serviço. “Em linhas gerais, marketing é responsável por criar e gerenciar a demanda, enquanto que logística é responsável por satisfazer tal demanda, disponibilizando os produtos e os serviços aos clientes” (VAN HOEK; ELLINGER; JOHNSON, 2008, p. 120). Os dois setores trabalham em função do cliente, logo, sua integração resulta em sucesso.

Segundo Ballou (2006), nas atividades de interface não se tem uma gestão efetiva por apenas uma área funcional, podendo isso levar a resultados indesejáveis de objetivos maiores empresariais. Por isso há a necessidade de a empresa proporcionar incentivos à cooperação entre as funções participantes, logística e marketing.

Na Figura 3, a seguir, podemos entender que a logística ou cadeia de suprimentos está realçada quando relacionada aos setores de produção e marketing.

Figura 3. Principais atividades de uma empresa com ênfase nas atividades logísticas



Fonte: Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/601_Seget%20150806.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.

Assim, podemos identificar o nível de serviço e embalagens, que são atividades que andam lado a lado e que ambas pertencem à interface logística e marketing. “Para começar a desenvolver estratégias de logística e de marketing, é necessário identificar os diferentes segmentos de valor existente em um mercado específico” (VALENTIM; NOGUEIRA; JUNIOR, 2006, p. 2). Diante disso, as estratégias devem ser estudadas e elaboradas de acordo com a realidade que o mercado ocupa em determinado espaço.

Pontos de contato marketing-cadeia de suprimentos

Se considerarmos a gestão de operações de uma organização, é fácil perceber a centralização dos importantes setores: cadeia de suprimentos/logística e marketing. Diante disso, relacionamos os principais pontos de contato entre a díade existente: “marketing, logística e produção são as mais diretamente envolvidas, pois o mercado tem demandado cada vez mais que as organizações construam diferenciais” (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989, p. 65). Esses diferenciais estão estreitamente ligados à então tríade: marketing, logística e produção, já que um complementa o outro, tornando seus processos mais eficazes e atraindo competitividade no mercado.

Gestão de estoques

“Marketing prefere níveis de estoques mais elevados de modo a atender prontamente a todos os pedidos; Logística procura minimizar seus custos de armazenagem por meio da redução de estoques” (VOORHEES et al., 1988, p. 33). A cadeia de suprimentos trabalha para minimizar estoques com o receio de “dinheiro parado”, já as atividades de marketing precisam deles para sempre atender seus clientes prontamente.

Amplitude e profundidade da linha de produtos

Conforme Rinehart, Cooper e Wagenheim (1989, p. 70), “Determina a quantidade de

SKU (*stock keeping units*). Quanto maior o número de SKUs, maior a probabilidade de o cliente ter suas necessidades satisfeitas; em contrapartida, a logística enfrenta maior dificuldade em manter níveis de estoque e taxas de preenchimento do pedido adequadas”.

Para o marketing, a diversidade de produtos torna-se um diferencial, já que há maiores possibilidades de atender à necessidade de vários grupos sociais; em contrapartida, a cadeia de suprimentos deixa a desejar com essa grande variedade, pois exige um controle de alto nível e que nem sempre é possível atingi-lo.

Processamento de pedidos

“O processamento de pedidos por meios eletrônicos torna a logística mais responsiva ao mercado e ao mesmo tempo reduz a necessidade de vendedores” (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989, p. 33). A automatização torna-se algo mais prático e reduz gastos na cadeia de suprimentos, porém, relacionado ao marketing, desmotiva e reduz a população de vendedores.

Embalagem

Para chamar atenção do cliente, muitas vezes o marketing lança mão de embalagens com formas, tamanhos e materiais diferenciados, que muitas vezes podem complicar a logística na execução de atividades, como movimentação, seleção de modal e aproveitamento do espaço (cubagem) (SPEH, 1977, p. 40).

A apresentação do produto ao mercado influi o marketing a elaborar embalagens que chamem a atenção e sejam diferentes, seja com formas, cheiros, sabores. A cadeia de suprimentos sofre com alto custo para manter tais embalagens e dificuldade no transporte, já que exige um maior cuidado.

Distribuição

Nem sempre há coordenação entre os pedidos a serem entregues no dia e a disposição geográfica dos clientes. Com uma melhor coordenação nesse aspecto, a logística pode otimizar seus custos de transporte e melhorar seu nível de serviço, beneficiando o marketing também (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989, p. 69).

Tratando-se de distribuição, é uma das poucas atividades que não gera conflito para ambos os setores, já que a execução de um beneficia o outro.

Serviço ao cliente

“Logística e marketing devem trabalhar em conjunto, de modo a definir os pacotes de serviços adequados para cada perfil de cliente, oferecendo para cada um apenas o conjunto de atributos que satisfará suas necessidades em específico, para não saturar a capacidade operacional” (BALLOU, 2006, p. 85). Este é o principal ponto de contato entre as duas partes, logo é a que mais exige exatidão e eficiência, pois trata diretamente dos clientes e, da forma como trata, fará toda a diferença.

Metodologia

Na elaboração deste artigo, obtivemos a necessidade de fazer um levantamento bibliográfico para esclarecer tópicos importantes no desenvolvimento e elaboração do tema apresentado, sobre a importância do marketing na cadeia de suprimentos. Artigos, livros e estudos a respeito do assunto foram analisados, tornando esta etapa fundamental para a identificação de pontos importantes que enriqueceram o desenvolvimento do trabalho presente.

A metodologia utilizada neste artigo será de prática documental, em que é realizada em acervos digitais, livros, estudos e trabalhos acadêmicos, sendo o principal foco das pesquisas a interpretação de dados para que seja possível a construção de pontos importantes e detalhes dos pontos aqui explanados conforme a importância apresentada.

Análise de resultados

Conforme o estudo realizado, foi possível identificar as vantagens da integração de setores, respectivamente marketing e logística, para melhor desempenho e eficácia em uma organização. Embora nem todas as empresas adotem tal método de trabalho, ficou clara a sua importância, ainda que existam algumas divergências entre eles, ou seja, vantagens e desvantagens que devem ser analisadas, implementadas e incorporadas conforme a realidade de cada empresa e/ou segmento.

A cadeia de suprimentos condiz em planejamento e padronização, no fluxo rápido e inteligente, visando ao atendimento ao cliente de forma rápida, com menores custos possíveis para ambas as partes e sua satisfação. O marketing visa ao atendimento ao cliente no que ele precisa e alternativas práticas conforme sua necessidade. Para isso, preços competitivos, produtos variados, promoções reais e uma grande gama de clientes são essenciais para o sucesso.

Dessa forma, ficou claro que empresas de pequeno porte correm um risco a mais quando comparadas a empresas de grande porte, principalmente por exigir uma sustentação no mercado. Além do mais, exige investimentos e principalmente o trabalho de visão de colaboradores, onde não existem setores distintos, em que cada um faz a sua parte independentemente, mas setores integrados por um único ideal: o diferencial no mercado e a satisfação de seus clientes.

Considerações finais

A integração do marketing à cadeia de suprimentos, ou vice-versa, pode parecer algo novo ou difícil. Muitas organizações não investem nesse diferencial por não compreenderem sua total amplitude. No entanto, é fundamentado por muitos autores o sucesso dessa integração. As possibilidades de estabilidade de mercado, fidelização de clientes etc. caracterizam o diferencial quando se valoriza e se investe nessa interligação.

Ainda assim, existem conflitos que merecem ser cautelosamente estudados, para que de ambas as partes haja resultados eficientes, mesmo que na maioria das organizações haja a preferência de se trabalhar independentemente. Isso acomete resultados, já que o foco centralizado em apenas um dispersa a outra parte. Para isso, deve haver um equilíbrio que só é capaz de defini-lo de acordo com a realidade do mercado que, por vezes, é oscilante.

Sendo assim, a integração da cadeia de marketing-suprimentos caracteriza atualmente, no mercado, organizações de sucesso, de diferencial e estabilidade de mercado. Prestando melhor serviço ao cliente e visando ao modo de como apresentar qualquer produto/serviço para que haja satisfação, lucros e sucesso.

Referências

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOMBARDI, G.; SILVA, A.; PIMENTA, M. **Integração entre marketing, logística e produção**: um estudo exploratório nos pontos de contato. 2012. 16f. Artigo (Graduação em Engenharia de Produção e Gestão de Negócios). Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00261_PCN65449.pdf>. Acesso em: 19 set. 2016.

MESQUITA, S. L. S. **Marketing para iniciantes**. 2015. 14f. Tese (Especialização em Automação de Projetos de Engenharia). Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administração-artigos>>. Acesso em: 19 set. 2016.

MOURA, J. M.; SANTOS, M. A. B. G.; VASCONCELOS, C. H. M. **Marketing e logística**. 2008. 8f. Artigo (Graduação em Engenharia Mecânica e Pós-Graduação em Gestão de Logística). Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/308>. Acesso em: 28 out. 2016.

RINEHART, L. M.; COOPER, M. B.; WAGENHEIM, G. D. **Promover a integração de marketing e logística através de atendimento ao cliente no Canal da Mancha**. Journal of Academy of Marketing Science, v. 17, n. 1, p. 63-71, 1989.

SPEH, T. W. **Interfaces de distribuição-comercialização físicos**: pesquisa e implicações gerenciais. O Conselho Nacional da Proceedings Gestão, distribuição física, p. 25-40, 1977.

VALENTIN, A.; NOGUEIRA, H.; JUNIOR, D. **Pesquisa sobre a integração da logística com o marketing em empresas de grande porte**. 2006. 8f. Artigo (Graduação em Gestão de Negócios). Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/601_Seget%20150806.pdf>. Acesso em: 19 set. 2016.

VAN HOEK, R.; ELLINGER, A. E.; JOHNSON, M. **Grande divide**: alinhamento interno entre logística e funções pares. A International Journal of Logistics Management. v. 19, n. 2, p. 110-129, 2008.

VOORHEES, R. D. et al. **Mudanças no marketing e logística - relação**. Journal of Logistics Management, v. 9, n. 1, p. 34-50, 1988.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

GESTÃO FINANCEIRA PÚBLICA *VERSUS* PRIVADA

Public financial management *versus* private

Rodrigo Vargas¹

Lucir Geraldino Tomaselli¹

Juan Carlos Cordeiro Fonseca¹

Rodrigo Perboni¹

Arlete Longhi Weber¹

Resumo: Dentro de qualquer organização, sabe-se que é imprescindível utilizar recursos financeiros de maneira adequada para obter melhor êxito nos objetivos estratégicos. Partindo desse ponto, este artigo abordará sobre os conceitos da administração financeira privada e pública, buscando identificar semelhanças e diferenças. Com base em pesquisas bibliográficas e entrevista com gestores de organizações públicas e privadas, nota-se grande diferença entre o método de administração dos recursos financeiros públicos e privados, mas ambas buscam administrá-lo da forma mais eficaz, visando atingir os objetivos a partir dos orçamentos planejados.

Palavras-chave: Gestão financeira pública. Gestão financeira privada. Gestão orçamentária.

Abstract: Inside any kind of organization, it is well known that it is quite important to apply financial resources efficiently, looking for better strategic objective results. Taking that in consideration, this paper will be focus on the concepts of both private and public financial management principles, trying to identify similarities and differences. This will be made through bibliographic research and interviews with managers of both public and private organizations, taking into account that there is a great difference between private and public management of financial resources. Nevertheless, in both cases the purpose is to seek effective management of financial resources, looking to attain budget planning.

Keywords: Public financial management. Private financial management. Budget management.

Introdução

De todos os recursos disponíveis atualmente, um dos mais tratados e almejados pela sociedade, seja individual, organizacional ou em coletividade, é o recurso financeiro.

Gerir este recurso financeiro está sendo cada vez mais abordado por diversas áreas e temas, pois praticamente tudo, desde uma compra pessoal ao investimento milionário de recursos, envolve uma decisão financeira.

Este artigo tratará a maneira como o recurso financeiro é movimentado dentro de uma empresa privada e na organização pública de uma prefeitura.

A base desse artigo tratará de conceitos teóricos sobre gestão financeira privada, objetivos e a elaboração do orçamento privado. Em segundo momento abordará os objetivos e a elaboração dos orçamentos públicos, assunto que é pertinente a todos os envolvidos em uma sociedade. Por fim, tratará um pouco sobre as leis que regem o destino dos recursos públicos, recursos estes que a população e as organizações contribuem.

Ainda para melhor exemplificar os conceitos de estudiosos, este artigo também trará a explanação da pesquisa realizada com gestores financeiros, de uma organização privada e uma gestão pública, que vem ao encontro das bases teóricas.

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

Objetivos da gestão financeira

Cada organização tem suas particularidades, porém todas envolvem gestão de recursos, dentre eles os financeiros. Gerir estes recursos de maneira eficaz garante maior permanência da organização no mercado onde está inserida.

Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) defendem que o objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas na empresa, e o principal responsável para isso é o administrador financeiro.

As principais decisões estratégicas, defendidas por Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010), para que o objetivo de aumentar o capital da empresa seja alcançado são:

- investimento;
- financiamento;
- resultado.

Tratando sobre decisões de investimento, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) entendem que essa decisão de investimento abrange toda aplicação de capital em algum ativo, tangível ou não, para a obtenção de retorno futuro, podendo ser a aquisição de uma nova empresa ou implantação de um projeto por exemplo.

Ao tratar de decisão em financiamento, entende-se que “quando uma empresa tem a capacidade de obter recursos com taxa e prazos compatíveis, ela consegue viabilizar bons projetos de investimento, conseqüentemente trazendo maior valor para seus acionistas” (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010, p. 9). Sobre as decisões financeiras, cabe a decisão sobre o resultado, a qual trata do capital de giro dentro de um exercício (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Como base nas teorias apresentadas, os objetivos do gestor financeiro baseiam-se em multiplicar a riqueza dos acionistas, fazendo investimentos com o capital, financiamentos de projetos que tragam retorno e administração de recursos de capital de giro.

Planejamento orçamentário empresarial

Com o objetivo de administrar o capital de giro e os recursos financeiros, o gestor deverá utilizar ferramentas de planejamento, incluindo o orçamento.

Entende-se por orçamento um planejamento financeiro que aloca recursos ao longo de determinando período de tempo. Horngren (2000, p. 125) define orçamento como “expressão quantitativa de um plano de ação futuro da organização para um determinado período”.

Knuth (2015) defende que o orçamento deve ser constituído com datas e unidades monetárias, visando atingir o plano financeiro em determinado período.

Os orçamentos, além de definidos como curto e longo prazo, podem ser separados por:

- Orçamento Base Zero: é o orçamento que, segundo Santos et al. (2008), começa de baixo para cima, não carregando valores passados. Classifica cada item do orçamento e sua finalidade com o objetivo de reduzir custos. Na elaboração, envolve questões da real finalidade e possíveis alternativas para adequar melhor os recursos.
- Orçamento Estático: de acordo com Knuth (2015), é definido com base em um determinado volume de produção que a empresa deseja atingir.
- Orçamento Matricial: o orçamento matricial tem como objetivo aumentar o resultado da empresa, podendo até mesmo diminuir o valor de itens, mas criar a mesma satis-

fação ao cliente e remuneração ao acionista (OTLLEY, 1995; HORNGREN ET AL., 1993 apud SANTOS ET AL., 2008).

- Orçamento de Tendências: O orçamento de tendências, segundo Knuth (2015), está fundado em projetar o futuro com situações já ocorridas, tendo em vista o ciclo de mercado e sazonalidade, ao exemplo de determinado produto que tem média de produção, assim, com histórico de produção há a tendência de que a média de vendas ocorra novamente.

O orçamento de vendas, segundo Santos et al. (2008), representa a quantidade de vendas que a empresa deseja atingir, devendo conter quantidade, valor unitário e total de vendas. Esse orçamento tem como objetivo visualizar seu potencial dentro de um mercado consumidor, tendo em vista o crescimento histórico, do setor e da economia como um todo, podendo aumentar sua fatia de mercado e aumentando o resultado do exercício.

Depois de definido o orçamento de vendas, que estima as receitas, é definido o quanto será gasto para obtenção desses recursos, o chamado **Orçamento de produção**. Sanvicente e Santos (1983, p. 58) dizem que “[...] ele consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos”. Para a elaboração do orçamento de produção, Santos et al. (2008) afirmam que ele é composto por:

- consumo de matérias-primas e matérias auxiliares;
- custo de mão de obra;
- gastos gerais de fabricação.

Logo, para a obtenção de receitas em determinado período, é elaborado o orçamento de vendas, e deste são orçados os custos para obtenção das receitas estimadas.

Objetivos da gestão financeira pública

Destacados os principais objetivos da gestão financeira privada, torna-se necessário destacar os objetivos da gestão financeira pública. Entende-se como entidade pública “todo serviço prestado pela administração, direta ou indireta, ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer a necessidades essenciais ou secundárias da coletividade” (ANDRADE, 2002, p. 35).

A estrutura organizacional brasileira, segundo Chiavenato (2008), em um sentido amplo é dividida em três poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, e em três níveis, União, estados e municípios. Esta divisão recebe o nome de aparelho do Estado. Silva (1983) define que os gastos públicos podem ser classificados em três principais pontos de vista:

- finalidade do gasto;
- natureza do dispêndio;
- agente encarregado da execução do gasto.

Podem ainda ser classificados os gastos nas categorias de funções, programas e subprogramas. Quanto à natureza do gasto, Silva (1983) identifica quatro principais categorias: custeio, investimento, transferências e inversões financeiras.

Planejamento orçamentário público

O orçamento público é uma lei, segundo Silva Junior (2010), que descreve em termos financeiros a alocação dos recursos públicos.

A base para o orçamento público, conforme Matias (1999), está apoiada na Constituição Federal, que determina uma sequência de camadas lógicas e sistêmicas do planejamento de ação governamental, contendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Existe uma interação entre o plano plurianual e a lei de diretrizes orçamentárias, acompanhada da lei orçamentária anual, assim cumprindo a função legislativa de ligação entre plano e orçamento (MATIAS, 1999).

Plano Plurianual (PPA), segundo Matias (1999), é a base do orçamento público, pois tem o objetivo de formular as diretrizes para finanças públicas no período do plano, buscando alocar os recursos de forma eficiente e racional. Ao se tratar das Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lunelli (2015, s.p.) afirma que:

No Brasil, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO - tem como a principal finalidade orientar a elaboração dos orçamentos fiscal e da seguridade social e de investimento do poder público, incluindo os poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e as empresas públicas e autarquias. Busca sintonizar a Lei Orçamentária Anual - LOA - com as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública, estabelecidas no Plano Plurianual.

A Constituição Federal, art. 165 § 2º, assim dispõe: “A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício subsequente [...]” (BRASIL, 1988, s.p.).

Visão gerencial - entrevista com gestores

Com a fundamentação teórica tratada, foi realizada uma pesquisa com gestores para explanar sua realidade na gestão financeira de cada área. Visando alinhar o conceito à prática, a visão de Eduardo Osti (2015) abordará seu ponto de vista na maneira como o seu dia a dia está ligado aos conceitos, tratando de forma sucinta de como funciona a gestão pública em uma prefeitura municipal da região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, na qual ocupa o cargo de gerente de controle interno.

Para trazer a visão da gestão financeira privada, o mesmo método de pesquisa da gestão pública abordará a prática da realidade de dois gestores da mesma empresa, Gonçalves (2015) e Straub (2015). Gonçalves está no cargo de gerente financeiro em uma empresa de artigos promocionais de Blumenau/SC. Tem atribuições estratégicas dentro da organização.

Straub atua como supervisor financeiro, cabendo algumas atribuições operacionais dentro da organização. Ambas pesquisas foram realizadas na primeira quinzena do mês de setembro de 2015, nos locais de trabalho de cada gestor.

Visão gerencial privada

Para exemplificar um caso prático, tomaremos como exemplo a experiência de dois gestores da mesma organização, mas em graus hierárquicos diferentes, Gonçalves e Straub, que estão à frente de uma empresa na região de Blumenau/SC, que produz artigos promocionais. Gonçalves, que exerce a função de diretor financeiro, explica que o objetivo principal de sua gestão é gerenciar as estratégias e as metas dos períodos, que podem ser de três, seis e 12 meses.

Cada um destes conta com projeções de mercado, metas de crescimento e estratégias gerais.

Gonçalves salienta que o planejamento é a base da gestão financeira da empresa, pois partindo de onde se quer chegar, pode-se elaborar metas para alcançar estes objetivos. É essencial a colaboração de todos os funcionários da organização para alcançar os objetivos planejados.

Após definidos os objetivos do período, são elaboradas as metas mensais de resultado, em que se projeta a quantidade de receitas que cada um dos meses deve atingir, para suprir os custos fixos de produção e obter a margem. Para Gonçalves, ao analisar com cuidado o mercado e as projeções, pode-se criar um orçamento de investimentos e produção eficaz para o exercício.

Na elaboração dos orçamentos, vários gestores estão envolvidos: gestor de vendas, para identificar as quantidades vendidas em determinado período e possíveis mercados a se atingir; gestor de compras, produção e logística, para orçar custos de produção mensal que deverá ser atingido. Para a parte tática, o gestor Straub, que tem como cargo supervisor financeiro, salienta que cabe a ele o acompanhamento das metas e estratégias traçadas. Suas atribuições compreendem a gestão de contas organizacionais, sendo as contas a receber e contas a pagar.

Nas contas a receber, Straub analisa os prazos fornecidos para os clientes, analisados por outro setor do departamento financeiro, verificando o fluxo do caixa para analisar a situação atual da empresa. Este acompanhamento deve ser feito diariamente por ele, o que auxilia no acompanhamento dos objetivos traçados.

Ainda Straub, após verificar as receitas futuras e fluxo atual de caixa, faz o acompanhamento e a gestão das contas a pagar da organização acompanhado de sua equipe, assim ele tem a visão organizacional financeira atual e futura, podendo prever se a organização terá lucro ou prejuízo na data a ser analisada.

Visão gerencial pública

Abordando uma visão prática da gestão financeira pública, Osti, gerente de controle interno, explana um pouco de sua experiência na gestão pública de uma prefeitura local. Osti defende que o gerenciamento de uma entidade pública é uma mescla de administração, contabilidade e economia, em que o gestor municipal ou a equipe que é escolhida deve ter bom senso e optar por metas a serem alcançadas. O que anseia a gestão pública é o desejo de realizar todas as necessidades da população, mas, com certeza, não existem verbas suficientes para tal.

Segundo Osti, o gerenciamento público conta com três grandes instrumentos para definir prioridades e não fugir dos trilhos, que são as leis: Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Todas têm como meta definir prioridades que o gestor deseja alcançar, fixando as despesas e estimando a receita, sendo o PPA um programa de médio prazo, quatro anos.

A LDO dita as regras a serem seguidas, como se fossem as instruções do que pode ou não pode ser feito pelo Executivo, tais como questões tributárias, criação de cargos e autorização para concessão de qualquer vantagem ou aumento na remuneração de servidores. Já a LOA são as fatias do bolo, como está dividido todo o orçamento, seja ele de capital ou de despesas correntes, definindo o que pode ser gasto em cada setor, obedecendo à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Todos os anteriores devem ser seguidos, geralmente, por um projeto de lei que é elaborado pela equipe técnica e, na sequência, apresentado pelo secretário de Finanças à população para que retifique ou ratifique os dados aí informados, após é encaminhado ao setor legislativo para análise e posterior aprovação. O estabelecimento dos prazos a serem obedecidos varia de legislação municipal para legislação municipal, mas em nosso município, Rio dos Cedros/SC, os prazos fixados são 10 de agosto para LDO e 10 de outubro para LOA.

A LOA está dividida em unidades gestoras, como: prefeitura e fundos, unidades orçamentárias, a saber: educação, saúde e administração geral, e estas, por sua vez, divididas em programas/atividades, e estes por elementos.

É importante frisar que a gestão pública precisa buscar sempre mais por recursos próprios e ainda convênios que possibilitem a execução de obras de cunho maior, não ficando prisioneira das receitas recebidas do Governo Federal, que pouco possibilitam a realização das obras necessárias (OSTI, 2015).

Além destas ferramentas citadas, é necessário verificar a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que define por lei índices que devem ser atendidos durante a elaboração do orçamento (OSTI, 2015). Os principais são 15% da saúde, 25% da educação e – o vilão da maioria das prefeituras – o índice de folha, que pode ser superior a 54%, e geralmente ultrapassa esse teto, resultando em uma série de restrições, que vão desde corte de horas extras, contratados a cargos comissionados, em função de enquadrar no orçamento (OSTI, 2015).

Análise e discussão das entrevistas

Com base nas principais visões apontadas pelos gestores, observa-se que a gestão financeira é primordial no dia a dia das organizações, sejam públicas ou privadas. Ao analisar as rotinas em uma empresa privada, observa-se que, devido ao objetivo da organização ser a obtenção de lucro, as rotinas e os orçamentos concentram-se em aumentar o valor da empresa no mercado, através de orçamentos que partem de planejamentos estratégicos, e a partir de projeções de vendas, estimam os custos de operação necessários para as vendas serem atingidas e obter-se lucro.

Como o objetivo da gestão financeira pública é suprir as necessidades e os desejos da população contribuinte, e essa elege seus representantes, as políticas orçamentárias descritas nesse artigo regem a finalidade dos gastos públicos e sua aplicação. A entidade pública mesmo não tem a finalidade de obter lucros, porém deve observar os gastos para ficar abaixo de suas receitas, que se dão através de taxas, impostos e multas, cada qual com sua finalidade e particularidade.

Nota-se, então, que um ponto de convergência entre as naturezas pública e privada das organizações é manter seus fluxos positivos, para garantir que suas finalidades sejam cumpridas.

Considerações finais

Com base no tema abordado, pode-se observar as semelhanças e as diferenças em cada tipo de organização. Cada uma dessas organizações tem objetivos financeiros diferentes; na gestão privada o objetivo é aumentar a riqueza de quem investiu o capital na organização, tendo em sua base o planejamento e a análise do mercado onde a organização está inserida, pois não adiantaria criar um objetivo com crescimento maior que o mercado suportaria, logo, este planejamento é baseado por análises de mercado e da organização, partindo de um orçamento de quanto a organização faturará em determinado período.


A semelhança identificada nos objetivos da gestão pública é que também parte do planejamento como base de suas ações financeiras, porém, em vez de gerar mais riqueza aos “proprietários” (população), visa, com base em leis orçamentárias, atingir objetivos sociais, por ordem de prioridade. Nas questões orçamentárias, partindo do planejamento e do objetivo de aumentar a riqueza dos acionistas/cotistas, a organização privada parte de orçamentos. O primeiro orçamento tratado por autores e pelos gestores foi a projeção de vendas; assim, determinando onde se quer chegar, pode-se definir como chegar, e o quanto de recursos financeiros deverá ser investido para alcançar esses objetivos, gerando margem e aumentando a riqueza de quem investiu na organização.

A gestão financeira, tendo como base a satisfação dos desejos da população (setor público), tem orçamentos definidos de onde será aplicado o valor, seguindo os planos e as leis de responsabilidade fiscal. A diferença é que na organização pública a base orçamentária não projeta aumento das receitas, mas, sim, a aplicação dos recursos, cuidando para haver margem positiva entre recursos gastos e as receitas com impostos e taxas, para não ocorrer um déficit fiscal.

Referências

- ANDRADE, N. A. *Contabilidade pública na gestão municipal*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 28 jun. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- GONÇALVES, A. M. Entrevista concedida sobre gestão financeira privada estratégica. Blumenau, 18 set. 2015.
- HORNGREN, C. T. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KNUTH, V. **Gestão financeira e orçamentária**. Indaial: Uniasselvi, 2015.
- LUNELLI, R. L. **A elaboração do orçamento público**. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/orcamentopublico.htm>>. Acesso em: 1 out. 2015.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MATIAS, P. J. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, E. R. *Gestão pública*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- OSTI, E. **Entrevista concedida sobre gestão financeira pública**. Rio dos Cedros, 15 set. 2015.
- SANTOS, J. L. et al. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- SILVA, F. A. R. **Finanças públicas**. São Paulo, Atlas: 1983.
- SILVA JUNIOR, A. C. **Orçamento público**. 2010. Disponível em: <<http://www.aurelio.pro.br/contabeis/orcamento-publico.pdf>>. Acesso em: 1º out. 2015.
- STRAUB, L. M. **Entrevista concedida sobre gestão financeira operacional**. Blumenau, 18 ago. 2015.

APÊNDICE A – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI	 UNIASSELVI
<i>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS</i>	

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Pelo presente documento, eu Lucas Mengarda Straub, RG nº 156.891-5, declaro que aceito participar voluntariamente, de forma livre e esclarecida, como sujeito histórico da pesquisa: Gestão Financeira Pública x Privada, cedendo ao grupo de Pesquisa da Disciplina Prática Interdisciplinar, vinculado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Leonardo da Vinci – Uniasselvi, os direitos de uso e divulgação que correspondem ao conteúdo das gravações em áudio/vídeo e transcrições literais da entrevista concedida em: 18 de agosto de 2015,

Declaro também que, pela natureza do trabalho apresentado, o conteúdo das gravações (áudio/vídeo) pode ser divulgado e consultado sem restrições por pessoas qualificadas e devidamente creditadas, a partir desta data, desde que com finalidades histórico-culturais, nos diferentes meios midiáticos.

Blumenau, 15/10/2015



Entrevistador (a)



Entrevistado (a)

APÊNDICE B – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO 2

CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Pelo presente documento, eu Antonio Marcos Gonçalves, RG nº 458.357-2, declaro que aceito participar voluntariamente, de forma livre e esclarecida, como sujeito histórico da pesquisa: Gestão Financeira Pública x Privada, cedendo ao grupo de Pesquisa da Disciplina Prática Interdisciplinar, vinculado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Leonardo da Vinci – Uniasselvi, os direitos de uso e divulgação que correspondem ao conteúdo das gravações em áudio/vídeo e transcrições literais da entrevista concedida em: 18 de agosto de 2015,

Declaro também que, pela natureza do trabalho apresentado, o conteúdo das gravações (áudio/vídeo) pode ser divulgado e consultado sem restrições por pessoas qualificadas e devidamente creditadas, a partir desta data, desde que com finalidades histórico-culturais, nos diferentes meios midiáticos.

Blumenau, 15/10/2015

Entrevistador (a)

Entrevistado (a)

APÊNDICE C – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO 3

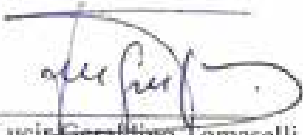
CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI	
<i>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS</i>	

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Pelo presente documento, eu, Eduardo Osti, RG nº 3.626.892, declaro que aceito participar voluntariamente, de forma livre e esclarecida, como sujeito histórico da pesquisa: **Gestão Financeira Pública x Privada**, cedendo ao grupo de Pesquisa da Disciplina Prática Interdisciplinar, vinculado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Leonardo da Vinci – Uniasselvi, os direitos de uso e divulgação que correspondem ao conteúdo das gravações em áudio/vídeo e transcrições literais da entrevista concedida em: 15 de Setembro de 2015,

Declaro também que, pela natureza do trabalho apresentado, o conteúdo das gravações (áudio/vídeo) pode ser divulgado e consultado sem restrições por pessoas qualificadas e devidamente creditadas, a partir desta data, desde que com finalidades histórico-culturais, nos diferentes meios midiáticos.

Rio dos Cedros, 15/10/2015



Lucie Geraldino Tomaselli – CPF – 606.424.49-20



Eduardo Osti- RG – 3.626.892

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NO CENÁRIO DA GESTÃO

Leadership and communication in management scenario

Eliane Gnoatto¹

Elisangela Andrade da Silva¹

Graziela Santana Skieresz¹

Marcelo Leandro Freitag¹

Tais Kempfer Kaelzer¹

Vinicius Zanchet de Lima¹

Resumo: Em um mercado cada vez mais competitivo, muitas organizações buscam diferenciais. A comunicação e a liderança são recursos primordiais para o sucesso de uma empresa. A troca de informações, a relação entre as ideias faz com que objetivos e metas sejam estabelecidos entre líderes e seus colaboradores. A comunicação eficaz influencia as pessoas, tornando presente o poder de “liderar”. O objetivo dessa pesquisa foi analisar o processo de liderança e comunicação dentro de uma organização. No que se refere às características metodológicas, é necessária explicitação de diferentes conceitos que abordam o tema, constituindo a pesquisa bibliográfica. A pesquisa também expôs um estudo de caso, no qual houve a aplicação de entrevista semiestruturada ao supervisor de uma empresa. Dessa forma, percebe-se que a comunicação faz parte de uma liderança eficaz, sendo um grande diferencial no mercado atual, uma vez que o progresso da organização depende de uma boa liderança e de uma comunicação bem desenvolvida.

Palavras-chave: Comunicação. Liderança. Gestão de pessoas.

Abstract: In an increasingly competitive market, many organizations are looking for differentials; communication and leadership are key assets for a company's success. The exchange of information, the relationship between ideas makes objectives and goals established between leaders and their collaborators. Effective communication influences people, making present the power to “lead”. The purpose of this research was to analyze the process of leadership and communication within an organization. Regarding to the methodological characteristics, it was necessary to make explicit the different concepts about the theme, constituting the bibliographic research. The research also presented a case study, in which a semi-structured interview was applied to the supervisor of a company. In this way, communication is seen as part of an effective leadership, being a great differential in the current market, since the progress of the organization depends on good leadership and well-developed communication.

Keywords: Communication. Leadership. People management.

Introdução

As transformações socioeconômicas e os avanços tecnológicos ocorridos no mundo nas últimas décadas influenciaram as organizações a reavaliar processos e paradigmas a respeito da liderança e da comunicação na gestão.

O sucesso e o fracasso empresarial dependem da forma de liderança e comunicação das organizações. A comunicação é um fator fundamental para o planejamento e o diálogo, o que tende a aumentar de forma significativa o poder competitivo da organização, instituindo assim uma liderança eficaz (MAXIMIANO, 2005).

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: elianegnoatto@gmail.com; elisangelaandradedasilva379@gmail.com; grazielaskieresz@gmail.com; leandrofreitagout@hotmail.com; taiskaelzer_@hotmail.com; vinizanchet@gmail.com

O objetivo principal desse trabalho foi analisar o processo de liderança e comunicação dentro de uma organização. Para o alcance deste objetivo, inicialmente, são necessárias a exploração e a discussão de diferentes conceitos que abordam o tema: gestão de pessoas, liderança e comunicação nas organizações. Após, houve a aplicação dos conceitos na prática, por meio de pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada direta com um gestor. Para o tratamento dos dados, optou-se pela abordagem qualitativa, por meio de análise de conteúdo, realizada a partir da transcrição de entrevistas semiestruturadas e em profundidade.

No que envolve a importância da pesquisa, em termos teóricos, pode-se citar as questões e os desafios da comunicação nas organizações atualmente, e seu fundamental papel para a liderança empresarial.

Em seguida, apresenta-se uma revisão da literatura, sobre gestão de pessoas, liderança e comunicação, seguida de tópico referente aos métodos da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a análise dos dados obtidos e, posteriormente, é apresentada uma síntese dos resultados e as principais conclusões da pesquisa.

Gestão de pessoas

O estudo sobre gestão de pessoas teve início a partir da Revolução Industrial na Inglaterra. Neste período, surgiram várias revoltas contra o sistema fabril. As relações trabalhistas não eram regulamentadas, e a máquina era o centro do processo produtivo (MOTTA, 2002).

Neste contexto, surge a administração científica por Frederick W. Taylor, objetivando substituir esses sistemas tradicionais por estruturas que garantissem a funcionalidade e a eficiência do processo produtivo (MAXIMIANO, 2005). Conforme seus estudos de Tempos e Movimentos, Taylor buscava racionalizar os processos de produção, objetivando maior produtividade. Por sua vez, Henry Ford designou a ideia de especialização do trabalho, instituindo a cada funcionário uma função única, com bons salários e menor jornada de trabalho. Fayol baseava-se nos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar o trabalho. Estes grandes nomes do estudo da administração científica influenciaram nas teorias atuais sobre a gestão de pessoas (GIL, 2007).

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas. Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentam, e incluem temas como motivação, liderança, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Incide a necessidade de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações. A concepção sobre o ser humano sofreu transformações; de um ser controlável, passou a ser um indivíduo dotado de poder de escolha e competência política. Surge então a expressão “gestão de pessoas”, tornando o empregado uma pessoa integral, e não mais um mero fator produtivo (MAXIMIANO, 2005).

Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que serve para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FLEURY; FISHER, 1998). Conforme Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. A gestão de pessoas é o principal meio de acrescentar conhecimentos, habilidades, atitudes e competências às pessoas, e transformá-las em verdadeiros talentos humanos, capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização atual (CHIAVENATO, 2009).

Liderança nas organizações

Com o passar do tempo, as empresas estão compreendendo que o talento humano é um dos recursos mais valiosos das organizações (ALMEIDA, 2012). Conforme Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas, visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. Sendo assim, o líder é aquele que incentiva e conduz sua equipe para alcançar seus objetivos. Maxwell (2008) menciona que os melhores líderes são aqueles que levam outros seguidores consigo para o topo, sendo que promover o crescimento do outro é requisito fundamental para uma liderança eficaz. O líder deve transmitir e criar uma confiança entre ele e sua equipe, um líder de sucesso administra bem as mudanças, mostrando novos caminhos ao grupo, além de inspirar e extrair o melhor de sua equipe.

Percebe-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo/grupo, visando ao alcance dos objetivos (BERGAMINI, 1994). Chiavenato (1997) destaca três diferentes estilos básicos de liderança, sendo eles: (i) liderança autocrática, em que apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; (ii) liderança democrática, as suas diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; e (iii) liderança liberal, quando existe liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Segundo Almeida (2012), a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial passou a ser apontada pela forma de liderança das organizações, considerando o modo como selecionam, treinam e gerenciam seus colaboradores. Um trabalhador motivado tem vontade de aprender e aumentar seu vínculo com a organização, visto que a motivação é o que leva o líder a conquistar seguidores (MALIK, 1998). O cenário contemporâneo mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento. A competitividade no contexto organizacional e as mudanças latentes no comportamento das pessoas necessitam ser observadas pelos líderes. As empresas necessitam das pessoas para se destacar no mercado (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

O planejamento estratégico se mostra como um processo cíclico, sem fim, que por englobar toda a organização se relaciona com todas as partes da empresa e com todos os níveis hierárquicos; dessa forma, influencia e é influenciada por vários fatores organizacionais, como liderança, cultura, estrutura e comunicação (KICH; PEREIRA, 2011).

O processo de comunicação dentro de uma empresa

Conforme Chiavenato (2002), a comunicação é considerada a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Na atualidade, o processo da comunicação é algo substancial para a sobrevivência de uma organização. Para que o sucesso seja alcançado, a utilização da comunicação é algo substancial e determinante, seja ela formal ou informal (CALDAS, 2010).

A comunicação é um meio de troca de informações que, mal interpretadas, poderão causar sérios prejuízos financeiros, desencontros de execução de tarefa, assim como constrangimento pessoal e organizacional (AZEREDO, 2011). A comunicação formal é a comunicação endereçada através dos canais de comunicação existentes no organograma da organização, é derivada da alta administração. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. É basicamente a comunicação veiculada pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários (CALDAS, 2010).

Já a comunicação informal é desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma, sendo todo tipo de relação so-

cial entre os colaboradores. Geralmente, a comunicação informal veicula mensagens que podem ou não ser referentes às atividades da empresa. Através dela pode-se conseguir mais rapidamente mensurar opiniões e insatisfações dos colaboradores, ao ter uma ideia mais ampla do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança. Através da utilização destes dois tipos de comunicação em uma empresa, pode-se perceber a eficácia de cada um, e os obstáculos a serem enfrentados, para conduzir da melhor forma os fluxos comunicacionais (CALDAS, 2010).

A comunicação estabelece-se entre diferentes níveis de hierarquia da empresa, segue a cadeia de autoridade e limita-se às comunicações ligadas às tarefas a desempenhar pelos diferentes órgãos ou pessoas. Desta forma, subdivide-se em comunicação formal vertical e formal horizontal (GOMES; CARDOSO; DIAS, 2008). As comunicações formais verticais unem graus de autoridade diferentes, têm sentido descendente, visam informar, dirigir e instruir os subordinados, fornecendo informação relacionada com as tarefas a desempenhar. Fazem-se, geralmente, através de memorandos, ordens de serviço, reuniões, manuais de procedimentos, correio eletrônico etc. Têm a finalidade de reduzir a distância entre as chefias e os empregados e têm grande importância psicológica, porque dão aos diferentes elementos a possibilidade de participarem de forma mais real na vida da empresa.

As comunicações formais horizontais unem os elementos de igual grau de autoridade. É o caso da comunicação estabelecida entre o diretor comercial e o diretor de investigação e desenvolvimento acerca da melhoria de qualidade de um produto ou novos desejos dos consumidores. Assim, numa organização, os grupos e os indivíduos podem trocar as suas informações através de canais estruturados em redes, assegurando, assim, a regularidade e a eficácia da comunicação. Estas redes fazem parte da estrutura formal da organização refletida no organograma. Atendendo às limitações impostas à comunicação, podem distinguir-se dois grandes tipos de redes formais de comunicação: as centralizadas e as descentralizadas (FILHO, 2012).

A comunicação constitui um fator crítico no funcionamento de qualquer organização, existindo uma forte relação entre esta e o desempenho organizacional. Nas empresas é necessário estabelecer um sistema de troca de informações, não só para a resolução de problemas pontuais, como para promover atuações conjuntas em que é importante a sintonia entre os vários elementos da equipe que os promove. O tipo de comunicação numa organização pode ser subdividido em interna e externa. Uma organização precisa transmitir para todos os públicos, sendo eles interno e externo. O principal benefício de uma eficiente comunicação interna e externa é o fortalecimento entre ambas e a construção de relacionamentos sólidos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo essas relações, visando à satisfação de todos os envolvidos (ZANCHIN, 2015).

Entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os diferentes públicos internos e entre os próprios elementos que os integram. A comunicação externa é aquela que fala com a sociedade de forma geral, e com seus grupamentos e organizações, é uma ferramenta a ser utilizada para oferecer ao público subsídios e informações que contribuam para construir uma imagem positiva da organização, que obviamente precisa estar alicerçada na realidade, representada por bons produtos e serviços, preço justo, atendimento digno, e assim por diante (FILHO, 2012).

A comunicação externa está entre as ferramentas mais indicadas para estreitar as relações organização-público. Ela contribui para a eficácia organizacional e corporativa quando ajuda a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas de seus públicos estratégicos (CHIAVENATO, 2000).

Método

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo. Os dados foram abordados através de uma entrevista semiestruturada e em profundidade, realizada com um líder com posição estratégica de uma empresa de transportes rodoviários de carga, denominado entrevistado A, localizada na cidade de Bento Gonçalves, RS. Há 34 anos atuando no mercado, a empresa de Transportes ALFA conta com equipes em seus centros de distribuição de Bento Gonçalves-RS, Porto Alegre-RS, São José-SC, Curitiba-PR e Barueri-SP, contando com 200 colaboradores na cidade de Bento Gonçalves.

Os sujeitos de pesquisa apresentam, portanto, características que se enquadram no escopo do estudo e nos requisitos necessários ao alcance de seus objetivos.

A entrevista foi gravada, transcrita e analisada, esta técnica é conhecida como análise de conteúdo e ajuda a atingir uma compreensão melhor do conteúdo (FLICK, 2009). O roteiro de entrevistas utilizado contemplou 11 questões, visando investigar aspectos como: liderança, tipos de liderança, tipos de comunicação, a importância da liderança e da comunicação na gestão.

Resultados e discussão

A pesquisa buscou na prática a aplicação dos conceitos analisados no referencial teórico. A investigação que aqui se apresenta enquadra-se na modalidade de pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada.

A seguir, será reproduzida a análise dos dados recolhidos, sobre a qual é importante salientar que, enquanto foi realizada, levou-se em conta que nem sempre o que se pretende verificar são os fatos objetivos, mas a visão do entrevistado a respeito dos fatos. As perguntas tiveram como objetivo estimular o entrevistado à reflexão sobre sua visão geral a respeito da liderança e da comunicação dentro de uma organização.

Com essa pesquisa, pôde-se analisar que o gestor entrevistado acredita que a comunicação é fundamental, ressaltando que esta encontra-se em constante desenvolvimento. A pesquisa revelou que na empresa utiliza a comunicação formal e informal. A formal é a comunicação feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários (CALDAS, 2010). A comunicação informal possibilita a informação mais rápida, tendo uma ideia mais ampla do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança (GOMES; CARDOSO; DIAS, 2008). Conforme o gestor A (2016):

Quanto ao meio de divulgação, utilizo muitas vezes uma comunicação conjunta, verbal e escrita por *e-mail*. Acredito que o verbal é importante, pois você consegue sentir se o “outro lado” entendeu a mensagem, mas o escrito também é importante, pois muitas vezes é necessário ficar registrada tal comunicação. Vejo que um complementa o outro.

A organização estudada pratica a comunicação horizontal e vertical. Inclusive, o líder observa que a comunicação vertical precisa ser melhorada, pois muitas vezes ela ocorre de forma direta, sem respeitar os níveis hierárquicos, e isto acaba gerando problemas diversos. Verificou-se que as informações, algumas vezes, não alcançam todos os interessados, ou são incompletas e incompreensíveis. Assim, percebe-se que ocorre uma “falha” no processo da comunicação na organização.

Observou-se que o gestor faz avaliações aos seus subordinados, procura elogiar para que saibam que estão no caminho certo e sendo vistos. Entretanto, os *feedbacks* individuais, segundo o gestor, deveriam ser mais frequentes, o que não acontece, e os quais admite que precise priorizar. A comunicação é feita de forma individual e também de forma grupal, dependendo sempre do motivo da comunicação. Segundo o gestor A (2016), “Quando se trata de um *feedback* e neste tenha algo

que não é positivo, vejo que é de extrema importância esta comunicação ser individual”.

Assim, o gestor busca a comunicação sem o tom de imposição, com o objetivo de informar, orientar, reduzindo a distância entre seus subordinados. Conforme Filho (2012), essa proximidade do gestor e subordinado possibilita a participação de todos na realidade da empresa, visando à cumplicidade e à busca de objetivos comuns.

A pesquisa revelou que a comunicação para o gestor é um canal fundamental para o sucesso de qualquer organização, porém, se mal feita, pode destruir qualquer empresa. Interpretando assim, observa-se que a visão do gestor assimila-se à de Azeredo (2011), que também acredita que a comunicação é um meio de troca de informações que, mal interpretadas, poderão causar sérios prejuízos financeiros.

A entrevista apontou que o líder possibilita a interação de seus subordinados, oferecendo espaço para opiniões, e avalia ideias de seus subordinados e, sempre que viáveis, as implanta. Ressalta-se, assim, que a liderança utilizada pelo gestor entrevistado tem características democráticas, pois, segundo Chiavenato (1997), as diretrizes são debatidas pelo grupo. Existem características autoritárias, pois, mesmo que os subordinados interajam, quem escolhe e fixa as diretrizes é somente o gestor.

Conforme Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas, visando atingir os objetivos identificados para o bem comum. Com o mesmo pensamento, o estudo apontou que o gestor acredita que, para ter uma liderança eficaz, é preciso ter uma ativa e adequada comunicação. Segundo o gestor A (2016): “A comunicação faz com que toda a equipe entenda os objetivos, fazendo com que todos se motivem e se comprometam com estes objetivos sem necessidade de imposição de força hierárquica e, por fim, alcancem os resultados desejados”.

Pode-se analisar que a comunicação e a liderança eficaz na gestão são de extrema importância, pois, conforme o gestor A (2016):

Toda a equipe que desenvolve de forma eficaz suas atividades parte primeiramente da liderança e da forma em que o líder se comunica, portanto, a comunicação na gestão faz toda a diferença para o sucesso de uma organização, quando feita de forma correta, sem impor, mas, sim, mostrando o caminho e desenvolvendo na equipe um espírito motivacional e de união.

Assim, o cenário contemporâneo mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento. Observou-se que o líder busca se destacar no mercado, de forma a motivar seus subordinados, buscando e reconhecendo que necessita se aprimorar sempre, uma vez que as empresas necessitam das pessoas para se sobressair no mercado atual.

Considerações finais

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi analisar o processo de liderança e comunicação dentro de uma organização, compreendeu-se que a comunicação faz parte de uma liderança eficaz, sendo um grande diferencial no mercado atual, uma vez que o sucesso da organização depende de uma boa liderança e de uma comunicação bem desenvolvida.

A empresa estudada utiliza a comunicação formal e informal, analisando que em muitas vezes é necessária uma conversa informal, possibilitando a proximidade do gestor e do subor-

dinado, visando à cumplicidade e à busca de objetivos comuns.

Verificou-se que ocorre uma “falha” no processo de comunicação na organização, as informações, algumas vezes, não alcançam todos os interessados ou são incompletas. A “falha” na informação pode afetar toda a organização. Empresas que não buscam corrigir estes tipos de ruídos na comunicação acabam sendo afetadas, não só pelo seu ambiente interno, mas também pelo ambiente externo. Também se observa que os *feedbacks* individuais deveriam ser mais frequentes. Isto acarretando problemas desnecessários, que impactam no desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores, aumentando a distância entre as chefias e os empregados, deixando de corrigir os erros mais depressa.

Nota-se, entretanto, que o gestor busca a comunicação sem o tom de imposição, buscando se desenvolver, apontando e corrigindo falhas, almejando um crescimento profissional.

Na pesquisa realizada foi possível verificar que a comunicação e a liderança estão interligadas, e em constante desenvolvimento. Observa-se que a comunicação e a liderança são imprescindíveis quando se trata de obter um diferencial sobre seus concorrentes, já que atualmente as empresas precisam de pessoas eficientes para se destacar no mercado atual.

Desta forma, podemos concluir que a empresa estudada busca o desenvolvimento, ajustando os desacertos que afetam a comunicação na empresa. Portanto, a pesquisa revelou que a empresa possui uma grande experiência, já que está há mais de 34 anos no mercado, provando que sabe se desenvolver, mesmo que esteja em um mercado altamente competitivo.

A partir da pesquisa realizada foi possível identificar que a comunicação é imprescindível para a evolução das organizações e das pessoas. A comunicação é um fator fundamental para o planejamento, desenvolvimento e diálogo, o que tende a aumentar o poder competitivo das organizações e seus elementos. A interação eficaz entre as pessoas aumenta a participação de todos na vida da empresa, obtendo assim o sucesso na comunicação e na liderança.

Referências

ALMEIDA, V. A. **Liderança: o desafio na gestão de pessoas**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 5 maio 2016.

AZEREDO, T. A. **O processo de comunicação dentro da empresa**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>>. Acesso em: 4 jun. 2016.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CALDAS, P. **Comunicação formal e informal**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

-
- _____. **Introdução à teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- _____. **Introdução à teoria geral de administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ENTREVISTADO A. **Entrevista concedida pelo gestor de recursos humanos da empresa de transporte**. Bento Gonçalves, 15 jun. 2016.
- FILHO, H. R. P. **A comunicação interna e externa nos programas de gestão**. 2012. Disponível em: <<https://qualidadeonline.wordpress.com/2012/05/29/a-comunicacao-interna-e-externa-nos-programas-de-gestao/>>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, V. D.; CARDOSO, I. C. D.; DIAS, S. A. V. **O poder da comunicação informal – “O Boato”** (documento *on-line*) Administradores – O Portal da Administração (2008). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao_academica/o_poder_da_comunicacao_informal_o_boato/1281/download>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KICH, J. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1050-1065, 2011.
- MALIK, A. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, v. 9, 1998 (Série Saúde & Cidadania).
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

ZANCHIN, L. V. **Comunicação Externa e os Reflexos nos Resultados Organizacionais**. 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=o+que+%C3%A9+comunica%C3%A7%C3%A3o+externa+de+uma+empresa>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

TIPOS DE SERVIÇOS: ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR, UNIDADES AMBULATORIAIS, CENTRO DE DIAGNÓSTICOS E ASSISTÊNCIA DOMICILIAR

Types of services: medical-hospital assistance, ambulatory units, diagnostic center and domiciliary assistance

Ana Rosa Lima da Silva¹

Liciana Lima Leal¹

Luzinete de Moraes Macedo¹

Maelia da Silva Diniz¹

Rozinete Mariano do Nascimento Pessoa¹

João Carlos da Costa Pinheiro¹

Resumo: Esse artigo é um estudo realizado sobre os tipos de serviços médico-hospitalares, o que podemos encontrar nas unidades ambulatoriais, centros diagnósticos e assistência domiciliar. Podemos observar uma variedade de serviços oferecidos para a população em geral, porém deixando uma vasta maioria sem atendimento eficaz para um bom tratamento, ou recursos disponíveis para atingir sua meta na saúde. Os ambulatórios ou centros médicos de diagnóstico possuem especialidades médicas variadas, com destaque nas necessidades da rede básica. A intenção é que sejam acessíveis ao cidadão, prestando um conjunto de serviços para garantir uma intervenção rápida e eficaz, a fim de favorecer um diagnóstico precoce, orientar terapias e estender a oferta de serviços médicos especializados, atendendo à necessidade regional nos problemas de saúde que não podem ser plenamente diagnosticados ou orientados na rede básica, pela dificuldade de avaliação sem um exame mais minucioso, mas que não precisa de internação hospitalar devido a alguma emergência. Os atendimentos deveriam ser direcionados para a oferta de serviços de consulta especializada, com a indicação de exames, diagnósticos e orientação de tratamento, como contatos em SPAs, policlínicas, centros de atendimento, para todo cidadão. Acreditamos ainda que possam resolver a maior parte das consultas em uma única locomoção do paciente, dentro dos processos clínicos prioritários previamente definidos. O método de pesquisa usado nesse artigo foi a pesquisa prática real.

Palavras-chave: Assistência médica. Cuidados domiciliares. Unidades ambulatoriais.

Abstract: This article is a study about the types of hospital medical services, which can be found in outpatient units, diagnostic centers and home care, we can observe a variety of services offered to the population in general, but it is plausible, leaving a vast majority. Without effective care for good treatment, or resources available to achieve their goal in health. The outpatient clinics or diagnostic medical centers that have varied medical specialties, emphasizing the needs of the basic network, the intention is to be accessible to the citizen, providing a set of services to ensure rapid and effective intervention, in order to favor an early diagnosis, To guide therapies and to extend the offer of specialized medical services, taking into account the regional need in health problems that can not be fully diagnosed or oriented in the basic network, due to the difficulty of evaluation without a more detailed examination, but that does not need hospitalization due to some emergency. The services should be directed to the provision of specialized consultation services, with the indication of examinations, diagnoses and treatment orientation, such as contacts in SPAs, polyclinics, call center, for all citizens. We also believe that they can resolve most consultations in a single locomotion of the patient, within the previously defined priority clinical processes. The research method used in this article was real practical research.

Keywords: Medical assistance. Home care. Ambulatory units.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: anarosals@hotmail.com; lllimaleal@hotmail.com; moraisluzinete9@gmail.com; maelia.diniz@hospitalsantajulia.com.br; rozinetemariano@gmail.com; prof.adm.joaoCarlos@bol.com.br. Fone: (92) 98147-4375.

Introdução

Analisamos a assistência médico-hospitalar em alguns hospitais particulares e públicos de Manaus e podemos observar a dinâmica dos atendimentos, métodos e processos da área da saúde empregados na elevação, proteção, restabelecimento e reabilitação de um paciente. Desenvolvidos com a participação de médicos especializados na área, prestando serviço de qualidade para o aumento do nível de saúde da população, conforme a legislação proposta pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS.

A assistência médica é aquela que tem apoio da ação de médicos especialistas (ambulatórios, posto de assistência médica, clínica, policlínica, serviço médico-hospitalar) e/ou do hospital. Locais que são utilizados para o tratamento de doenças e a prevenção da saúde, através dos serviços médicos, farmacêuticos, enfermagem e outras profissões interdisciplinares relacionadas com o tipo de assistência médica.

Incluem-se na assistência médica todos os serviços prestados para alavancar o serviço de saúde e o bem-estar dos pacientes, incluindo serviços de prevenção, terapêuticos e paliativos, seja para um cidadão, ou para a população em geral. A assistência médico-hospitalar tem seus percalços, e quem precisa dos serviços se sente ameaçado persistentemente, principalmente pela calamidade de gestão do atual governo do Estado. Não há uma avaliação precisa e técnica ao certo se os leitos existentes são suficientes, se os serviços prestados são de boa qualidade ou não, se os hospitais são grandes ou pequenos para a demanda. O presente artigo não tem a pretensão de esclarecer qualquer desses percalços. Só se propõe a analisar sobre os tipos de serviços de assistência médico-hospitalar, as unidades ambulatoriais, centros de diagnósticos, e assistência domiciliar na prestação de serviços à saúde.

Assistência médico-hospitalar e unidades ambulatoriais

A assistência hospitalar em nossa cidade e no Estado do Amazonas tem seus percalços que, no nosso ponto de vista, como pacientes, podem se tornar ameaçadores, quando nos encontramos na situação de doença.

Analisamos o cenário em que o Brasil se encontra atualmente e na região de Manaus, com os elementos que impactam sobre o hospital de um modo geral. O sistema de saúde de Manaus deixa muito a desejar. Um dos fatores agravantes é a cirurgia eletiva no Estado. Todos os hospitais que atendem pelo SUS estão sucateados, necessitando de investimentos para equipamentos, mas o valor pago pelo SUS mal supre o custeio. Diante disso, o Conselho Regional de Medicina - CRM-AM, com o Ministério Público, visitou o Hospital Federal Universitário Getúlio Vargas e apresentou, aos gestores do SUS, documentação acerca das precárias condições apresentadas. Outro aspecto relevante é a carência de leitos, Manaus necessita de mil leitos para internação hospitalar. Contraditoriamente, existem hospitais do SUS com andares desativados por falta de equipamentos e material humano.

Referencial teórico

Nos anos 2000 tínhamos uma estrutura de assistência médica que comportava a população da capital e do interior, fato é que a capital sempre atendeu a toda a demanda do interior. Na época, Manaus tinha 1.400.000 (um milhão e quatrocentos mil) habitantes e o Amazonas 2.800.000 (dois milhões e oitocentos mil) habitantes. Em 2015, Manaus estima 2.094,000 (dois milhões e noventa e quatro mil) e o Estado 4.000.000 (quatro milhões), segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE -, ou seja, um crescimento populacional considerável. A estrutura e os investi-

mentos na assistência médica não acompanharam a demanda da população, e o sistema não supre a necessidade, pois a estrutura é a mesma de uma década e meio atrás.

Demografia

Está presente em todo Brasil, e na capital Manaus não é diferente, tendo o envelhecimento como ponto principal. A taxa de mortalidade infantil obteve declínio, assim foi observado que foi reduzida a taxa de fecundidade, e o aumento do envelhecimento da população, com reflexos imediatos no consumo de serviços de saúde.

Foi observado que a população a partir de 65 anos busca até quatro vezes mais interações do que a faixa etária menor que 65. Na nossa capital, segundo pesquisas recentes, o número de filhos tidos pelas mulheres amazonenses no ano retroativo foi de 71.124 crianças. Esse número faz parte do cálculo da taxa de crescimento da população. As mulheres entre 10 anos ou mais que tiveram filhos nascidos vivos eram 800.659. A maioria (23,8%) declarou só ter tido um filho. O segundo maior grupo estava entre aquelas que tiveram apenas dois filhos (23,4%). O Censo constatou que no Amazonas é cada vez menor o percentual de mulheres com três filhos ou mais.

Perfil epidemiológico

É uma parte presente em todos os cenários, o que pode ser bem previsível. Desde o final do século XX, observa-se que foi reduzida a taxa de mortalidade por doenças infectocontagiosas, porém seguiu-se o acréscimo do perfil necrológico decorrente das doenças crônico-degenerativas e causas externas intituladas Doenças e Agravos Não Transmissíveis (DANT), o ressurgimento das enfermidades epidemiológicas (como a dengue, a tuberculose e o cólera) e as enfermidades infectocontagiosas patológicas (AIDS, hantavírus, doença espongiforme humana, além de bactérias ultrarresistentes a antibióticos, SEPSIS). Esse perfil de morbidade e mortalidade, relacionadas a vários elementos, faz com que transborde o sistema de saúde, pois o aumento da utilização de ações e serviços de saúde é constante, e a solicitação por serviços cada vez mais complexos tem aumentado. Os portadores de enfermidades crônico-degenerativas procuram assiduamente pelos cuidados por um período mais extenso, diferentemente daqueles com doenças infectocontagiosas. Os pacientes com doenças crônico-degenerativas enfrentam diversas complicações, que levam a um tratamento mais complexo, e associadas ao aumento na faixa etária, levam à necessidade mais intensa por recursos de tecnologia mais avançada em seus tratamentos.

A figura a seguir ilustra uma pesquisa realizada no planejamento estratégico da Secretaria de Saúde de Manaus (SEMSA) em 2013 sobre as situações dos leitos na rede de internação.

Figura 1. Rede de referência internação

TIPO DE LEITO	QTDDE EXISTENTE	QTDDE SUS
CIRURGIA GERAL	1203	958
CLINICA GERAL	1165	863
OBSTÉTRICO	625	540
PEDIÁTRICO	523	473
OUTRAS ESPECIALIDADES	158	150
HOSPITAL DIA	42	32
COMPLEMENTARES	635	394
TOTAL	4351	3410
LEITOS POR 1000 HAB	2,41	1,89

FONTE: Secretaria Municipal de Saúde de Manaus – SEMSA

Os dados acima mostram que a cidade de Manaus possui uma estrutura predominante de internação nas unidades públicas. Vale lembrar que a outra metade da população – cerca de 2 milhões de habitantes – que mora no interior não possui uma estrutura disponível igual à de Manaus. Eles se deslocam para atendimento especializado e internação na capital. Portanto, a demanda se torna maior que a oferta.

Tecnologia

Constatamos nos dias de hoje uma busca constante por novos medicamentos, máquinas inovadoras e soluções para a melhoria da assistência à saúde. As novidades aparecem visivelmente e a procura tem se tornado cada vez maior, porque são superiores, com custo alto, porém dão mais lucro, salvam mais vidas, auxiliam no aumento da qualidade de vida ou qualquer outra finalidade, lembrando que, na área da saúde, o surgimento de novas tecnologias não substitui a tecnologia anterior. No término do século XX, a indústria farmacêutica dizia que um novo medicamento tinha um custo elevado para ser lançado: quinhentos milhões de dólares.

O aumento dessas despesas, frente à necessidade e à procura constante por novas medicações, acaba justificando qualquer valor e passa a englobar toda tecnologia de maneira efetiva, voltada para necessidades e não apenas para atender a demandas ou aproveitar oportunidades de negócio. Observa-se que a medicina, de uma forma geral, baseia-se em indicações e avaliações dessas tecnologias que têm sido sugeridas para adentrarem recentemente no mercado da saúde. Há setores especializados na avaliação dessas tecnologias, mas observa-se que seus resultados, mesmo considerados acertados ou satisfatórios, nem sempre são seguidos.

Entre os argumentos para a incorporação estão as críticas lançadas sobre essas tecnologias, por exemplo: falta de integração com as regras da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), para a definição do que deve ou não ser incorporado; as ações judiciais voltadas ao direito dessas novas descobertas, falta de definição política do que deve ser oferecido; favorecimentos e corrupção, levando à facilitação de liberação somente dos bons fornecedores, uma vez que, quando existem, é feita vista grossa dos critérios técnicos.

O plano de Expansão da Radioterapia no SUS, lançado pelo Ministério da Saúde em 2012, tem um investimento previsto de R\$ 500 milhões para a compra de 80 aceleradores lineares utilizados para a ampliação de 36 serviços e construção de 44 novos serviços em 23 unidades federativas, alcançando 65 municípios. Além disso, prevê a realização de obras para acomodar os equipamentos, privilegiando as demandas regionais de assistência oncológica, com o objetivo de reduzir os vazios assistenciais.

O município de Manaus está em fase de ajustes do projeto para iniciar a licitação para a contratação das obras de ampliação dos serviços de radioterapia no Hospital da Fundação Centro de Controle de Oncologia de Manaus, que receberá um acelerador linear – equipamento utilizado no tratamento de câncer. O acelerador faz parte do plano de Expansão da Radioterapia no SUS. As obras na unidade de saúde para a construção de um *bunker* – local específico destinado a abrigar os aceleradores, garantindo a segurança dos pacientes e profissionais – serão custeadas pelo Ministério da Saúde. Os aceleradores lineares são equipamentos utilizados para o tratamento com radioterapia de diversos tipos de câncer.

Medicalização

Pouco se tem feito com relação à medicalização. Podemos observar a cada dia a falta de vários medicamentos essenciais para a saúde da população em geral, situação que entra em choque com a parte sanitária, com a sociedade moderna, sobre as despesas da assistência à

saúde. Um adepto de peso para seu crescimento é a impetuosidade por ganhos no sistema. A baixa regularidade da utilização da promoção da saúde reforça o papel do médico e sua imagem lendária como aquele que cura ou salva vidas.

Existem alguns potenciais fatores de repressão, que levam os pacientes a irem ao encontro das medicações em postos médicos ou centros de distribuição gratuita, porém muitos preferem a compra por falta constante dos medicamentos no sistema de saúde pública.

Custo

Todas as despesas envolvidas na assistência à saúde impactam diretamente nos custos, e ainda existe uma inflação peculiar do setor de produção de medicamentos. Esse acontecimento é bastante reconhecido: os preços do setor da saúde têm alavancado bruscamente mais do que os outros produtos da economia de um modo geral, seja por causa da demanda, frente a uma oferta que não consegue acompanhar o crescimento; ou da pressão pelo uso da tecnologia.

Papel do cidadão

Os acontecimentos mais recentes no mundo criaram uma nova consciência nos cidadãos de diferentes países. Os cidadãos têm sido orientados constantemente a como usufruir de seus direitos, assim procuram abranger e ter conhecimentos de como podem questionar e procurar, onde e como podem ser atendidos para garantir sua saúde ou direitos disponíveis no Código de Defesa do Consumidor, no Ministério Público.

A legislação do SUS contempla que o cidadão tem o papel de fiscalizador do sistema, ou seja, para que os cidadãos tivessem mais poder real na sociedade e passassem a usufruir dos seus direitos. A mídia ressalta ainda mais como o cidadão pode recorrer e onde procurar orientações seguras por meio de processos judiciais, que é o caso da pílula da USP fosfoetanolamina sintética, que tem sido divulgada na mídia no ano de 2015.

Qualificação e motivação dos profissionais da saúde

No que se refere à capacitação dos profissionais que atuam na saúde, é necessária a educação permanente, em que as unidades dispõem de setores responsáveis pela atualização técnica e treinamentos diários.

Conceitos de treinamento

Quando falamos de treinamento, ao mesmo tempo estamos nos referindo à educação. Chiavenato (2009, p. 387) descreve como:

[...] toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de se adaptar a normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe influências, assimiladas de acordo com suas inclinações e predisposições, e enriquece ou modifica seu comportamento de seus próprios padrões pessoais.

A maior parte dos treinamentos poderá causar mudanças de comportamentos, como novos hábitos, atitudes e conhecimentos, para que a pessoa possa se adequar de forma mais produtiva ao cargo na empresa. O treinamento visa melhorar as habilidades do profissional, em um período de curto prazo, de acordo com as necessidades do cargo que o funcionário está exercen-

do. Através do treinamento, os colaboradores têm a oportunidade de conhecer a prática e a conduta desejada e solicitada pela empresa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Compreendemos que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e a empresa, pois um profissional mais qualificado terá mais motivação em executar suas atividades e, conseqüentemente, terá mais produtividade, com uma contribuição efetiva para os resultados da organização.

Recrutamento profissional

A inclusão de profissionais qualificados da saúde no cenário existente é um quesito importantíssimo para um bom desempenho na área da saúde. Novos profissionais na área da saúde surgiram em meados de 1950, como psicólogos, biólogos, fisioterapeutas, nutricionistas, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, biomédicos, técnicos de diversas áreas.

Observamos um aumento no número de profissionais da saúde formados e a crescente oferta de cursos para a formação destes profissionais e de outros, quando surgiram várias oportunidades de contratações para a atenção e o cuidado dos pacientes, redimensionando o espaço de cada profissional.

Com relação à competência profissional, esses especialistas têm mantido a integridade do cuidado ao paciente, cada profissional quer garantir a presença do seu saber específico. As concepções das equipes multidisciplinares, às vezes, saem prejudicadas nesse padrão assistencial, embora cada vez mais presente nessa linha de raciocínio, devido à pouca atenção que os gestores dão a eles.

O Estado tem se calado nesse conflito da regulação da oferta destes técnicos no mercado, bem como da regulação do exercício profissional. Observamos a diminuição do número de trabalhadores contratados como pessoa física, surgindo o aumento das cooperativas e outras empresas, com prestação de serviços a clínicas e hospitais particulares e públicos, e ainda se observa "prestação de serviços" de formas variadas.

Percebemos significativamente uma queda da qualidade na formação, frequentemente atribuída ao excesso de oferta de cursos diversificados, com pouco controle sobre o que oferecem, e cujos egressos não são contratados, tendo em vista a qualificação dos seus atributos. O resultado é uma postura desnecessária, retrabalho, esbanjamento e a diminuição na qualidade da atenção dirigida ao paciente.

Resultados e discussão

Todas as informações nos possibilitam o entendimento, e hoje percebemos que falta muita coisa em todos os tipos de assistência da rede de saúde, falta principalmente uma gestão integrada da rede de assistência. Infelizmente, os gestores que estão aí hoje não estão preocupados em sanar estes problemas, seja por falta de sensibilidade, ou até mesmo por falta de competência técnica.

A assistência médica domiciliar deveria ter uma atenção especial voltada para os cuidados gerais da população, pois estamos falando da atenção básica ou atenção primária, a porta de entrada do sistema. Um cuidado nessa fase pode evitar: hospitais e serviços de pronto atendimento com superlotação.

Os cuidados deveriam ser prestados à população desde o nascimento até a velhice, com profissionais capacitados para atender. Os médicos da família, em um sistema estruturado, lidam com até 90% dos problemas de saúde. Essa especialidade é conhecer e acompanhar os pacientes por toda a vida, o que lembra a figura do médico de confiança. A estrutura do médico

da família é que o cidadão seja atendido no seu próprio bairro, caso haja mudanças de seu domicílio, seu prontuário em síntese deve ser transferido para seu novo endereço, para que haja o acompanhamento de sua saúde, onde o médico terá as devidas informações sobre seu estado de saúde. No Estado do Amazonas, podemos observar as funcionalidades das casinhas de saúde, algumas em perfeito funcionamento, sendo que outras são usadas como lixeiros, conforme anunciado nos jornais, deixando a população sem assistência médica domiciliar, conforme o proposto acima.

Uma das casas do Programa Médico da Família, localizada na Rua da Paz, bairro Lírio do Vale I, Zona Oeste da cidade, não funciona, segundo moradores do local, desde 2007. A casinha está completamente vazia. Sem médico, enfermeiro, técnicos, remédio, sem nada, a casinha foi literalmente transformada em lixeira pública.

Figura 2. Casinha de saúde (A)



FONTE: Disponível em: <<http://www.reporter-am.com.br/wp-content/uploads/2013/12/foto-3.jpg>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

Figura 3. Casinha de saúde (B)



FONTE: Disponível em: <www.reporte-am.com.br/casinha-do-medico-da-familia-vira-lixreira-publica-em-manau/>. Acesso em: 30 jun. 2017.

É tanto lixo que não sobra espaço para mais nada. Assim, o lixo vai parar no telhado da casinha, possivelmente como protesto pelo descaso e omissão do poder público, que tirou do povo sem qualquer explicação um serviço indispensável para a tranquilidade de todos. Desde a administração Serafim Corrêa, ex-prefeito de Manaus, a casinha da Rua da Paz deixou de ser visitada por um médico.

Desde então, todos com necessidade de consulta médica são obrigados a longos e cansativos deslocamentos e nem sempre são atendidos. No entanto, foram abertas novas UBS bem estruturadas, com acesso melhor aos pacientes locais, tendo sido inauguradas recentemente.

Considerações finais

Ao término, conclui-se que os tipos de serviços: assistência hospitalar, unidades ambulatoriais, centro de diagnósticos e assistência domiciliar, no Brasil e na capital Manaus, ainda estão muito precários, causando transtornos à população em geral. Muitas pessoas, no quesito saúde, ainda recorrem a outros métodos de cura, principalmente de curandeiros, seja por motivo de baixa renda, distância, ou por não conseguirem ficha para um determinado especialista nos postos de saúde, ou centro de referência especializada em determinadas patologias.

Apesar de a rede pública disponibilizar vários profissionais e locais para a população em geral realizar tratamentos gratuitos, muitos recorrem à rede privada de hospitais e clínicas devido à grande demora no agendamento do SUS, com intuito de realizar exames simples ou complexos.

Assim, podemos contrastar os tipos de serviços diferenciados, pois as redes pública e privada têm seus atributos: a rede pública supre uma grande demanda, pois a população em geral recorre aos seus serviços, e a rede privada, em uma pequena porção, pois os tratamentos da rede privada, muito embora sejam de qualidade e muito precisos, com diagnósticos de padrão de qualidade e os resultados saem rápido, podem ser excessivamente caros. Para vencer esse desafio, o planejamento da saúde deve ser reanalisado, pois a população está envelhecendo e está se tornando a maioria. Isso pode ser um desafio para o Sistema Único de Saúde, pois os gastos são mais intensos, tornando-se indispensável na análise dos serviços oferecidos em quantidade e qualidade, tornando-se primordial a integração da sociedade com seus governantes para que todos possam tomar as melhores e corretas decisões.

E quanto à questão de capacitação e treinamentos dos profissionais da saúde, é necessária a inclusão em suas unidades de um setor de educação permanente. Só assim será possível obter o sucesso esperado, contar com equipes totalmente capacitadas e dispostas para algumas mudanças, para serem agregados os valores, gerando no funcionário e na empresa uma satisfação que leva a um sucesso organizacional. O treinamento é uma ferramenta efetiva e eficaz, que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, satisfazendo as expectativas internas e externas dentro de uma organização e, principalmente, da sociedade, que tanto clama por um bom atendimento.

De forma geral, conclui-se que a equipe na fonte de pesquisa não se restringiu em observar as diversas situações expostas pelo atendimento nas modalidades da área da saúde, chegando à conclusão de que vários pacientes no ambiente hospitalar precisam de um atendimento mais humanizado e transparente em seus casos clínicos, com tratamentos acessíveis e práticos em todas as áreas abordadas nessa pesquisa.

Esperamos dias melhores para os tipos de assistência em saúde, e que de fato haja um comprometimento técnico, eficiente e eficaz por parte dos gestores que atuam diretamente nesta rede de assistência, que as unidades que fazem parte da rede de assistência tenham mais resolutividade no atendimento à sociedade que clama por melhorias. Essa é a nossa esperança.

Referências

ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814>>. Acesso em: 8 nov. 2015.

BRASIL. **Ministério da Saúde**. Portaria nº 2.488, de 21 de outubro de 2011. Dispõe sobre a Política Nacional de Atenção Básica. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt2488_21_10_2011.html>. Acesso em: 30 jun. 2017.

_____. **SUS**. 2007. Disponível em: <<http://www.portalmedico.org.br/JORNAL/jornais2007/Dez/pag2-7.html>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência à Saúde. **Avaliação da Implantação e Funcionamento do Programa de Saúde da Família – PSF**. Brasília: Ministério da Saúde, 2000.

_____. Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual para a Organização da Atenção Básica**. Brasília: Ministério da Saúde, 1999.

BRANCO, C. **Casinha do Médico da Família vira lixeira pública em Manaus**. Disponível em: <<http://www.reporter-am.com.br/casinha-do-medico-da-familia-vira-lixeira-publica-em-manau/4>> de dezembro de 2013>. Acesso em: 1 nov. 2015.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: São Paulo ED. Pearson Prentice Hall, 2006.

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

CORREA, C. E. G. **Gestão da qualidade em serviço hospitalar**. Indaial: UNIASSELVI, 2013.

MANAUS. Secretaria Municipal de Saúde de Manaus. Disponível em: <<http://semsa.manaus.am.gov.br/wpcontent/uploads/2014/DIAGNÓSTICO-SITUACIONAL-DE-MANAUS-2.pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2015.

ZETZSCHE, M. F. **Sistema e organização de saúde no Brasil**. Indaial: UNIASSELVI, 2014.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

EDUCAÇÃO ESTADUAL: PROJETO CRIANDO OPORTUNIDADES – REFORÇO ESCOLAR

State education: creating opportunities project – school reinforcement

Amarildo Maciel¹

Kenny Gomes da Silva Cunha¹

Salomão de Souza Marialva¹

Zelena Souza do nascimento¹

Jailson Raimundo Negreiros Guimarães¹

Resumo: Visando apresentar uma política pública voltada para o âmbito educacional com o objetivo de sanar os desafios que envolvem o processo de ensino-aprendizagem, este estudo abordará o Projeto Criando Oportunidades – Reforço Escolar, meio pelo qual o Governo do Estado do Amazonas, por intermédio da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino/SEDUC, busca conduzir o aluno da Rede Pública Estadual com déficit de aprendizagem ao desenvolvimento de habilidades apontadas como críticas, através de um acompanhamento diferenciado, proporcionando em paralelo a prática docente aos acadêmicos licenciados das diversas áreas do conhecimento. O método de pesquisa bibliográfica e documental utilizado aponta que o reforço escolar se constitui de uma ferramenta poderosa, em que o professor se torna um “investigador” da problemática do aluno, ajudando-o na recuperação do seu desempenho e descoberta do seu potencial, buscando resgatar a sua autoestima e transformá-lo num estudante capaz de aprender. Portanto, o objetivo deste trabalho é mostrar o desenvolvimento de tal política e ação cuja lógica expressa a vontade de melhorar o cenário da educação do Estado nos diferentes níveis e modalidades, atendendo à demanda dos alunos com dificuldade no trato dos conteúdos.

Palavras-chave: Aluno. Reforço escolar. Déficit de aprendizagem.

Abstract: Aiming to present a public policy focused on the educational scope with the objective of solving the challenges that involve the teaching-learning process, this study will approach the Creating Opportunities - School Reinforcement Project, through which the Government of the State of Amazonas, through the Secretariat Of State of Education and Quality of Education / SEDUC, seeks to lead the student of the State Public Network with learning deficit to the development of skills identified as critical, through a differentiated monitoring, providing in parallel, the teaching practice to the licensed academics of the different areas Of knowledge. The bibliographical and documentary research method used shows that the reinforcement of school is a powerful tool, where the teacher becomes a "researcher" of the problem of the student helping him in the recovery of his performance and discovery of his potential, seeking Rescuing their self-esteem and transforming them into a student capable of learning. Therefore, the objective of this work is to show the development of such a policy and action whose logic expresses the desire to improve the state education scenario in the different levels and modalities, attending the students' demand with difficulty in dealing with content.

Keywords: Student. School reinforcement. Learning deficit.

Introdução

Estudar e aprender são etapas pelas quais todo ser humano passa ou deveria passar, pois é um direito adquirido pela Constituição Federal de 1988, que cita em seu artigo 205: “A educação,

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: amarildomaciel@yahoo.com.br; kennyhallell@gmail.com; salomaomarialva@gmail.com; zelenaguida@hotmail.com; jailsonrai@yahoo.com.br

direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Avançar em cada etapa, desde os anos iniciais até o ingresso em um curso de nível superior, é um desafio vivido dia a dia dentro da sala de aula, com o auxílio dos professores e empenho individual do aluno.

A pesquisa, que tem característica bibliográfica e documental, apresentará primeiramente a importância e o objetivo do projeto, mostrando que, embora o ensino dado por um profissional aos estudantes em sala de aula não se diferencie, o nível de aprendizado se diversifica, alguns apresentam maior dificuldade em assimilar o conteúdo que outros, daí a necessidade de um acompanhamento diferenciado para oportunizar a melhoria do aluno até que todos alcancem o mesmo patamar de aprendizado. Em seguida, apresentaremos a sua estrutura e funcionamento, abordando como se dá o processo desde a contratação dos estagiários até o acompanhamento efetivo do estudante.

O aluno precisa ser diagnosticado por um profissional que tenha a oportunidade de acompanhá-lo e ajudá-lo a transpor suas dificuldades, considerando que o processo de aprendizagem alcança seu objetivo quando o aluno traz dentro de si a motivação, o que depende de diversas circunstâncias, como o meio social em que vive, a família, a sua condição financeira e a forma como é amparado na sua caminhada estudantil. Esta realidade confirma a importância do projeto e fundamenta o seu objetivo, que também é combater a falta de oportunidade e a exclusão diante da desigualdade de condições financeiras que limita a oportunidade de se pagar uma aula de reforço.

O Projeto Criando Oportunidades - Reforço Escolar faz parte do Plano de Ações Articuladas do Governo (PAR) e foi idealizado em 2011, pelo então governador do Estado do Amazonas, Omar Aziz. Ele desejava proporcionar aos estudantes das escolas públicas aulas extras no contraturno, de forma a melhorar o rendimento escolar. Ele ainda lançou, de forma inédita no Estado e sob a coordenação da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC), a proposta que continua em vigor, mostrando a sua importância como instrumento de apoio didático e pedagógico para trabalhar individualmente as dificuldades do estudante, com o objetivo também de melhorar o índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e permitir a inclusão dos menos favorecidos.

A importância e o objetivo do Projeto Criando Oportunidades - Reforço Escolar

As dificuldades existentes no processo de assimilação dos conteúdos de língua portuguesa e matemática são consideradas críticas. Alunos do Ensino Fundamental encontram dificuldades em resolver pequenos problemas com as operações matemáticas, as quais exigem raciocínio lógico sobre as quatro operações fundamentais. É possível encontrar situações semelhantes também no Ensino Médio.

As avaliações feitas por órgãos oficiais no Brasil, segundo Fiorin (2007, p. 96), “têm demonstrado que a maioria dos estudantes termina o Ensino Fundamental com dificuldade para ler um texto de média complexidade e para redigir textos adequadamente”.

No entanto, é preciso observar as causas da dificuldade de aprendizagem do aluno, pois, além da escola, o estudante sofre influência da família, da qual é primordial o apoio.

A educação recebida na escola e na sociedade de um modo geral cumpre um papel primordial na constituição dos sujeitos, a atitude dos pais e suas práticas de criação e educação são aspectos que interferem no desenvolvimento individual e, consequentemente, no comportamento da criança na escola (VYGOTSKY, 1984, p. 87).

A família precisa firmar uma parceria sólida com a escola para o desenvolvimento do aluno e para que ela não seja uma das causas de bloqueio no processo de aprendizagem, pois, em alguns casos, o aluno também pode apresentar problemas de fatores hereditários, disfunção neurológica ou problemas de ordem social, que, mesmo sendo fatores externos, influenciam diretamente no desempenho escolar.

De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 2000), a não apropriação das competências linguísticas e das operações básicas da matemática caracteriza-se como fator para a debilidade escolar no Ensino Fundamental e Médio, pois, para a vida em sociedade, é necessário o domínio da leitura, da escrita e o desenvolvimento do raciocínio referente às operações matemáticas. Sem essas competências, a pessoa terá dificuldade de acesso àquilo que a sociedade lhe oferece.

Para que a aquisição dessas linguagens seja efetivada pelas escolas de forma satisfatória, evitando assim imprecisão na responsabilidade de fazer com que os estudantes dominem a linguagem padrão, respeitando o tempo de aprendizado dos alunos, evitando o abandono, o fracasso escolar e a exclusão social que afetam esses estudantes, é necessário oferecer-lhes alternativas como o acompanhamento exclusivo e diferenciado, pois, como afirmam Marturano, Alves e Santa Maria (1998), quando uma criança é acompanhada e apoiada por profissionais, tendo a ajuda adequada para superar suas dificuldades, o processo de fracasso pode ser revertido, alavancando seu desempenho escolar.

Inicialmente, o projeto contemplou as disciplinas de língua portuguesa e matemática, em atenção a esta necessidade e realidade. As aulas eram ministradas por acadêmicos de Pedagogia e direcionadas apenas ao atendimento de alunos de 1º ao 5º ano, e acadêmicos de Letras e Matemática, que atendiam a alunos de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394), aprovada em 20 de dezembro de 1996, em seu art. 22, diz que: “A educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (BRASIL, 1996, s.p.).

O Ensino Fundamental tem caráter de continuidade, estendendo-se ao Ensino Médio. É dever do poder público a garantia deste direito, assim como proporcionar ao Ensino Médio este mesmo caráter, efetivando a possibilidade do ingresso do estudante em um curso de nível superior. Por esta razão, nos anos posteriores, o projeto foi estendido aos alunos do 1º ao 3º ano do Ensino Médio, ampliando o atendimento às demais áreas do conhecimento, como: inglês, biologia, ciências naturais, química e física.

O reforço escolar sempre teve a sua importância por seus resultados positivos quanto ao desempenho da criança e do adolescente. Como caracteriza Silva (2012), o reforço escolar tem por objetivo a aprendizagem dos educandos em nível de desigualdade, desenvolvendo o conhecimento e as experiências sociais e culturais, ajudando o aluno a superar os obstáculos presentes em sua aprendizagem. Quando associado à renda familiar e às possibilidades de acesso a essa atividade, era possível perceber uma atividade educacional excludente se permanecesse na esfera particular somente.

Os estudantes com dificuldades de assimilar o conteúdo explicitado pelo professor nas aulas regulares tendem a sentir-se inferiorizados por não conseguirem acompanhar os demais. Por isso, entende-se que desenvolver atividades complementares por meio de reforço escolar em escolas públicas é uma alternativa para que haja igualdade de condições aos estudantes cujas famílias não têm recursos financeiros para oferecer tal atividade e para que o estudante aprenda o conteúdo e desenvolva estratégias cognitivas.

A importância desta política pública não se dá apenas pelo auxílio dado aos alunos em suas dificuldades, mas também por proporcionar aos estudantes de nível superior e futuros pro-

fissionais da educação a experiência da atuação em sua respectiva área de trabalho, vivenciando a realidade do contexto escolar e consolidando a sua prática pedagógica.

O Projeto Criando Oportunidades - Reforço Escolar nasce da perspectiva de atender de forma diferenciada aos estudantes que se encaixam na realidade relatada, ajudando-os a desenvolver as habilidades que se encontram em defasagem, suprimindo as carências do conteúdo, trabalhando nas limitações do aluno, oferecendo metodologias diversificadas vinculadas ao seu cotidiano.

As aulas utilizadas têm por característica o seu dinamismo, a fim de gerar motivação, estimulando a participação e melhorando a autoestima do educando, levando-o a acompanhar o ritmo da turma e criando nele um senso de responsabilidade para com os seus deveres.

Estrutura e funcionamento do projeto

O público-alvo do projeto são os estudantes do Ensino Fundamental e Médio, devidamente matriculados na Rede Estadual de Ensino do Estado do Amazonas com déficit de aprendizagem. Atualmente, o Projeto atende à capital do Estado (Manaus) e mais 17 municípios, a saber: Atalaia do Norte, Benjamim Constant, Borba, Coari, Codajás, Eirunepé, Envira, Humaitá, Iranduba, Itacoatiara, Lábrea, Manicoré, Parintins, São Paulo de Olivença, Tabatinga, Tefé e Urucará.

O projeto, por meio da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SE-DUC), disponibiliza a contratação de estagiários de nível superior que estejam cursando licenciatura plena nas diversas áreas do conhecimento a partir do terceiro período. Os acadêmicos concorrentes precisam atender ao critério de seleção previamente estabelecido pela Secretaria ou órgão autorizado.

O projeto é estruturado de maneira articulada, levando-se em conta a formação, o uso de materiais didáticos e locais adequados para o atendimento, seguindo uma hierarquia de implantação (adesão das escolas anualmente), implementação (continuação da adesão), acompanhamento das turmas do projeto nas unidades escolares da rede e viabilização de assessoramento pedagógico com estímulo para a execução e acompanhamento dos trabalhos.

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas estrutura o desempenho de atuação do referido projeto de forma compartilhada através do Departamento de Programas e Políticas Educacionais (DEPP), Gerência de Ensino Fundamental (GENF), Gerência de Ensino Médio (GEM) e Gerência de Valorização do Servidor (GERVS), com suas principais atribuições subdivididas entre si.

O aluno contemplado terá sua jornada ampliada, pois será atendido pelo projeto no contraturno de seu horário escolar. O atendimento se torna mais abrangente pela possibilidade de os alunos serem agrupados por nível de dificuldades, o que acaba favorecendo o esclarecimento de dúvidas e algumas aprendizagens ainda não dominadas. Além disso, o uso de materiais concretos e de jogos lúdicos que estimulam o ato de pensar fará parte de cotidiano escolar.

Os estudantes são selecionados em sua turma de origem pelo professor regente das disciplinas críticas, através de um diagnóstico de aprendizagem, e então encaminhados ao atendimento do reforço escolar. A escola, por meio do termo de adesão, promove o encontro com os alunos pré-selecionados e seus respectivos responsáveis para apresentação do projeto, justificativas, turno de atendimento e assinatura de termo de responsabilidade, dando ciência da situação e comprometimento das partes.

O acadêmico, de posse da relação nominal dos alunos e das suas respectivas dificuldades, elabora seu plano de ação a ser cumprido bimestralmente e controla a frequência e o seu desenvolvimento diante das superações de suas dificuldades. Ao final do bimestre, apresenta o relatório do desenvolvimento do aluno para o professor regente, que avalia a sua evolução e

verifica a possibilidade de continuação ou paralisação do atendimento; e observa se o mesmo atingiu o patamar de igualdade, tudo conforme a necessidade do aluno.

Cada acadêmico pode formar de duas a seis turmas somente. Tendo em cada turma até 15 alunos agrupados por níveis de dificuldades. O quantitativo de aula para cada grupo é de conformidade com o nível de dificuldade, visto que se difere entre si.

As aulas de reforço acontecerão na própria escola onde o estudante está matriculado ou em locais negociados pela escola na comunidade externa, em um ambiente que possibilite um atendimento adequado, sem interferências e sem que isso venha a transpor encargos financeiros à SEDUC. Ainda poderá ser estabelecido, conforme análise e autorização superior, o atendimento no 6º tempo nas escolas em que for detectada a necessidade comprovada por documentação justificável.

Aos acadêmicos são oferecidas formações continuadas presenciais por bimestre, fortalecendo o entendimento e melhorando sua atuação enquanto futuros professores, com uma abordagem diferenciada, assim distribuída:

- 1º Bimestre – Currículo Educacional
- 2º Bimestre – Metodologia de Ensino
- 3º Bimestre – Oficinas em Construção de Materiais Didáticos
- 4º Bimestre – Entendendo as Avaliações em Larga Escala e Sadeam

O Projeto disponibiliza os seguintes instrumentos de atuação, desenvolvimento e termo de adesão (escola): cronograma de atendimento (acadêmico); frequência mensal dos alunos (acadêmico); relatório diagnóstico (professor regente da turma); plano de ação na superação das dificuldades dos alunos (acadêmicos); relatório bimestral de atuação (acadêmicos, escolas e coordenadorias); quadro bimestral de atuação (acadêmicos, escolas e coordenadorias distritais e regionais); quadro de instrumento anual (acadêmico); quadro de pesquisa anual (acadêmico); relatório anual de execução do projeto (SEDUC).

Os últimos dados apresentados pelo departamento de políticas públicas da SEDUC demonstram que em 2015 foram contratados 349 acadêmicos, contempladas 193 escolas, sendo 85 nos municípios e 108 na Capital, atendendo em todo o Estado do Amazonas 15.750 alunos da rede pública estadual.

Dados do rendimento escolar do Ensino Fundamental apontam que as taxas de reprovação e abandono estão caindo, enquanto é possível notar a melhoria no rendimento do aluno pela taxa de aprovação. Também é possível comprovar que tanto o Ensino Fundamental como o Médio estão atendendo ao objetivo do projeto, segundo fontes do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Tabela 1. Índices de matrícula, aprovação, reprovação e abandono do Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano nos anos de 2013 a 2015

ANO	Ensino Fundamental de 1º ao 5º Ano						
	Matrícula Real	Aprovado		Reprovado		Abandono	
		Abs.	Taxa (%)	Abs.	Taxa (%)	Abs.	Taxa (%)
2013	93.565	87.905	94,0	4.204	4,5	1.456	1,6
2014	89.777	84.217	93,8	4.323	4,8	1.237	1,4
2015	84.032	79.448	94,5	3.595	4,3	989	1,2

Fonte: MEC/INEP/SEDUC/DPGF/GEPES

Os dados apresentados mostram uma queda no número de alunos matriculados entre os anos de 2013 a 2015, revelando também que o índice de aprovação oscilou entre a queda em 2014 e o aumento em 2015, resultando em índices inversos em relação aos reprovados. Quanto ao abandono houve uma pequena queda de 0,2% de 2013 a 2015.

Tabela 2. Índices de matrícula, aprovação, reprovação e abandono do Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano nos anos de 2013 a 2015

ANO	Ensino Fundamental de 6º ao 9º Ano						
	Matrícula Real	Aprovado		Reprovado		Abandono	
		Abs.	Taxa (%)	Abs.	Taxa (%)	Abs.	Taxa (%)
2013	167.281	143.199	85,6	13.068	7,8	11.014	6,6
2014	162.290	139.313	85,8	13.112	8,1	9.865	6,1
2015	153.298	135.242	88,2	9.340	6,1	8.716	5,7

Fonte: MEC/INEP/SEDUC/DPGF/GEPES

A tabela acima apresenta uma queda no número de alunos matriculados no Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano, entre os anos de 2013 a 2015. Entre os alunos aprovados houve aumento dos índices até o ano de 2015, resultando na diminuição da taxa de reprovados nesse mesmo ano. Quanto ao abandono, houve uma queda de 0,5% em relação ao índice de 2013 a 2014 e de 0,4% em relação ao índice de 2014 a 2015, demonstrando que o aluno está mais motivado a estar em sala de aula.

Tabela 3. Metas projetadas e resultados do IDEB do 4º e 5º ano do Ensino Fundamental – Amazonas

IDEB Observado					Metas Projetadas				
2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015
3.3	3.9	4.5	4.8	5.1	3.3	3.7	4.1	4.4	4.7

Fonte: Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=3164554>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

Na tabela acima se observa que a partir de 2007 até 2013 os índices do IDEB para os 4º e 5º anos do Ensino Fundamental sempre foram superiores ao do ano anterior, assim como as metas projetadas pela Secretaria de Educação para esses mesmos anos.

Tabela 4. Metas projetadas e resultados do IDEB do 8º e 9º ano do Ensino Fundamental – Amazonas

IDEB Observado					Metas Projetadas				
2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015
2.7	3.3	3.6	3.9	3.9	2.7	2.8	3.1	3.5	3.9

Fonte: Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=3164554>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

Os dados acima apresentados mostram um aumento da pontuação no IDEB nos anos de 2007, 2009 e 2011, estabilizado em 3.9 em 2013, no entanto esse aumento está bem acima das metas projetadas pela secretaria para estes mesmos anos.

Tabela 5. Metas projetadas e resultados do IDEB da 3ª série do Ensino Médio – Amazonas

IDEB Observado					Metas Projetadas				
2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2015
2.3	2.8	3.2	3.4	3.0	2.3	2.4	2.5	2.8	3.1

Fonte: Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=3164554>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

Na última tabela em relação ao 3º ano do Ensino Médio, a pontuação também cresce nos anos de 2007, 2009 e 2011, porém há uma queda no ano de 2013; contudo, mesmo com essa queda no rendimento no ano 2013, todos os pontos estão acima da projeção em relação aos mesmos anos.

Todos os dados apresentados demonstram que, apesar da queda nas matrículas no Ensino Fundamental, houve ganhos nos resultados. Fazendo a comparação entre os anos de 2013 a 2015, percebemos que, mesmo havendo um aumento no índice de reprovados em 2014, ao final de 2015 esse índice caiu consideravelmente em relação ao ano anterior. Notamos também que o percentual de abandono de alunos deixou de ter elevados índices. Contudo, o que mais evidencia a importância da aplicação do projeto é a relação com os índices de pontuação do IDEB nos anos em que foi aplicado, o que mostra um aumento sempre acima da meta projetada pela Secretaria de Educação.

Considerações finais

Tendo como base os resultados alcançados com as atividades de reforço pelo Projeto Criando Oportunidades - Reforço Escolar, é notório que seu objetivo é a aprendizagem dos estudantes em nível de igualdade com o ritmo da educação base. O reforço nas unidades escolares tornou-se um diferencial fundamental para os alunos com dificuldades de aprendizagem, pois é um momento em que o aluno recebe um tratamento diferenciado, o que implica a valorização da aprendizagem de cada um e, conseqüentemente, apresenta resultados satisfatórios para alunos, pais e equipe escolar.

A partir da experiência vivenciada pela equipe do Projeto Escolar, confirma-se que as aulas de reforço apresentam resultados significativos, tendo em vista que o crescimento do público-alvo aumentou, tem seus objetivos alcançados, bem como expectativas de pais e comunidade, alcançando também os objetivos do processo educacional, que é a construção do saber sistematizado pelos educandos. O trabalho desenvolvido com os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem revelou que, muitas vezes, não somente a escola, como também o governo pode criar condições adequadas para atingir os resultados esperados no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Com as aulas de reforço, as reuniões pedagógicas realizadas com a presença e apoio dos pais, tudo isso contribuiu para os resultados positivos.

Conseqüentemente, os efeitos são evidentes em sala de aula, pois durante a realização das ações/intervenções das aulas de reforço os alunos adquiriram estímulo para a prática da aprendizagem em sala de aula e tiveram a autoestima elevada. Por ter alcançado resultados po-

sitivos no ano de surgimento, 2011, até os dias atuais, este plano articulado de ação do governo permanecerá elaborando projetos como este Criando Oportunidades - Reforço Escolar, visando melhorar categoricamente o ensino no Estado do Amazonas.

Diante do exposto, fica demonstrado o quanto as aulas de reforço têm importância na vida de todos os alunos das escolas estaduais no Estado do Amazonas, elas devem ser incentivadas para que todos venham a ter oportunidades iguais de aprendizagem, fazendo com que os estudantes se tornem cidadãos ativos, críticos e participativos em nossa sociedade. Evidencia-se que o reforço é algo que vem para somar o que é observado em sala de aula e não pode ser uma atividade avulsa, mas planejada e atenta ao cotidiano do aluno. Portanto, a intencionalidade do Governo do Estado do Amazonas é continuar com as aulas de reforço, talvez reestruturando algumas estratégias e/ou metodologias, de forma a atingir resultados ainda mais satisfatórios no final de cada ano letivo.

Referências

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9.394/96. Brasília: 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 30 jun. 2017.

_____. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Introdução. Ensino Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 2000.

FIORIN, J. L. **Linguagem e Ideologia**. São Paulo: Ática, 2007.

MARTURANO, E. M. A criança, o insucesso escolar precoce e a família: condições de resiliência e vulnerabilidade. In: MARTURANO, E. M.; LOUREIRO, S. R.; ZUARDI, A. W. (Orgs.). **Estudos em Saúde Mental**. Ribeirão Preto: FMRP, 1997.

MARTURANO, E. M.; ALVES, M. A. V.; SANTA MARIA, M. R. Recursos do ambiente familiar e desempenho na escola. In: ZUARDI, A. W. et al. (Orgs.). **Estudos em saúde mental**. Ribeirão Preto: FMRP/USP, 1998.

OLIVEIRA, B. M. T. **Reforço escolar**: momento privilegiado para o aprendizado de conteúdos significativos. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/uft/file.php/1/moddata/data/850/1115/2280/REFORCO_ESCOLA_-_TCC_-_BORGINA.doc> Acesso em: 26 maio 2016.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO - SEDUC. **Programa Criando Oportunidades - Reforço Escolar**. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/programa-de-reforco-escolar>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

SILVA, C. P. A. **O Reforço Escolar e a melhoria da aprendizagem dos educandos**. 2012. Disponível em <<http://www.artigo.com/educaçao-infantilartigos/oreforcoescolareamelhoria-daaprendizagemdoseducandos1290785.html>> Acesso em: 25 maio 2016.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma proposta para o desenvolvimento profissional

Performance evaluation: a proposal for professional development

Alexsandra Lessa¹

Julian Ribeiro Cravo¹

Juliana Fernandes¹

Patrícia Pires¹

Tatiani Fernandes Teixeira¹

Resumo: A importância do processo de avaliação de desempenho caracteriza-se pela afirmação: tudo o que não é medido não é gerenciado. A ação de gerenciar uma empresa requer um processo de avaliação de desempenho, mesmo que isso ocorra informalmente. A melhoria do desempenho passa a ser o foco principal de todos dos colaboradores que exercem funções, seja ela de liderança ou não, sendo imprescindível nos dias atuais. Mudanças no ambiente organizacional se tornam intensas no dia a dia, sendo exigido das organizações flexibilidade, agilidade, geração de conhecimento e a criação de capital intelectual.

Palavras-chave: Desempenho. Agilidade. Reconhecimento.

Abstract: The importance of the process of performance evaluation is characterized by the statement: everything that is not measured is not managed. The action of running a business requires a process of performance evaluation, even if it occurs informally. The improvement of performance becomes the main focus of all the employees who carry out functions, be it leadership or not, being essential in the present day. Changes in the organizational environment become more intense on a day-to-day basis, requiring flexibility, agility, knowledge generation and the creation of intellectual capital.

Keywords: Performance. Agility. Recognition.

Introdução

As empresas estão cada vez mais focando não na avaliação em si, mas no processo de gerenciar o desempenho individual, da equipe e da empresa. A avaliação de desempenho passa a ser uma etapa que integra um todo, visando à gestão estratégica dos colaboradores que atuam na organização.

Não existem regras para em qual período deve ser aplicada a avaliação de desempenho, mas deve-se ter intervalos que permitam a implantação das ações para as melhorias de desempenho a partir do *feedback* recebido anteriormente. O sucesso deste projeto depende da adesão de todos os colaboradores da empresa, e a única forma de obtê-la é mostrar os seus resultados.

A avaliação de desempenho passa a ser primordial

Quando se aborda o tema avaliação de desempenho, muitos acham que este tema está esquecido no meio organizacional, isso se deve às diversas controvérsias com a implantação de metodologias. De certo modo, muitos acham inadequadas as necessidades da empresa, e isso levou ao esquecimento devido às fracassadas tentativas ou, em muitas vezes, sem os resultados almejados.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – *E-mail*: tatianift@outlook.com

Atualmente, as organizações necessitam de metodologias eficazes que não só elevem o nível de qualidade, produtividade e principalmente a satisfação dos clientes, mas com o principal foco na motivação dos colaboradores e, com isso, no sucesso da organização.

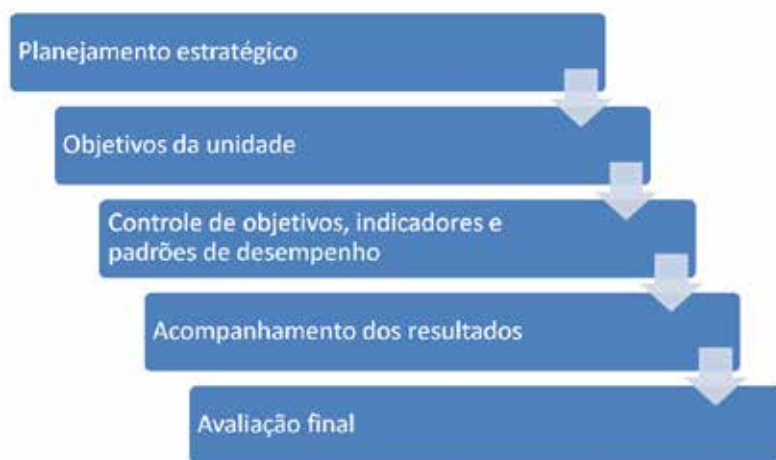
Entre as décadas de 1950 a 1970, devido aos avanços das relações humanas e à implantação de modelos norte-americanos, os setores de recursos humanos passaram a estar mais presentes no dia a dia das organizações. Contratar mão de obra mais qualificada passou a ser prioridade, resultando nas técnicas aplicadas no momento do recrutamento e seleção do pessoal, em sua capacitação, salários e benefícios. Foi neste momento que diversos sistemas de avaliação de desempenho começaram a ser um fator primordial no processo participativo e na definição de objetivos.

Como definir a avaliação de desempenho

Segundo Pontes (2010), avaliação de desempenho consiste na definição de resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do processo, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para a elaboração das propostas futuras.

Sem sombra de dúvida, a avaliação de desempenho é primordial para os líderes nas organizações, tendo o papel de liderar, educar planejar e, principalmente, acompanhar o desenvolvimento dos resultados da equipe. Existem dois modos de verificação do desempenho do colaborador: qualitativo e quantitativo. No formato quantitativo, deve-se seguir alguns indicadores:

Figura 1. Indicadores de avaliação de desempenho no formato quantitativo



Fonte: Os autores, 2016.

Já no formato qualitativo, os indicadores são similares, porém inclui-se os desempenhos esperados com relação às competências ou fatores, seguidos do acompanhamento dos resultados e, por fim, a avaliação final.

Contudo, além de se obter e estabelecer os resultados dos colaboradores, é fundamental o acompanhamento de todo o processo, bem como fazer o *feedback*. Muitos confundem avaliação de desempenho com avaliação de potencial e com a avaliação de cargos. A figura a seguir ilustra estas diferenças.

Figura 2. Principais diferenças entre avaliação de cargos, potencial e desempenho

AVALIAÇÃO DE CARGOS	AVALIAÇÃO DE POTENCIAL	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
		 <p>Resultados esperados</p>
Estabelece uma hierarquia dos cargos na empresa. Não tem relação com a pessoa que ocupa o cargo.	Avalia a capacidade (competências) da pessoa em termos do seu futuro profissional na empresa.	Avalia o comportamento, competências ou resultados da pessoa tendo como parâmetro alvos desejados.

Fonte: Marras (2012)

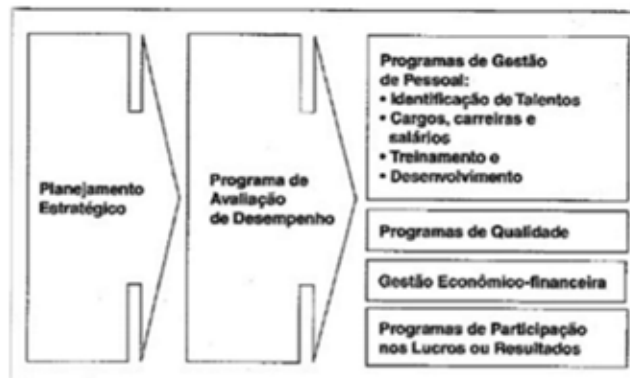
A finalidade da avaliação de desempenho

Dentre os principais objetivos da avaliação de desempenho, destacam-se:

- melhorias na qualidade, produtividade, satisfação dos clientes, bem como no fator financeiro; desenvolver pessoas;
- melhoria nas competências, seja ela voltada às pessoas, bem como à organização;
- instrumento em decisões, tais como carreira, salário e benefícios;
- gerador de informações;
- dinamismo no planejamento empresarial;
- gerador de cultura organizacional, gerando um clima de cooperação, confiança e motivacional perante toda a equipe;
- levantar as reais necessidades de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores.

O programa de avaliação de desempenho depende muito do planejamento estratégico da empresa, pois é necessário definir as competências dos colaboradores para que seja possível realizar as estratégias da empresa. A avaliação é diretamente ligada a diversos programas de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, gestão financeira, qualidade e, principalmente, no programa de participação de lucros e resultados. A figura a seguir mostra como o sistema de avaliação de desempenho é integrado.

Figura 3. Sistema integrado da avaliação de desempenho



Fonte: Marras (2012).

A avaliação de desempenho por objetivos

Todo o processo de avaliação por objetivos inicia-se pelo colaborador e líder. *A priori*, a relação dos objetivos a serem atingidos pelo colaborador em um determinado período de tempo geralmente é firmada em um ano. Esta relação é definida através de reuniões planejadas com antecedência e firmada através dos objetivos definidos para o setor e para a empresa. Com os objetivos estabelecidos, os colaboradores deverão atingi-los dentro dos prazos que foram determinados entre eles e seu líder.

Acredita-se que definindo os objetivos será suficiente, utilizando metodologias ao máximo, mas isso muitas vezes começa a emperrar. Isso pode ocorrer devido ao estilo de liderança.

Combinados os objetivos e o estilo de liderança, devem ser acordados os padrões de desempenho desejados, ou seja, com que qualidade ou quantidade os objetivos devem ser realizados. Deve ser analisada a necessidade de treinamento para que o funcionário possa cumprir com os objetivos acordados (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 97).

O estilo de liderança

Para as fases das definições dos objetivos, é necessário escolher um estilo adequado de liderança para cada líder de setor, para que cada colaborador possa atingir cada um dos objetivos definidos anteriormente. Leme (2015) ressalta que, se houver, por exemplo, quatro objetivos combinados, o estilo de liderança a ser adotado pelo líder pode ser diferente para cada um dos objetivos.

A aplicação da teoria de liderança situacional, conhecida também como ciclo vital de liderança, é o que mais combina com os métodos de avaliação por objetivos. Nesta teoria, utilizam-se quatro estilos de liderança, que combinados orientam tarefas, relações e, principalmente, o comportamento dos líderes em detrimento à atividade que cada colaborador deverá realizar. O quadro a seguir descreve os estilos de liderança conforme a teoria de liderança situacional.

Quadro 1. Estilos de liderança - liderança situacional

ESTILO	AÇÃO	COMPORTEAMENTO DO LÍDER
Estilo 1	Dirigir	Mais ênfase em tarefa e pouca em relações
Estilo 2	Treinar	Muita ênfase em tarefas e em relações.
Estilo 3	Compartilhar	Pouca ênfase em tarefa e muita em relações.
Estilo 4	Delegar	Pouca ênfase em tarefa e em relações.

Fonte: Os autores, 2016.

Pontes (2010) destaca que, na teoria situacional ao método de avaliação por objetivos, o líder e o colaborador devem acordar em qual situação deve ser enquadrado cada um dos objetivos combinados com o colaborador, para determinação do estilo adequado de liderança.

Caso o colaborador tenha alta competência e relação aos objetivos antes combinados, o estilo quatro (delegar) é o mais adequado, pois deixa o colaborador livre para a execução do seu trabalho, tendo o líder a preocupação de acompanhar o resultado. Quando o colaborador não tiver competência necessária em determinado objetivo, é necessário um estilo de liderança no

qual o líder tem a responsabilidade de acompanhar e ensinar o trabalho, neste caso apresenta o estilo 1 (dirigir). Na apresentação de competências intermediárias na realização dos objetivos, os estilos 2 (treinar) e 3 (compartilhar) adéquam-se mais a esta situação.

Desenvolvimento

A utilização de métodos de avaliação de desempenho pelas empresas tende a propiciar aos gestores um jeito mais fácil de compreender os resultados obtidos, verificando a evolução dos conhecimentos dos colaboradores pelo período preestabelecido pela organização, principalmente na avaliação dos níveis de conhecimento, habilidade e atitude.

Ribeiro (2005) enfatiza que administrar com as pessoas significa tocar a organização com seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Já Chiavenato (2005) descreve que a teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.

É neste momento que a avaliação de desempenho verifica se os objetivos dos colaboradores estão atendendo às expectativas da empresa no que se refere ao aumento de produtividade e eficiência na produtividade, em que o desempenho é registrado. Assim, melhor acompanhado e controlado.

Métodos utilizados para avaliação de desempenho

De acordo com alguns autores (CHIAVENATO, 2000; MARRAS, 2000; GIL, 2001; FRANÇA, 2002), as avaliações de desempenho utilizam diversas maneiras para a sua aplicação, de modo a alcançar uma avaliação eficiente e gerando métodos para a aplicação desta avaliação. Destacam-se os seguintes métodos:

- Métodos de escala gráfica: é um dos métodos mais utilizados pelas empresas, pela sua simplicidade, e não exige muito treinamento dos avaliadores. É utilizado um formulário com questões tais como qualidade do trabalho, destacando opções para escolha de resultado (ótimo, bom, regular ou fraco). Método fácil e confiável.
- Método da escolha forçada: avalia o colaborador individualmente, sendo preenchido um formulário com questões já formuladas e que melhor se apresenta a cada colaborador. O avaliador é obrigado a escolher apenas uma das opções. Avalia apenas trabalho e resultado.
- Métodos dos incidentes críticos: analisa apenas os pontos fortes e fracos de cada colaborador, excluindo os fatores intermediários. Tem por objetivo aproveitar o melhor de cada colaborador e trabalhar os pontos mais fracos.
- Método de frases descritivas: idem ao método de escolha forçada, mas alguns autores indicam como um método subjetivo.
- Métodos de avaliação por resultados: baseia-se no cumprimento de metas estipuladas pelos líderes e gestores aos colaboradores, delimitado por um período de tempo já determinado, onde serão feitas as análises. Melhor método de verificação dos resultados alcançados pelos colaboradores, determinando se o mesmo deve ser melhorado, o que é esperado deste colaborador, bem como a qualidade desempenhada na organização.
- Métodos mistos: baseado num conjunto de métodos de avaliação, sendo possível abranger diversas áreas da organização ao mesmo tempo.
- Método de autoavaliação: como o próprio nome já diz, o colaborador faz sua avaliação de desempenho na organização, através de análises, relatórios, entre outros. Muito

criticado por não ser muito sincera por parte do colaborador, dificultando a análise do avaliador e gestor.

- Métodos de pesquisa de campo: não é muito utilizado pelas organizações, devido ao custo elevado e demorado. Consiste em entrevistas com os líderes de setor pelo avaliador, a fim de saber identificar melhor as necessidades dos subordinados.
- Métodos de comparação aos pares: consiste em comparar o desempenho de cada colaborador com os demais. Este método não é preciso, pois não identifica claramente as diferenças de cada um no seu ambiente de trabalho. Não é muito utilizado devido a influências comportamentais.
- Método de avaliação 180 graus: método em que o avaliado é analisado apenas por seus superiores, com base no desempenho e cumprimento das metas durante um período predeterminado.
- Método de avaliação 360 graus: método atualmente mais utilizado, em que cada colaborador é avaliado por todos com quem interage, sendo eles seus superiores, fornecedores, clientes internos e externos, subordinados, entre outros. Método mais eficiente e completo, pois identifica os diversos pontos a respeito do colaborador.
- Método *Balanced Scorecard* (BSC): método mais moderno e atual. Avalia o desempenho dos colaboradores, tendo como função principal a de monitorar a efetivação e o andamento dos objetivos anteriormente traçados.

Segundo Araújo (2006), a avaliação de desempenho traz benefícios para todos, seja ele avaliado, avaliador ou empresa. No que se refere ao avaliado, neste caso, o colaborador, surge a possibilidade de conhecimento muito importante em uma autoavaliação de desempenho. No caso do avaliador, suas justificativas e seu entendimento sobre o avaliado fazem surgir uma melhoria considerável no que tange ao lado pessoal e profissional. Já nas empresas, apresenta uma visão estratégica, consequência de um destaque na produtividade e no relacionamento interpessoal.

Falhas na avaliação de desempenho

- Padrões obscuros: os dados mensurados ou seus méritos são muito abertos a diversas interpretações.
- Erro de tendência central: ocorre quando o avaliador começa a evitar as pontuações mínimas e máximas, pontuando a todos sempre na média, produzindo distorções no resultado desta avaliação, sendo considerada desnecessária e de pouca utilidade.
- Brandura e rigor: o avaliador tende a avaliar os colaboradores ou muito bem ou muito mal, prejudicando muitas vezes seu desempenho no dia a dia na organização.
- Parcialidade: quando o avaliador utiliza problemas pessoais para prejudicar e afetar as avaliações deste colaborador.

Feedback

Pontes (2010) define *feedback* como uma comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma desta atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas. É um processo de ajuda para a mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos. O *feedback* deve fornecer a informação de forma clara sobre o desempenho do indivíduo ou de uma equipe no trabalho.

A palavra comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças e valores, por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos etc. Manter um canal de comunicação tem por fator fundamental a participação, bem como estabelecer contato através de uma troca rápida, dinâmica e participativa.

Uma comunicação bem canalizada, com emoções controladas, com mensagem justa, que ocorra num local e momento apropriado é fundamental para que flua o método de *feedback*.

Assim, *feedback* é o nome que se dá a um retorno específico, positivo ou negativo, sobre um determinado comportamento ou desempenho. Trata-se de uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas e, desse modo, empresas de grande porte têm cada vez mais sistematizado e incentivado seu uso. É importante salientar que o foco do *feedback* deve ser a situação analisada e não a pessoa que a realizou; além disso, é importante que evidências e acontecimentos sejam considerados como exemplos de comportamento para efeito de análise.

Dar *feedback* é ter a capacidade de informar algo que ajude o outro a perceber o que funciona e o que não funciona nas suas ações.

Considerações finais

Na pesquisa com os gestores das empresas, conclui-se que 100% das organizações possuem um programa de avaliação de desempenho, constituindo seus meios de avaliação, alguns formais e, outros, práticas implantadas em diversas empresas.

Verificou-se que se prioriza o desenvolvimento de carreiras em suas organizações, no sentido de oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento profissional.

Evidenciou-se que os gestores das empresas estão acompanhando as tendências do mercado no processo de avaliação de desempenho, muito embora elas tenham práticas a melhorar, tais como o processo de *feedback*, a necessidade periodicamente de atualizações nas avaliações, buscando sempre a melhoria do processo.

Ao final desta pesquisa, concluiu-se que gerenciar todo um processo de avaliação de desempenho é um trabalho contínuo e árduo, visando sempre à obtenção de resultados que as organizações necessitam para se tornar competitivas no mercado atual.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, A. C. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: FNME/MEC, 1974.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

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

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: subsistemas dos recursos humanos

Strategic planning: subsystems of human resources

Grasiela Leal Firmo¹

Lislayne Cristina de Souza¹

Nathalie Nascimento Borges¹

Resumo: O planejamento estratégico é voltado para o aprendizado organizacional, tendo como visão sistemática a valorização das pessoas. Surgiu no momento em que as empresas sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de gestão de pessoas e manterem-se alertas para possíveis mudanças no futuro, percebendo isto em longo prazo. Principais atividades que fazem parte da gestão de pessoas, auxiliando a motivação e orientando seus colaboradores à maximização do alcance dos objetivos organizacionais, não se esquecendo dos mesmos, com seus objetivos de vida, profissionais e pessoais. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, sendo esta tão importante para o enriquecimento do nosso trabalho e para a nossa aprendizagem acadêmica. Temos como base do planejamento estratégico subsistemas integrados a ele, como recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho.

Palavra-chave: Planejamento estratégico. Subsistemas dos recursos humanos. Organização.

Abstract: Strategic planning is geared to the organizational learning, taking as systematic vision the valuing people. Arose at a time when the companies felt the need to improve their people management processes, and remain alert to possible changes in the future, realizing that in the long term. Main activities that are part of the management of people, assisting the motivation, and guiding your employees to maximize the reach of organizational goals, and don't forget them, with their life goals, both professional and personal. The methodology used is the bibliographical research, and this is so important for the enrichment of our work and our academic learning. We as the basis of the strategic planning integrated subsystems to him, such as: recruitment and selection, career and salary, performance appraisal, training and development, quality of life at work.

Keywords: Strategic planning. Subsystems of human resources. Organization.

Introdução

Planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para ser utilizada na tomada de decisão acertada num futuro desejável. É um processo gerencial que permite um direcionamento a ser seguido pela administração da empresa, com o objetivo de manter uma boa relação com a organização e o ambiente organizacional.

Este conteúdo apresenta suas principais atividades realizadas para uma boa gestão, tendo como base recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. Cuidando do bem-estar dos seus colaboradores, visa-se alcançar seus objetivos, uma vez que bem cuidados, diminui-se o absenteísmo e a rotatividade, demonstrando interesse maior pelo trabalho que devem realizar, sentindo-se motivados com as metas que deverão cumprir.

Dando uma ênfase no planejamento estratégico, visando ao futuro da empresa, ela deverá estar posicionada e estar bem realizada. Utilizando as ferramentas necessárias para uma boa

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: grasilealf@hotmail.com; areaprofissional@outlook.com; naty_estrelada@hotmail.com.

gestão, dando treinamento e atendendo às necessidades específicas de ambas as partes, tudo se torna possível. Independentemente do porte da organização, o planejamento estratégico indica a direção correta.

Subsistemas dos recursos humanos: recrutamento e seleção

São processos responsáveis pela busca de talentos, contribuindo para estratégia de pessoas dentro da organização. Chiavenato (2009, p. 113) afirma que: “para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Dentre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, conseqüentemente, em algum tipo de produto”.

Para entendermos melhor o conceito de recrutamento e seleção e conhecer a diferença das duas atividades aplicadas, Chiavenato (2010) afirma que o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Sendo que esta etapa visa buscar talentos por meio de toda e qualquer comunicação, é o processo que termina com o contrato definitivo aos do período de experiência.

Para o recrutamento, temos duas formas de realizá-lo: interno e externo. O recrutamento interno se baseia na promoção de profissionais que já atuam na empresa, dando a eles oportunidade de crescimento e desenvolvimento de suas habilidades, motivando dentro da organização. Já o externo é o que dá à empresa novos talentos, pessoas com habilidades diferentes, com qualificação e potencial.

Para realizar bem o processo de recrutamento, temos logo a seleção de pessoas, que funciona como filtro, permitindo que apenas algumas pessoas ingressem na organização, apresentando as características desejadas para a vaga.

Segundo Chiavenato (2010), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Chiavenato (2006) ainda salienta que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo.

Analisando dessa forma, a seleção é a etapa escolhida para encontrar o candidato certo para o cargo disponível, depois de todo procedimento realizado, sendo baseado nas informações de veracidade do colaborador e suas competências, contribuindo para o crescimento e o sucesso da organização.

Cargos e salários

Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014) afirmam que um bom plano de cargos e salários deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), além de apoiar uma política e em critérios claros de administração, de modo a permitir avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão de obra e, ainda, a melhoria do clima organizacional, levando aos ganhos produtivos.

As decisões de salários, tomadas pelo setor responsável e levando em conta os fatores internos e externos, que formam um conjunto salarial, estão representadas na figura a seguir:

Figura 1. O composto salarial



FONTE: Chiavenato (2010, p. 283).

Chiavenato (2010) afirma que o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos.

A remuneração, a recompensa ou o salário é significativo, tanto para os colaboradores quanto para o empregador. Quando falamos de salário, referimo-nos ao valor direcionado à pessoa que realizará determinada função dentro da organização, apresentando sua rotina diária. É através desta remuneração que as pessoas se realizam e alcançam seus objetivos pessoais, definindo seu padrão de vida e o poder aquisitivo de cada um.

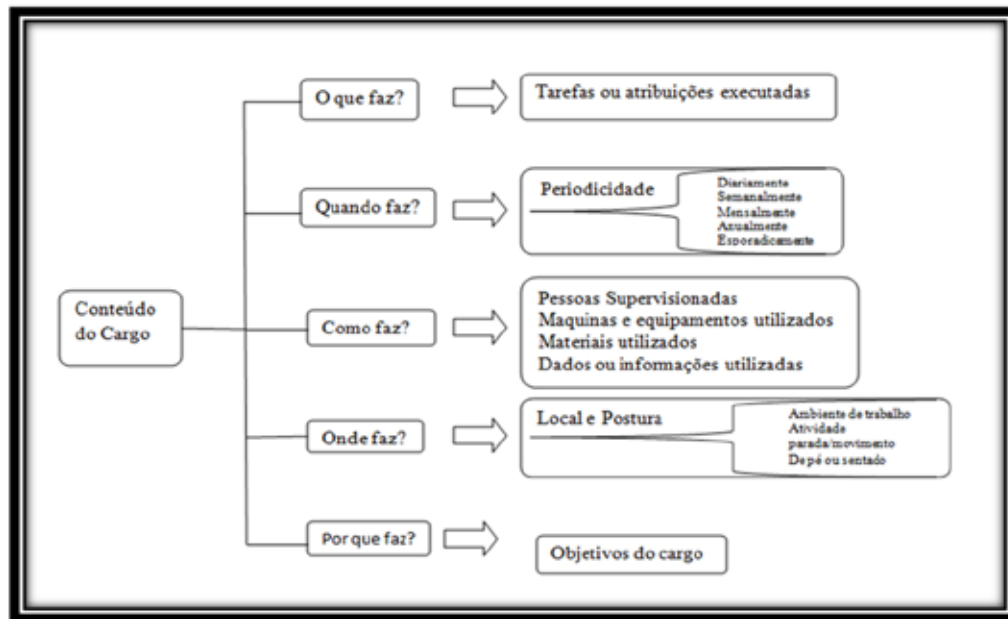
Para o empregador, pode significar despesa ou investimento. Considera-se como despesa porque deve ser incluída no valor total, no custo e serviços prestados pela organização, e como investimento porque representa aplicação de recurso monetário em fatores de produção, tendo objetivo de obter receitas positivas (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014).

Administração de cargos

A avaliação e a classificação de cargos são dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários. A administração de cargos resume-se em técnicas e critérios comuns de comparação de cargos, com o fim de se obter uma estrutura lógica, equitativa, justa e aceitável de cargos (CHIAVENATO, 2010).

Cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, sendo definido seu nível hierárquico, sabendo a quem presta responsabilidade, a quem exerce autoridade, e o seu departamento. Colocando cada um no seu cargo, leva-se em conta sua qualificação e interesses dentro da organização.

Figura 2. Sobre os cargos: o que se deve saber



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010)

Avaliação de desempenho

Um fator contribuinte para melhoria constante nos processos de gestão estratégica de pessoas é a avaliação de desempenho, que pode ser analisada através da expectativa, que é o conhecimento que a pessoa possui sobre sua função; os recursos, que são as condições e os materiais para o indivíduo realizar seu trabalho; e a motivação do colaborador, ter predisposição, interesse em executar seu trabalho com suma eficácia.

“A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (CHIAVENATO, 2009, p. 247 apud STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 140).

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. Deste modo a empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização (RIBEIRO, 2011).

Há duas vertentes da avaliação de desempenho, a saber: técnico operacional, com finalidade de comparar pessoas e desenvolvimento/aprendizagem, que é desenvolver pessoas utilizando os métodos da autoavaliação e circular/grupo. Técnico operacional possui as seguintes etapas: *checklist*, no qual o candidato é avaliado diretamente pelo supervisor, que faz uso de uma escala composta por resultados negativos e positivos para avaliar o desempenho; escala gráfica, sendo um método que avalia um grupo de candidatos simultaneamente, muito utilizado pelas organizações por ser de fácil aplicação; escolha forçada, cujo supervisor escolhe entre os pontos negativos e positivos duas características que se enquadram no perfil do candidato para avaliar o seu desempenho; avaliação por resultados, é uma comparação entre os resultados alcançados e o proposto pela empresa ao colaborador; incidentes críticos - fazendo uma observação dos resultados significativos, o candidato pode ser avaliado pelo supervisor; mistos, também chamado de avaliação 360° ou *feedback*, é quando os resultados do desempenho do grupo são comparados entre os próprios participantes ou com outros grupos, sendo então uma

avaliação que identifica pontos fortes e fracos que precisam ser desenvolvidos; e a autoavaliação, que é uma reflexão do próprio indivíduo em seu desempenho (HANASHIRO, 2007, p. 291 apud STOLFI; OLBZYMEK; MARTINS, 2014, p. 141).

Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento contribui com as competências exigidas pelas empresas atualmente, adaptando o colaborador às necessidades da organização.

Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014) explicam que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações.

O treinamento na organização é essencial para capacitar, desenvolver, integrar e estimular pessoas, ensinando-as a produzirem mais gastando menos. Entretanto, se não houver um planejamento, pode ocorrer desperdício de tempo e dinheiro. Por isso deve ser escolhido o programa adequado a cada necessidade de treinamento, para se obter um bom resultado. É relevante manter uma equipe bem treinada, capaz de se desenvolver, fazendo as empresas investirem em cursos, palestras, ajuda de custo para qualificação, e programas mais variados.

Segundo Chiavenato (2009, p. 149), “as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas, preparadas”.

O objetivo mais importante deve ser a formação e o aperfeiçoamento dos colaboradores, de modo que possam executar suas tarefas em ritmo mais acelerado e com eficiência.

Atualmente, o treinamento não tem somente a função de capacitar colaboradores, mas também de mudar hábitos que não contribuem para a cultura da organização, tornando melhor seu desempenho em prática, teoria e conhecimento.

Qualidade de vida no trabalho

Segundo Chiavenato (2010), a qualidade de vida no trabalho tem como objetivo assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade”.

Cuidar do bem-estar dos colaboradores agrada ambas as partes, diminuindo os índices de absenteísmo e rotatividade, resultando em maior interesse pelo trabalho, sentindo-se mais motivados a cumprir suas metas e objetivos pessoais.

Qualidade de Vida no Trabalho é demonstrar cuidado com seus colaboradores, o que contribui para o aumento do desempenho das pessoas, trazendo um ambiente agradável e um bom clima organizacional. Totalmente ligado à satisfação das necessidades fisiológicas do ser humano, diz respeito à saúde, à segurança e à higiene.

Fatores ambientais para qualidade de vida no trabalho

Temos ainda fatores relacionados ao ambiente organizacional que contribuem para o aumento da QVT, trazendo como consequência a produtividade (VASCONCELOS, 2001), a saber:

- a) Ergonomia é um termo que deriva do grego “*ergon*”, que significa “trabalho” e “*nomos*”, que significa “leis ou normas”. É a ciência que estuda a relação entre o colabo-

rador e o trabalho que executa na empresa, procurando desenvolver uma integração perfeita entre as condições de trabalho, as capacidades e limitações físicas e psicológicas do trabalhador, visando à otimização do bem-estar e, conseqüentemente, aumento da produtividade.

- b) Cores, um dos itens mais importantes a se considerar, e que está diretamente relacionado com a produtividade e eficiência no dia a dia, é a cor de nossa área de trabalho. Mesmo sem perceber, as cores que estão em nossa volta têm uma influência direta sobre o nosso comportamento, nossa produtividade, nossas reações e até mesmo em nossa forma de pensar.

As cores exercem interferência nos ambientes e nas pessoas conforme seu uso. Elas podem influenciar psicologicamente de formas positivas, como o verde claro, que traz sensação de liberdade e harmonia, paciência e amor pelo trabalho; já o azul claro reflete a paz, a tranquilidade, maior compreensão no trabalho, ela também desperta a criatividade e a pesquisa, o que é muito considerado pelas organizações modernas. O bege também é muito considerado, por ser uma cor que torna o ambiente agradável, gerando clima amistoso entre as pessoas, o trabalho em equipe. Entre as cores que podem influenciar de forma negativa estão: o marrom, por induzir a lembranças de problemas pessoais; o violeta, que leva à depressão, à tristeza e não ajuda no inter-relacionamento pessoal; já o preto pode levar a comportamentos negativos, desobediência aos superiores, descumprimento de normas etc. Há também as cores que devem ser usadas com um cuidado todo especial, são elas: o branco, que se deve utilizar em conjunto com outras cores, seu uso é aplicado principalmente nos tetos, devido à sua ação refletiva; o vermelho leva à vitalidade, dinamismo ao ambiente, mas também desperta a impulsividade; o amarelo traz iniciativa, ação, favorece a energia, em contrapartida provoca aceleração do sistema nervoso, induz à irritabilidade. Portanto, é preciso cautela na escolha das cores, para que elas favoreçam a um ambiente de trabalho agradável, amistoso, e com qualidade aos trabalhadores.

- c) Iluminação, este quesito requer uma atenção toda especial, pois pode influenciar de forma positiva, aumentando a produtividade, a qualidade e a economia das empresas, sem o prejuízo da saúde do trabalhador, ou de forma negativa, comprometendo estes itens.

Também existem preocupações quanto à distribuição da iluminação. No quesito forma:

Direta: incide diretamente sobre os locais a serem iluminados, sendo o mais econômico e o que apresenta o maior nível de iluminação; Semi-indireta: apresenta bons resultados de iluminação, mas requer cuidados especiais em sua instalação; Indireta: tem um bom aproveitamento de luz, mas requer um teto de cor clara com alto grau de reflexão; Semidireta: é aquela cuja iluminação é transmitida parte por via direta e o restante por meio de reflexão no teto e nas paredes do ambiente (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 151).

- d) Poluição sonora é o barulho excessivo no ambiente de trabalho; se for contínuo e de alta intensidade, pode provocar perda da audição, fadiga, desânimo, irritabilidade, enfim, danos à saúde do funcionário e também diminuição da produtividade.

“A legislação brasileira estabelece 85 dB (decibéis – unidade que mede a intensidade do som) para oito horas de trabalho e 115dB para sete minutos, como índice máximo diário permissível de exposição diária, o que está muito aquém da realidade” (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 151).

Exemplo de ruído: restaurante na hora do almoço - 80 decibéis; 30 decibéis é o limite suportado pelo ouvido humano sem prejuízo à saúde. O uso de medidas para garantir um ambiente saudável na questão sonora seria: vidros duplos, materiais acústicos e isolantes, deslocar maquinários para lugares que não comprometam a audição dos colaboradores são recomendados.

O uso de música ambiente agradável e suave pode ser um fator bem estimulante para os funcionários, sendo bem vista também aos olhos dos clientes.

- e) Aeração e temperatura têm papel importante no ambiente de trabalho, pois o bem-estar dos funcionários traz aumento no desempenho. Janelas bem localizadas, exaustores, telhados que reduzem o calor, ventiladores são alguns itens importantes para a ventilação, pois contribuem para uma temperatura agradável na organização.
- f) Limpeza interna do ambiente de trabalho - não se restringe somente à limpeza interna e externa da empresa, a preocupação ambiental, a conservação do meio ambiente e a reciclagem fazem parte cada dia mais do ambiente de trabalho. Esta consciência está diretamente ligada ao meio em que vivemos: a preservação da vida no planeta. Latões de separação de lixo são cada vez mais utilizados nas empresas, sendo para metal, papel, vidro e plástico.
- g) Odores e decoração: o odor que é provocado por algumas empresas durante o processo de produção pode ser irritante e provocar sensação desagradável ao trabalhador, por exemplo, gases e fabricação de tintas. Já odores agradáveis são bem-vindos, desde que de forma discreta no ambiente de trabalho. A decoração do ambiente de trabalho deve ser agradável e receptiva aos olhos e de acordo com o local de trabalho, ela tem grande influência no comportamento do trabalhador, levando-o a ter vontade de ficar mais tempo na empresa.
- h) Segurança: segundo Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014, p. 153), “o melhor sistema de segurança que existe é a segurança preventiva, que procura estabelecer a melhor maneira de se evitar a ocorrência de riscos de acidente”.

Todas as partes envolvidas no desenvolvimento do trabalho devem saber o seu papel: o trabalhador, a empresa e o governo devem ater-se à questão da segurança no trabalho, ponto totalmente relevante. As medidas cabíveis para cada tipo de situação garantem a segurança do colaborador e de outras pessoas envolvidas no processo e, conseqüentemente, o aumento da receita para a empresa; logo, um trabalhador amparado pelos devidos EPIs, atento às suas atividades e também observando as regras de segurança, tende a ser mais empenhado e seguro para executar suas devidas funções. Nesse sentido, a empresa deve também fazer a sua parte com relação ao suprimento dos EPIs, treinamentos, cumprimentos de normas. Já ao governo cabe fiscalizar, elaborar e fazer cumprir a norma regulamentar NR-9 (Portaria nº 25, de 29 de dezembro de 1994), que classifica em cinco grupos os danos que podem ser causados à saúde do trabalhador.

Quando se trata de qualidade de vida no trabalho, temos que ter em mente a evidência de que estas qualidades nos aprofundem o conceito de melhorarmos as qualidades do ser humano, das máquinas, do tempo e itens utilitários para o bem-estar de todos e o meio em que eles vivem. Essas dimensões devem partir do pressuposto de que tudo que fizermos de melhoramentos é para o bem-estar do colaborador no trabalho. Essas conjecturas devem nos levar a um ambiente saudável onde todos possam produzir com confiança e satisfação, sabendo que o trabalho é de todos e para todos (FERREIRA; MENDONÇA, 2012).

Entrevista com gestor de recursos humanos

A Entrevista foi realizada com o gestor de recursos humanos Osmar J. Borges, na empresa Esquadrimed Design em Alumínio e Vidro, localizada na Rodovia SC 370, km 173, nº 5480, - Bairro São Martinho – Tubarão/SC.

A Esquadrimed atua há mais de 20 anos no mercado, em que consegue diferenciar-se pela qualidade de seus produtos e serviços. Com um reconhecimento de uma longa trajetória de trabalho, ela pratica hoje a visão de ser referência no segmento de alumínio e vidro, comprometendo-se com serviços de qualidade e praticidade, atendendo às necessidades de todos os clientes.

Tem como missão beneficiar alumínio e vidro para atender às expectativas dos mercados arquitetônicos e decorativos, comprometendo-se com a qualidade na execução dos projetos; sua visão é ser reconhecida como a melhor beneficiadora em alumínio e vidro em decoração e construção civil, atingindo sul, sudeste e mesorregião sul de Santa Catarina; possui valores como responsabilidade, comprometimento, ética, seriedade, valorização da empresa e do colaborador, ambiente de trabalho, imagem social e ambiental, respeito e satisfação.

A empresa apresenta uma boa estrutura, muito bem organizada, com uma limpeza impecável, tendo também uma ótima recepção de todos, oferece plano de carreira, plano de saúde e área de lazer completa, proporcionando bem-estar aos colaboradores.

Osmar começou como estagiário na empresa, tornando-se atualmente responsável pelo setor de recursos humanos.

Segundo Osmar, é muito importante que um gestor de RH tenha como uma de suas características realmente gostar e se importar com pessoas, pois isso contribui para que, em momentos difíceis, soluções criativas e de ganha-ganha sejam aplicadas, dando mais produtividade para a empresa e, conseqüentemente, aumentando os lucros. O processo de seleção começa já no primeiro contato com o candidato, desde a entrega do currículo, que pode ser feita diretamente na empresa, via *e-mail* ou *site*. Após o recebimento dos currículos, estes passam pela etapa da triagem, em seguida os candidatos que se encaixam no perfil desejado pela empresa são convidados para uma entrevista. Depois, então, somando observação, históricos curriculares e dados da entrevista, constrói-se um mapa do perfil do candidato. Para manter este candidato dentro da empresa, depois de feita sua efetivação, a empresa organiza sua gestão de pessoas com o objetivo de manter os colaboradores motivados. Algumas dessas ações adotadas pela empresa são as seguintes: salário de acordo com o mercado atual e sua qualificação, plano de saúde, plano odontológico, plano de carreira, pesquisa de clima, avaliação de desempenho e ainda uma ampla estrutura de lazer, podendo ser utilizada para descanso e descontração.

Agradecemos à Esquadrimed e a todos os colaboradores pela receptividade e carisma.

Considerações finais

A área de recursos humanos tem passado por grandes transformações, pois as organizações percebem que para se manterem ativas no mercado competitivo precisam de mudanças em seu planejamento estratégico, colocando como foco as pessoas, o colaborador.

Para expandir a estratégia nas instituições, a gestão de pessoas realiza o processo de recrutamento e seleção, cujo objetivo é atrair e desenvolver o candidato, tendo papéis importantíssimos na definição de que o colaborador escolhido possa cumprir suas atividades com máxima eficácia.

Um método que vem sendo cada vez mais utilizado é o de avaliação de desempenho, que, através de expectativas, recursos e motivação, consegue estipular resultados positivos e os que precisam ser melhorados, trazendo a qualidade de vida para o trabalhador dentro da organização, o bem-estar daqueles que a compõem, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo.

Podemos analisar que diferentes abordagens foram realizadas para melhor compreensão dos subsistemas de recursos humanos, com foco na gestão estratégica de pessoas.

Referências

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Orgs.) **Saúde e bem-estar no trabalho**: dimensões individuais e culturais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FISTAROL, C. F. **Planejamento estratégico**. Indaial: Uniasselvi, 2011.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaber, 2013.

MARSHALL, D. R. **Os quatro elementos da administração de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

STOLFI, A. M.; OLBRZYMEK, J. R.; MARTINS, D. L. C. C. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, nº 1 jan./mar., 2001.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

INSTRUMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DAS TÉCNICAS DE TREINAMENTO

Theoretical and practical instruments of training techniques

Aline Cristina Magalhães de Brito¹

Diego Costa da Silva¹

Edivânia da SilvaLima¹

Kátia Kelly da Silva Martins¹

Wilhamy Damasceno Alegre¹

João Carlos da Costa Pinheiro¹

Resumo: O principal objetivo deste trabalho é demonstrar as principais técnicas do treinamento nas organizações. Portanto, vamos apontar as principais técnicas de treinamentos feitas e exigidas pela empresa PHILCO Eletrônicos S/A, com uma importância fundamental aos colaboradores. Sabemos que falar de treinamento é o mesmo que falar do processo preparatório para o desenvolvimento de novos hábitos, atitudes e conhecimento nos colaboradores de uma organização. Podemos perceber que a importância do treinamento nas organizações está ligada ao bem-estar do funcionário, ao seu preparo para um bom desempenho e para atender às exigências do mercado. As empresas bem-sucedidas investem muito no treinamento de seus colaboradores, pois terão profissionais mais preparados e que apresentarão resultados melhores. Buscamos informações no setor de RH por meio de questionários aplicados à srta. Eliomara Balbi Alves (Analista de RH) da empresa PHILCO Eletrônicos S/A, com o intuito de nos apresentar as técnicas estipuladas aos colaboradores na empresa. Com base nos resultados da entrevista, percebeu-se que o treinamento está favorável em grande parte das organizações, e no futuro o diferencial das pessoas proporcionará oportunidades profissionais.

Palavras-chave: Conceitos de treinamento. Competência. Desenvolvimento de pessoas.

Abstract: The main objective of this work is to demonstrate the main techniques of training in organizations. Therefore, we will point out the main training techniques made and required by the company PHILCO Eletrônicos S/A with a fundamental importance to employees. We know that talking about training is the same as talking about the preparatory process for the development of new habits, attitudes and knowledge in an organization's employees. We can see that the importance of training in organizations is linked to the well-being of the employee, the preparation of the same for a good performance and to meet the demands of the market. Successful companies invest heavily in the training of their employees, as they will have more trained professionals who will present better results. We searched for information in the HR industry through questionnaires applied to Ms. Eliomara Balbi Alves (HR Analyst), from PHILCO Eletrônicos S/A, with the purpose of presenting us the techniques stipulated to employees in the company. Based on the results of the interview we can see that training is favorable in most organizations, and in the future the differential of people may be the ones they will face in career opportunities.

Keywords: Training concepts. Competence. Developing people.

Introdução

Este estudo foi desenvolvido através do tema instrumentos teóricos e práticos das técnicas de treinamento, um estudo sobre o treinamento de RH para os colaboradores da empresa PHILCO, pois abordamos as principais técnicas de treinamentos feitas pelos instrutores de RH.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: edivanialima18@hotmail.com; katia_smartins@hotmail.com; wilhamy2012@hotmail.com; prof.adm.joaocarlos@bol.com.br

Podemos considerar o fato de que o estudo de campo foi realizado no ambiente interno da organização, no setor de RH. Conversamos com a responsável pelo setor, Eliomara Balbi Alves, a qual já trabalha na empresa há três anos, com quem fomos conhecer os conceitos de treinamento, os objetivos, a importância do treinamento para as organizações e também para os funcionários, e as fases que estão relacionadas a um treinamento.

Existem diversas maneiras de aprendizagem com uma grande e real importância, pois há chances de uma organização mudar com o sucesso, pois depende muito da capacidade dos funcionários em aprender e adquirir novos conhecimentos. Através do treinamento, podemos transmitir informações relativas à organização, ao cargo ou às atividades pertinentes ao funcionário para que ele tenha um bom desempenho profissional.

Chiavenato (2009, p. 389) descreve o treinamento como “um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades, atitudes e competências em função de objetivos definidos”.

Conceitos de treinamento

Quando falamos de treinamento, ao mesmo tempo estamos nos referindo à educação. Chiavenato (2009, p. 387) descreve educação como:

[...] toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de se adaptar a normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe influências, assimiladas de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento de seus próprios padrões pessoais.

A maior parte dos treinamentos poderá causar mudanças de comportamentos, como novos hábitos, atitudes e conhecimentos, para que a pessoa possa se adequar de forma mais produtiva ao cargo na empresa. O treinamento visa melhorar as habilidades do profissional, em um período de curto prazo, de acordo com as necessidades do cargo que o funcionário está exercendo. Através do treinamento, os colaboradores têm a oportunidade de conhecer a prática e a conduta desejada e solicitada pela empresa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Marras (2011) define que treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Compreendemos que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e a empresa, pois um profissional mais qualificado terá mais motivação em executar suas atividades e, conseqüentemente, terá mais produtividade, contribuindo efetivamente para os resultados da organização.

Segundo Milkovick (2000, p. 338), treinamento é definido como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento é baseado para o presente, focado ao cargo atual, buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho de precisão daquele cargo. O desenvolvimento de pessoas tem o foco em geral nos cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Métodos de treinamento

Existem diversas técnicas, ou seja, formas que podem ser utilizadas para o treinamento, lembrando que a organização deverá optar por aquela que aperfeiçoará a aprendizagem, ou seja, o alcance de uma maior aprendizagem com menos esforços, tempo e dinheiro.

Treinamento em forma de execução

A maneira de execução neste trabalho foi buscar pesquisas com diferentes tipos de treinamento, vejam algumas delas de acordo com Lacombe (2002).

- **Treinamento no trabalho ou on-the-job** é aquele que ocorre no dia a dia, com a realização de tarefas rotineiras e orientação da chefia, através de *feedbacks*.
- **Treinamento formal interno** é composto por cursos, palestras e seminários para a capacitação dos funcionários e é realizado fora do local de trabalho. Normalmente é ministrado para um grande número de pessoas, minimizando o risco de perda de investimento. É exclusivo para funcionários.
- **Treinamento formal externo** é aberto ao público, tendo como uma de suas vantagens o contato com colegas de outras empresas e a troca de experiências, além de realizar *networking*.
- **Treinamento à distância** é um tipo de treinamento que vem ganhando adeptos hoje em dia, com o avanço da internet. A vantagem dele é possibilitar às pessoas que não teriam acesso a um local específico ou àquelas que trabalham e não disponibilizariam de um horário “comercial” para isso.

Treinamento em forma de público-alvo

Quanto a essa espécie de treinamento que se refere ao público-alvo, foram analisados os seguintes tipos: integração de novos empregados, *trainees* e estágios.

- **Integração de novos empregados** - uma de suas finalidades é dar boas-vindas a novos funcionários e fornecer informações corriqueiras sobre o local de trabalho. Esse tipo de treinamento faz uso de manuais sobre a empresa e promove a integração dos novos colegas.
- **Trainees** - específico para jovens, de nível superior, que terão cargos de responsabilidade maior na empresa. Pode ser de curta duração ou pode levar até meses.
- **Estágios** - em sua maioria, são jovens estudantes de Ensino Superior, é uma forma de avaliar e treinar os jovens para suas funções.

Processos de treinamento

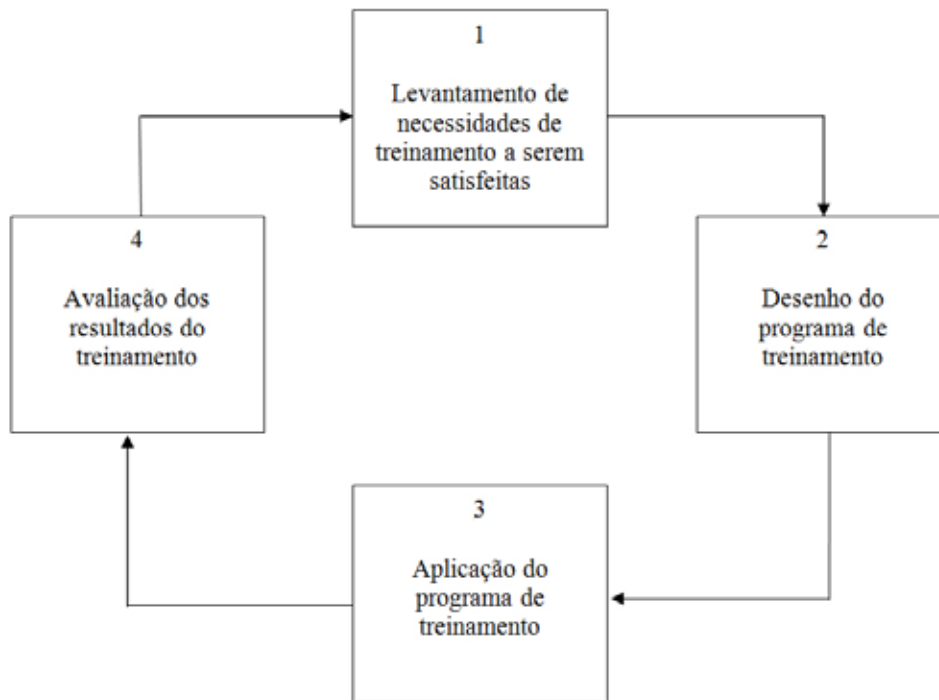
O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas, conforme identificações feitas por Chiavenato (2004):

- 1. Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

-
2. **Desenho:** é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
 3. **Implementação:** é a aplicação e a condução do programa de treinamento.
 4. **Avaliação:** é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Esse ciclo é composto por quatro tempos, conforme representado pela figura a seguir:

Figura 1. As quatro etapas do processo de treinamento



Fonte: Os autores (2016)

Nas pesquisas que fizemos, as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, que tem a decisão quanto à estratégia para a solução, e na implementação da ação e da avaliação e controle dos resultados das ações de treinamento. O treinamento não poderá ser confundido com questões simples ao realizar os cursos e com argumentações. Tem uma visão ampla, pois significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Portanto, é necessário criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização. Contudo, o processo de treinamento deve ser visualizado com cuidado. Na verdade, ele pode ser uma maneira viciosa, no sentido de reduzir carências de treinamento e voltar ao estágio inicial, pois foi imaginado para os tempos de mudança e inovação. Na nova onda da Era da Informação, o processo de treinamento precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e competitividade da organização para o futuro. Não basta repor, é preciso agregar valor continuamente.

O processo de treinamento é imprescindível para que o indivíduo realize seu trabalho adequadamente, porém, para que ele alcance níveis de excelência, é necessário algo a mais.

Para Chiavenato (2004, p. 334), o desenvolvimento está estreitamente relacionado com a educação, que significa extrair as potencialidades que o ser humano possui. “[...] todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

Resultados e discussão

Para a realização deste artigo foi escolhida a empresa PHILCO Eletrônicos S/A, situada na Rua Palmeira do Miriti, nº 287, Distrito Industrial – Manaus/AM. Com 645 funcionários na empresa, ela destaca-se em nossa região como um empresa bem-sucedida no polo industrial de Manaus, estando em pleno desenvolvimento de suas atividades.

A empresa abriu suas portas dispondo de seu tempo e de seus colaboradores para aplicação dos questionários, permitindo uma visão da realidade da organização, variação de situações enfrentadas no que diz respeito às técnicas de treinamento feitas para seus colaboradores. Os resultados da pesquisa são baseados na importância do investimento que a empresa oferece aos seus colaboradores, sendo os treinamentos fundamentais para cada pessoa em seu cargo.

A aplicação do questionário levou em consideração o setor de RH, pois neste artigo considera-se a entrevista realizada com o intuito de que a srta. Eliomara Balbi Alves apresentasse uma visão ampla, dentro do nosso tema.

Histórico da empresa

A empresa Philco, fundada como Helios Electric Company, rebatizado Philadelphia Storage Battery Company, é uma empresa norte-americana de produtos eletrônicos fundada em 1892, com o objetivo inicial de fabricar acumuladores elétricos, além de licenciar também a marca Philco para conversor digital de TVs analógicas nos Estados Unidos. Expandindo fronteiras, chegou ao Brasil e demonstra sua vocação para fabricar produtos com alta durabilidade que conquistaram a confiança de milhões de brasileiros. Hoje, a Philco no Brasil já tem um *mix* de aproximadamente 150 produtos que compõem as linhas áudios e vídeo, casa, climatização, cozinha, cuidados pessoais, linha branca e também a linha de *notebook*, que foi lançada no final de 2008 e já é referência nacional.

Organograma de treinamento da empresa

Os recursos humanos desta empresa tratam-se de um RH estratégico, sendo o conjunto de procedimentos e técnicas para contribuir com a organização de acordo com o treinamento, motivação, manutenção e desenvolvimento do indivíduo dentro da empresa, para poder assegurar as melhores práticas administrativas de recursos humanos, respeitando a legislação em vigor, por meio da execução das rotinas trabalhistas e de pessoal, oferecendo ao funcionário clareza nas informações solicitadas e qualidade nos serviços prestados.

O departamento de recursos humanos está composto conforme segue:

Figura 2. Organograma de treinamento de RH



Fonte: Os autores (2016)

A importância do treinamento na empresa

Quando falamos de treinamento, abordamos como uma ferramenta importante o desenvolvimento das habilidades e as margens de conhecimento de cada indivíduo. O departamento de recursos humanos da empresa PHILCO Eletrônicos S/A destaca-se porque cabe a este o papel fundamental dentro da organização em relação aos seguintes quesitos:

- administrar;
- planejar;
- recrutar;
- selecionar pessoas;
- treinar.

Como base nestes quesitos, o treinamento é totalmente voltado às competências das pessoas no desempenho de suas atribuições. Quando os funcionários são bem treinados, eles possuem um relacionamento melhor com a equipe e com todo o seu entorno.

Para Hamblin (1978, p. 15), “Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro”. A empresa PHILCO tem diversos métodos de treinamento que são aplicados quando percebe as necessidades dos funcionários em aprender cada vez mais e buscar um melhor relacionamento com a equipe e as realizações de atividades que lhes são atribuídas.

Considerações finais

Para um projeto de treinamento ter um sucesso esperado, é necessário contar com equipes totalmente capacitadas e dispostas para algumas mudanças, para serem agregados os valores, gerando no funcionário e na empresa uma satisfação que resulta em sucesso organizacional. O treinamento é uma ferramenta efetiva e eficaz que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, satisfazendo assim as expectativas internas e externas dentro de uma organização.

Acreditamos que será benéfico para a empresa o investimento em treinamento dos seus colaboradores, trazendo resultados positivos a serem avaliados e mensurados. As empresas que não avaliam os resultados dos treinamentos não poderão obter respostas esperadas. Assim, as capacitações são ajustadas às necessidades da empresa e à mensuração dos resultados. Com diversas técnicas de treinamentos que foram abordadas para este trabalho, aprendemos que a necessidade de treinamento é fundamental para a vida profissional de um colaborador, trazendo mais conhecimento, habilidades e atitudes na área em que se está atuando na empresa. Pode-se até buscar uma vaga com um cargo melhor dentro da empresa, com tanta qualificação que o funcionário desenvolveu através dos treinamentos. Se a empresa não investir em treinamento para seus colaboradores, pode desenvolver dificuldades competitivas para dentro da empresa, devido à falta de colaboradores não qualificados.

Como resultado, foi possível obter uma visão dentro de uma organização, suas necessidades, a importância do treinamento para os colaboradores, pois o treinamento visa melhorar as habilidades dos colaboradores ao exercer suas determinadas funções com mais produtividade.

Referências

ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: São Paulo ED. Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KARKOTLI, A. P. B. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Camões, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICES

Roteiro de entrevista empresa PHILCO

Entrevista com Eliomara Balbi Alves (Analista de RH SR)

1. Quanto tempo a senhorita tem como Analista de RH?

R.: Três anos

2. Qual a quantidade de funcionários na empresa?

R.: 645

3. Quem são os instrutores?

R.: Internos (colaboradores com qualificação técnica, graduação, especialização, mestrado etc.) e instrutores externos, com contratação de consultorias de treinamento.

4. Como é planejado e executado um treinamento?

R.: É feito um Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) anual. Se ainda houver necessidade de outros treinamentos que não estão programados durante o ano, as áreas fazem a solicitação através de formulário de solicitação de treinamento não programado.

5. Que definição a empresa sugere aos treinamentos dentro da organização?

R.: É feito durante o horário de expediente, para que não tenha extrajornada.

6. Quais são os tipos de treinamento (integração, desenvolvimento de competências, aperfeiçoamento e formação)?

R.: Integração, brigada de emergência; seleção por competência, avaliação de desempenho, chefia e liderança, técnicos operacionais etc.

7. A importância do desafio em um treinamento.

R.: Dentro de uma organização cujo maior efetivo é a produção, é conseguir fazer com que a linha de produção seja liberada para treinar de forma a não impactar na produtividade.

8. Como é desenvolvido um programa de treinamento nesta empresa?

R.: Iniciamos com o Levantamento das Necessidades no início do ano, depois lançamos no Programa Anual de Treinamento (PAT), depois pedimos autorização da verba que será utilizada. Após aprovação, começamos a organização do treinamento e definimos se será externo ou interno.

9. De que maneira é feito o desenho do programa de treinamentos (conteúdos, metodologia, recursos etc.)?

R.: Se for com consultoria externa, pedimos a ementa para ver se atende à nossa demanda; se for interno, pedimos ao instrutor que elabore o material dentro de nossa proposta e depois damos o aval final.

10. Quais são as técnicas que a empresa usa (ex.: workshop, dinâmica, jogos, seminários etc.)?

R.: As técnicas são: jogos, dinâmicas individuais e de grupo e apresentações.

11. A empresa acredita que a importância do treinamento seja uma solução?

R.: Sim, entendemos que o treinamento é uma ferramenta de desenvolvimento para o colaborador e serve de inspiração para o seu crescimento. Percebemos que sempre que oferecemos um treinamento, em especial para a área produtiva, existe uma repercussão positiva muito grande.

12. Existem alguns aspectos importantes que devem ser considerados para que a execução do treinamento tenha um sucesso. Cite alguns desses aspectos que estão relacionados com o sucesso do treinamento dentro da empresa.

R.: Um conteúdo objetivo, simples, de fácil entendimento e totalmente direcionado para o público-alvo. Um instrutor que domine o assunto e que seja lúdico para cativar o público e fazê-lo sair transformado a cada treinamento.

13. Existem diversas técnicas para aplicar um treinamento. Cabe à organização escolher aquele que mais se adequa aos objetivos desejados.

R.: Apresentação e dinâmicas de grupo e individuais que estimulem a participação.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: treinamento e desenvolvimento

Strategic management of people: training and development

Raquel Guedes Tridapalli¹

Resumo: O objetivo desse trabalho é pesquisar seis autores que debatam sobre a gestão estratégica de pessoas, voltado para um tema mais específico de treinamento e desenvolvimento. A gestão estratégica de pessoas é um planejamento estratégico de Recursos Humanos (RH) que auxilia os gestores de RH a estarem preparados com as mudanças rápidas que ocorrem no mercado atual, assim tendo uma reação rápida para encontrar soluções eficazes e criativas usando a ferramenta mais importante de uma organização, que são os colaboradores. Para isso, foi visto que é muito importante que os colaboradores tenham em seu perfil conhecimento, competência, habilidade e atitude para suas atividades já pré-designadas. Dentro da competência “conhecimento” falar-se-á ao longo do trabalho sobre o importante processo de treinamentos e desenvolvimento dos funcionários nas organizações.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Treinamento. Desenvolvimento.

Abstract: The objective of this work is to research six authors that discuss the strategic management of people, focused on a more specific theme of training and development. Strategic People Management is a strategic Human Resources (HR) planning that helps HR managers to be prepared with the rapid changes taking place in today's marketplace, thus having a quick reaction to finding effective and creative solutions using the most important tool of an organization, who are the collaborators. For this, it was seen that it is very important that employees have in their profile knowledge, competence, ability and attitude for their already pre-designated activities. Within the competence "knowledge" will be spoken throughout the work the important process of training and development of employees in organizations.

Keywords: Strategic management of people. Trainings. Development.

Introdução

A gestão estratégica de pessoas engloba cenários relacionados a planejamentos em geral, papel de um gestor de pessoas, processos de *coaching* e um profissional *coach*, utilização de indicadores de desempenho, treinamentos, entre outros.

Segundo Stolfi, Olbrzymek e Marins (2014), na gestão estratégica, temos o conceito básico da palavra estratégia como uma ação ou caminho mais adequado para serem executadas suas ações e para alcançar seus objetivos e os desafios das empresas.

É muito importante, em uma gestão estratégica de pessoas, que uma organização tenha um bom gestor de pessoas que tenha conhecimento e possa elaborar um bom planejamento estratégico, que previna os recursos necessários e também identifique qualquer tipo de imprevistos, dessa forma suas chances de fracasso são menores.

Segundo Pereira (2010), o planejamento estratégico é um processo que compreende a análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, com o intuito de estabelecer objetivos e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Os investimentos das organizações em treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos são de grande valia e ajudam muito na competitividade empresarial, pois um indivíduo

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: raquel@lampauto.com.br

bem treinado e com competências e habilidades pré-identificadas pelos seus gestores levará à empresa bons resultados, contribuindo para que ela atinja seus objetivos e metas.

Alguns autores garantem que o treinamento e o desenvolvimento são reconhecidos como um meio através do qual são afloradas as competências das pessoas, para que elas fiquem produtivas, alcancem os objetivos desejados e cresçam tanto profissional quanto pessoalmente.

Planejamento estratégico

Para começarmos a falar sobre gestão estratégica de pessoas, precisamos primeiro deixar bem clara a definição de um planejamento. Planejar é elaborar um planejamento, projetar e prever qualquer tipo de situação.

Segundo Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014), para que todas as organizações sejam efetivadas, é necessário o processo de planejamento, que envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde as ações devem ser feitas. O planejamento acontece a todo o momento em nossas vidas, planejamos tudo, tanto a nossa vida pessoal quanto profissional. Focaremos sempre naquilo que queremos: nos nossos objetivos.

De acordo com esse conceito, entendemos que um bom planejamento dentro das organizações deve conter bons gestores para que estes foquem nas metas e nos objetivos da empresa, busquem conhecimentos sobre os assuntos, sem deixar de focar no presente e no futuro.

Para atingir os objetivos propostos pelas organizações, é indispensável que se desenvolva um planejamento estratégico eficaz, obtendo-se assim os resultados esperados. Quando há planejamento em uma organização, a tomada de decisão é clara e objetiva.

A gestão estratégica de pessoas

Analisando atualmente as constantes mudanças organizacionais, evidenciamos o quanto é necessário o contato com a informação e a busca do conhecimento. E nas organizações não deve ser diferente, elas devem buscar por atualizações diárias, pois convivem com incertezas, como as tendências na economia, as tecnologias e os aspectos socioculturais.

De acordo com Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014), na gestão estratégica de pessoas, diante dessas incertezas, é importante planejar e estabelecer regras de como lidar com elas. Essas regras são definidas no longo prazo, assim como quando se faz um planejamento para o futuro, em que não sabemos o que vai nos acontecer, mas o fato de estarmos preparados e organizados nos possibilita melhor lidar com algo inesperado.

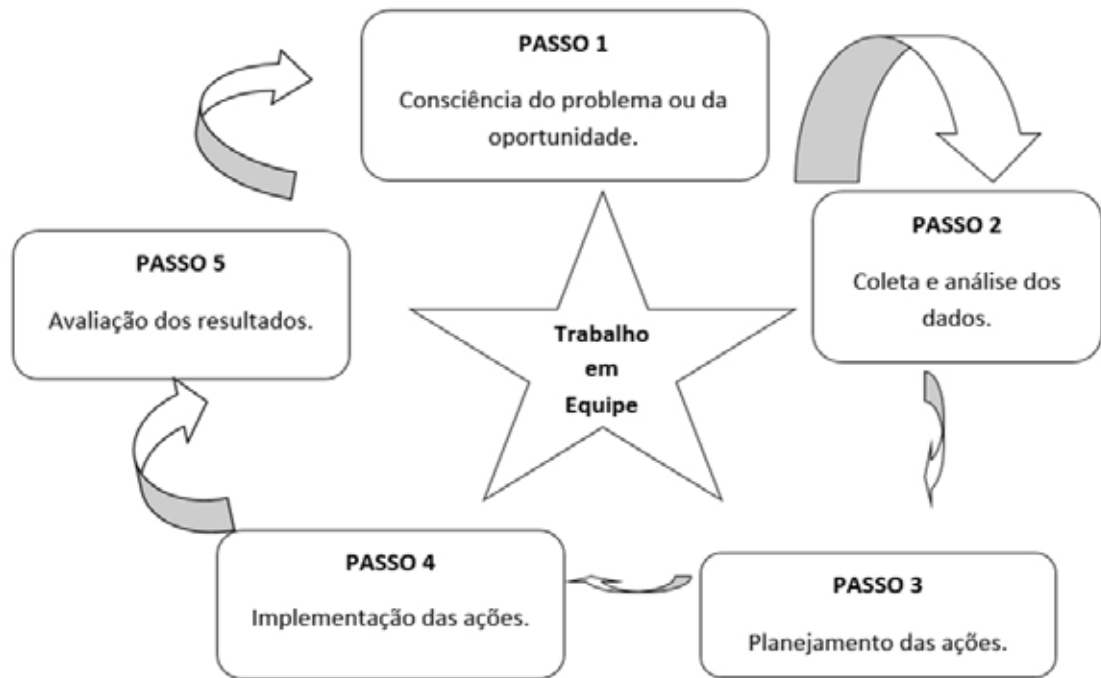
As estratégias são definidas por várias combinações que beneficiam o desenvolvimento da organização. Atualmente, leva-se em conta a criatividade e a capacidade dos colaboradores com relação ao aprendizado, pois estas são necessárias diante de mudanças constantes e, principalmente, pela alta competitividade organizacional.

Diante da inclusão da gestão estratégica de pessoas, as organizações optam por estreitar sua relação com clientes e fornecedores, identificando os agentes internos e externos, assim atendendo às especificações solicitadas por estes.

Para que uma empresa obtenha sucesso, é necessário que ela tenha uma visão sistêmica. Essa visão sistêmica é uma das importantes características de um gestor do futuro. Se o gestor tem uma visão sistêmica, compreende-se que ele tem e/ou buscou conhecimento de todos os sistemas da organização, possibilitando que enxergar o sistema como um todo.

A gestão estratégica de pessoas na formação de equipes

Figura 1. Gestão estratégica de pessoas na formação de equipes



Fonte: O autor (2016)

Para Queiroz (2011, p. 11), “As equipes são entendidas como pequenos grupos com habilidades complementares, que trabalham juntas, com o fim de atingir um propósito comum pelo qual se consideram coletivamente responsáveis”.

Uma organização deve recrutar e selecionar com cautela uma boa equipe para qualquer tipo de planejamento estratégico ou ações que devam ser tomadas para que tragam êxito à empresa.

Existem alguns tipos de equipes importantes para essas ações serem cumpridas e atendidas, como: as equipes que recomendam as coisas - são aquelas que analisam um problema específico e sugerem soluções em um prazo determinado. Há as equipes que fazem ou produzem coisas - são os colaboradores que executam as ações em andamento, sem prazo para finalização. E temos as equipes que dirigem as coisas - são aqueles que lideram outros grupos.

Gestão de pessoas por competências

Para alguns autores, o significado de competência compreende um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho que tenha mais obstáculos que o normal. Já para outros autores, competência é um conjunto de qualificações ou características recomendáveis que propiciam um colaborador ter um desempenho melhor em certas situações. Resende exemplifica a mudança de paradigma que envolve a definição de competência:

A competência será mais prestigiada do que a erudição; A competência será atributo mais importante das pessoas; As referências mais importantes para a remuneração ou promoção das pessoas nas organizações não serão mais tempo de casa ou escolaridade, mas, sim, competências e habilidades; As expressões competência emocional, competência espiritual e competência de cidadania, por exemplo, são novas formas de ver e conceituar estas maneiras de ser, manifestar e agir das pessoas (RESENDE, 2000, p. 7-8).

A gestão por competências é considerada a mais eficiente para a gestão de pessoas em geral, mas só faz sentido quando é espalhada de forma atraente, conscientizando as pessoas sobre os valores benéficos que um bom perfil de competências pode agregar à organização e à sua própria vida pessoal.

Existem três tipos de competências: a individual, a coletiva e a organizacional. A competência individual é aquela pessoa que coloca suas competências em prática, e não adota seu comportamento por estímulo. Ela age com sabedoria escolhendo uma melhor ação a se tomar e não espera uma resposta comportamental predeterminada. Já a competência coletiva é aquela que envolve as pessoas que se preocupam em buscar uma ação eficaz em conjunto para o alcance de um objetivo em comum. A competência organizacional caberá às empresas, definindo sua competência com ajuda de seus indicadores, como missão, visão, valores e estratégias. Com o fortalecimento da parceria dos Recursos Humanos com os gestores, a preparação da empresa para uma didática se torna mais fácil.

Treinamento e desenvolvimento

Um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento de um colaborador são os investimentos que as organizações devem ter com treinamentos básicos e técnicos para cada tipo de função. Uma empresa que preza pela motivação de seus funcionários e pelo progresso da própria organização investe em conhecimento e treinamento para essas pessoas.

Entendemos que as pessoas que executam atividades que afetam a conformidade e os requisitos do produto ou serviço prestado devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

A organização deve determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto; onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária; avaliar a eficácia das ações executadas; assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade; e manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ABNT, 2011, p. 6).

Atualmente, o treinamento, o desenvolvimento e a educação não têm apenas a função de capacitação das pessoas com relação ao que a organização necessita de técnica, mas também educam, modificando velhos hábitos que não contribuem com a cultura organizacional.


Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

As empresas consideradas organizadas e com gestores competentes terão no mínimo um Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) em sua organização. Para elaborar um LNT, o gestor deverá colher informações dos colaboradores, como escolaridade, cursos que já possui e possibilidades de ser reciclado, estudar o perfil do cargo com os conhecimentos do colaborador para a definição dos cursos que necessita e não tem.

Em outras palavras, “o LNT é o processo que tem como finalidade identificar as necessidades de indivíduos ou grupos para possibilitar uma melhor execução das tarefas necessárias para atingir os objetivos de uma organização” (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 143).

Modelo de um registro de LNT da empresa LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda., da cidade de Lages/SC:

Figura 2. Modelo de LNT

 Levantamento das Necessidades de Treinamento													Data: (1)		
Treinamentos	Experiência	1º Grau	2º Grau	Metrologia	Interpretação de desenho	Sistema da qualidade	Reg. e ajuste máquina	Matem. básica percentagem	Curso 2º grau	Curso 2º grau técnico	Programação de CNC.	Curso técnico torneiro	Conhecimentos básicos ferramentas	Tratamento térmico	Outros
(2)															
				(3)	(4)		(5)								

Campo 1 – O representante da direção deverá preencher o dia/mês/ano em que foi realizado o LNT.

Campo 2 – Preencher com o nome de todos os funcionários da empresa.

Campo 3 – Preencher com a letra “N” quando o funcionário necessitar do treinamento.

Campo 4 – Preencher com “X” quando comprovada sua experiência.

Campo 5 – Preencher com “I” quando o treinamento foi realizado nas dependências da empresa.

Fonte: LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda. (2016)

Plano Anual de Educação e Treinamento (PAET)

Normalmente depois de elaborado o LNT, conforme citado, o gestor de RH documentará o Plano Anual de Educação e Treinamento, que é denominado de PAET. Neste plano, o gestor listará todos os cursos citados no LNT que são necessários para os colaboradores e procurará esses cursos nas instituições de ensino para poder prever e garantir que os cursos sejam feitos pelos colaboradores convocados.

Quando uma organização tem LNT, PAET e um gestor com poder e liderança para poder executá-los, podemos afirmar que essa empresa só terá progresso. Além de progresso, terá colaboradores esclarecidos, treinados e motivados para atender às tarefas designadas pelos seus cargos e funções.

Modelo de um registro do PAET da empresa LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda., da cidade de Lages/SC:

Figura 2. Modelo de um registro do PAET

Programa (1)	Público- alvo (2)	REALIZADO		PERÍODO		N.º TREINANDOS	
		Interno (3)	Externo (4)	Previsto (5)	Realizado (6)	Previsto (7)	Realizado (8)
OBS.: (9)							
Aprovado: (Direção) (10)							

Campo 1 – Preencher com os treinamentos que serão realizados naquele respectivo ano.

Campo 2 – Preencher qual o departamento e/ou setor que será envolvido.

Campo 3 – Assinalar com “X” se o treinamento realizado for interno, ou seja, na empresa.

Campo 4 – Assinalar com “X” se o treinamento realizado for externo, ou seja, fora da empresa.

Campo 5 – Preencher com o mês em que está previsto o treinamento.

Campo 6 – Preencher com o mês em que foi realizado o treinamento.

Campo 7 – Preencher o número previsto de treinandos.

Campo 8 – Preencher o número exato de pessoas que foram treinadas.

Campo 9 – Campo destinado para registrar qualquer alteração no programa de treinamento.

Campo 10 – Assinatura da direção para aprovação.

Fonte: LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda. (2016)

Avaliação de desempenho do treinamento

Com todos esses planejamentos, as organizações devem também garantir que, após esses treinamentos e conhecimentos adquiridos por seus colaboradores, aplique-se uma avaliação de desempenho em seus treinamentos, considerando o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para as tarefas predestinadas a seus subordinados. De nada adianta a organização investir em treinamentos se não forem avaliados posteriormente. Os gestores devem exigir resultados melhores de seus colaboradores, dando notas a eles e explicando o que a empresa espera deles.

Com essas avaliações de desempenho, a empresa terá um *feedback* e melhorará constantemente seus processos, bem como garantirá o envolvimento das pessoas.

Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014, p. 162) complementam a importância de as organizações aplicarem pesquisas de clima organizacional, “porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para a melhoria do clima organizacional e da satisfação do funcionário e, conseqüentemente, da produtividade da organização”.

Entrevista com gestor de recursos humanos

Neste artigo foi feita uma entrevista com um gestor de recursos humanos, com perguntas voltadas à gestão estratégica de pessoas, treinamentos e desenvolvimento. A entrevistada é gestora de RH da empresa LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda., situada em Lages/SC, onde

atua há mais de 10 anos neste cargo. A seguir, apresentaremos um recorte da entrevista com a gestora do RH da empresa LAD Embreagens:

1 - Você, como gestora do RH da empresa LAD Embreagens, poderia nos esclarecer resumidamente um histórico da empresa onde atua e seu papel na organização? A empresa investe em treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores? Como funciona?

R.: Atualmente, na empresa LAD Embreagens (nome fantasia), temos 39 funcionários devidamente registrados, sendo que a empresa já chegou a ter 50 funcionários, mas com a queda de vendas no mercado e, conseqüentemente, a redução na produtividade, foi forçada a reduzir o número de colaboradores, e para este ano teremos mais desligamentos, infelizmente.

A LAD sempre teve apenas uma colaboradora como gestora do RH, pois pela quantidade de funcionários e a baixa rotatividade, não há a necessidade de ter mais do que uma pessoa cuidando desse processo.

A empresa é certificada pela norma da ABNT ISO 9001:2008 desde o ano de 1999, e com esse Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), a empresa tem todos os seus procedimentos devidamente documentados e divulgados em toda a organização. Esses Procedimentos da Qualidade (PQ) facilitam para a gestora atuar suas responsabilidades na Gestão Estratégica de Pessoas e também com as auditorias internas que ocorrem anualmente, o que nos força a ir em busca da melhoria contínua do SGQ.

No SGQ da empresa, temos um PQ chamado de “PQ 6.2.2 – Competência, Conscientização e Treinamento”. Este procedimento tem como objetivo estabelecer a sistemática para assegurar as competências necessárias, com base na educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada para todo o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto.

Para cada colaborador admitido na empresa, é feito seu treinamento inicial e apresentada sua matriz de perfil do cargo ocupado, em que o funcionário poderá conhecer e se envolver com os requisitos mínimos, desejáveis, responsabilidades, autonomia e as tarefas atribuídas à função.

Na LAD é de responsabilidade do gestor do RH levantar as necessidades de treinamento de todos os colaboradores, com auxílio dos gerentes comercial e de produção, sazonalmente. Deve também avaliar, executar e acompanhar o PAET e, quando necessário, providenciar recursos para treinamentos não programados.

As avaliações de desempenho e pesquisas de clima organizacional também são feitas e avaliadas pela gestora do RH da empresa.

A LAD tem um comitê da qualidade constituído por sete pessoas, quando todos se reúnem mensalmente com os seus indicadores de desempenho para apresentação à direção e ao próprio comitê. Esse é nosso *feedback* com a organização e ajuda a todos a ficarem envolvidos e focados nos objetivos e metas da organização.

Considerações finais

Percebeu-se neste estudo que toda organização, para ter bons resultados e conseguir chegar a seus objetivos, tem que ter no mínimo um planejamento estratégico, colaboradores esclarecidos, treinados e motivados.

Nota-se que atualmente as empresas estão mais preocupadas com seus recursos humanos e estão lidando melhor com essas pessoas. Alguns autores definem os colaboradores como o bem mais valioso da empresa, considerados como um patrimônio, ou seja, vale a pena investir nesse patrimônio.

Na gestão estratégica de pessoas fica nítida a importância das competências necessárias que os gestores e colaboradores em geral devem ter para poder executar suas tarefas com precisão e atitude, diante de tantas mudanças.

Os treinamentos e as reciclagens de treinamentos são importantes para todos os envolvidos em uma organização que preza por trabalhar para atingir um objetivo em comum. Esses treinamentos trazem mais vigor ao funcionário, mais envolvimento, e ajudam na autoestima da pessoa tanto profissional quanto pessoalmente.

A entrevista feita com uma gestora de RH possibilitou evidenciar que esta empresa é mais uma que também está passando por uma baixa nas vendas, fato que levou a demitir alguns funcionários por conta disso, mas eles não chamam de crise, e sim de competitividade acirrada com seus concorrentes. Este pensamento decorre porque, a cada dia que passa, há mais empresas abrindo no mesmo ramo e os produtos chineses estão em grande escala nessa parte de embreagens e componentes em geral.

Com a competitividade acirrada, as organizações, como esta citada na entrevista, devem ainda mais planejar ou fazer um plano de negócios para que alavanquem suas vendas com algum diferencial, assim terão chances de melhorar suas perspectivas futuras e, quem sabe, ser a número um no ramo de embreagem.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001:2008. **Sistema de gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

CARINE, R. et al. **Gestão de recursos humanos**. Curitiba: Camões, 2008.

KARKOTLI, G.; KARKOTLI, A. P. B.; ROCHA, R. A. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Camões, 2008.

NEVES, P. et al. **Gestão de recursos humanos**. Curitiba: Camões, 2008.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

QUEIROZ, C. MBA em gestão, auditoria e controladoria. 2011. Disponível em: <http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20111019103906.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2017.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STOLFI, A. M.; OLBRZYMEK, J. R.; MARTINS, D. L. C. C. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.

UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT PARA A ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Use of SWOT analysis for the development of the market strategy

Jessé Valente de Albuquerque¹

Bruno Tayson Nascimento Brasil¹

Graziela Teles da Silva¹

Ana Cláudia da Costa Cruz¹

Marcela Fróes da Costa¹

Resumo: As organizações estão sempre oferecendo produtos e serviços similares e homogêneos. Para alcançar o sucesso diante de um mercado dinâmico e competitivo, deve-se considerar a possibilidade de investir em novas estratégias de mercado para adquirir uma vantagem competitiva. A organização é lembrada de tal forma que gera uma enorme vantagem diante das demais. Este estudo tem como objetivo comprovar que a análise SWOT é uma ferramenta importante e oferece informações úteis e relevantes para elaborar um planejamento estratégico vantajoso e eficaz. Esta permite ainda transformar ameaças em oportunidades, superar as fraquezas e elevar as forças internas ou externas no ambiente competitivo. Esta ferramenta gerencial é capaz de identificar as áreas em que a empresa precisa mudar e melhorar. Tendo em vista a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido deste assunto, conseqüentemente foi realizada a análise SWOT da empresa Amazon Etiquetas, organização que enfrenta concorrentes desleais, sendo possível estabelecer as propostas que tornarão esta organização cada vez mais competitiva.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Análise SWOT. Vantagem competitiva.

Abstract: Organizations are always offering similar and homogeneous products and services. To succeed in the face of a dynamic and competitive market, one must consider investing in new market strategies to gain a competitive edge. The organization is remembered in such a way that it generates a huge advantage over the others. This study aims to prove that the SWOT analysis is an important tool and offers useful and relevant information to elaborate an advantageous and effective strategic planning. It also allows the transformation of threats into opportunities, overcoming weaknesses and raising internal or external forces in the competitive environment, but this management tool is able to identify the areas that the company needs to change and improve. In view of the opportunity to apply the knowledge gained from this subject, a SWOT analysis was carried out by Amazon Etiquetas, a company that faces unfair competitors, and it is possible to establish the proposals that will make this organization increasingly competitive.

Keywords: Strategic planning. Analysis SWOT. Competitive advantage.

Introdução

Para atingir a eficiência e a eficácia de uma empresa, não basta apenas ter todos os instrumentos necessários para agradar aos clientes internos ou externos, não basta ter uma localização privilegiada. Para obter vantagens de mercado, o passo mais importante é planejar. Planejar é um quesito que leva tempo, disposição e perseverança.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: jvalentemanaus@hotmail.com; brunotayson23t@gmail.com; grazielatelesdasilva@hotmail.com; claudia_kakauc9@hotmail.com; marcefroes@gmail.com

Planejamento estratégico é um assunto de fácil compreensão, basicamente ele é um método que busca aprimorar os objetivos a serem alcançados de uma organização, é como um diagnóstico das ações passadas, das ações do presente, podendo então projetar alternativas a fim de obter metas para o futuro e conseguir permanecer em um mercado dinâmico e competitivo. Para que isso aconteça, uma das ferramentas principais para conduzir os rumos de uma companhia é a análise SWOT.

Este artigo apresenta como objetivo geral possibilitar o conhecimento de como elaborar uma estratégia mercadológica através da ferramenta de análise SWOT, bem como mostrar o que é o planejamento estratégico e a sua importância para obter uma vantagem competitiva, apresentando a análise SWOT da empresa Amazon Etiquetas. Utiliza-se a modalidade da pesquisa de prática real, combinando aspectos teóricos e práticos. Baseados em artigos e livros, buscou-se beneficiar-se daqueles que se interessam pelo planejamento estratégico, especialmente empresários e gestores de empresas.

Planejamento estratégico

Inúmeras empresas são criadas todos os dias. Em cada esquina surgem novas opções de consumo, os consumidores estão rodeados por um leque de escolhas para suprir suas necessidades. Por outro lado, poucas são as que obtêm o sucesso desejado. Para uma organização se estabelecer no mercado, não basta apenas oferecer serviços de qualidade e ter todos os atributos necessários para uma boa relação com seus clientes e fornecedores. Existem questões de grande relevância no mundo dos negócios a serem debatidas, por exemplo: como concorrer em um mercado de grande escala e inúmeras variáveis de produtos e serviços? Como consolidar consumidores e conquistar novos clientes? Como averiguar a posição da organização diante de seus concorrentes?

Dentre muitas outras dúvidas que surgem no decorrer da caminhada rumo a um crescimento empresarial, é necessário elaborar um planejamento estratégico.

Segundo Pereira (2010), “o planejamento estratégico acrescenta uma visão de metas e circunstâncias aos atos de pensar e agir”. De uma maneira simples e de fácil compreensão, o planejamento estratégico de uma organização traz consigo uma visão de presente e futuro, a visão de como a organização vai estar daqui a alguns anos. De acordo com o planejamento, hoje também é possível visualizar se os objetivos propostos estão sendo alcançados; e se não estão, como se deve agir para controlar suas metas.

Evolução do planejamento estratégico

Sua origem vem de tempos quando as civilizações eram dominadas por reis e seus impérios, em épocas em que era preciso decidir de forma antecipada o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e quando fazer, para ter os objetivos de governantes e administradores alcançados em escala de longo prazo. O termo estratégia é disseminado nas forças armadas e quer dizer, de um modo geral, vencer a guerra. Com a publicação do livro *Arte da Guerra* (escrito durante o século IV a.C. pelo estrategista de guerra Sun Tzu), este termo e o modo de interpretar a estratégia chegou a influenciar a área administrativa (FRAZÃO et al., 2011).

O planejamento estratégico foi uma metodologia desenvolvida nos Estados Unidos que teve influências de outros países na década de 50. Estes países, por sua vez, buscavam alcançar lucros de longo prazo, lucros que seriam obtidos em um período de dez anos ou mais. Nos anos 60 teve início um estudo metodológico do planejamento estratégico que foi idealizado por Igor Ansoff (professor e consultor, sendo conhecido como o pai da gestão estratégica). Os concei-

tos e as ferramentas que são a base desta área de estudo surgiram na década de 70 em meio à estagnação econômica, à crise de energia e à inflação de dois dígitos no país norte-americano. As empresas não podiam se apoiar em simples projeções de crescimento para planejar sua produção. O objetivo de planejamento estratégico é vital para ajudar organizações a sistematizarem os seus planos de negócios de modo a manter um equilíbrio saudável no mercado, mesmo diante de eventualidades contrárias e inesperadas que possam afetar seus produtos ou serviços (FRAZÃO et al., 2011).

Pereira (2010, p. 41) descreve que "são vários estudos que comprovam que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações". O processo de estratégia de mercado mudou e continua mudando ao longo da sua história. Desde seu primeiro momento como objeto de estudo na administração, é algo que está sempre evoluindo. Muitas são as formas de estratégia para serem aplicadas a uma organização, o ponto mais relevante é a escolha, que deve ser de um certo modo criterioso e disciplinado, reduzindo as chances de se incorrer em erros. É a estratégia mercadológica que gera vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Processos para formular uma estratégia

A missão transmite algumas informações de forma mais abrangente da organização, e em sua criação deve haver informações levadas em consideração quando o ambiente for analisado. No entanto, missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe, que formalmente traz um entendimento fácil sobre o rumo a tomar. Assim também como é de grande relevância para não ter esforços desnecessários e nem conflitos, podendo servir como base para apresentar regras na aquisição da utilização de recursos, seja eles financeiros, pessoal, equipamentos ou de matérias-primas, distribuindo-os com maior eficiência. A missão também está designada a servir como base para a criação de objetivos da organização. "A finalidade geral da organização, a declaração de missão serve como ponto de partida para objetivos organizacionais específicos" (CERTO et al., 2010, p. 57).

Visão de uma empresa

Inspirar, motivar, chamar a atenção das pessoas deve ser sentida e vivenciada. Estes são alguns dos elementos que envolvem a visão organizacional. Visão é o aspecto mais real daquilo que os gestores buscam para a empresa em uma visão futurista. A visão é um tipo de meta a ser alcançada para o futuro. Além de apresentar seus objetivos mais expressivos, tem que haver a dinâmica do negócio em que a organização atua, o chamado horizonte estratégico. Ressalta-se ainda que a importância da visão é algo motivacional que deve envolver todos os membros da organização (PEREIRA, 2010).

Valores de uma empresa

É importante ter a declaração de valores bem elaborados da organização. Estes elementos orientarão as atividades de qualquer organização, mostrando o que ela defende e em que seus membros acreditam. Podem ser chamados de princípios, política, filosofia, dentre outros. Os valores presentes na empresa servem como norteadores de comportamento, dessa forma está descrito o que é certo e o que é errado para todos os membros, e todos devem seguir intensamente, pois estes norteadores ajudaram a organização a reagir em meio a uma situação inesperada (PEREIRA, 2010).

A análise SWOT

Com certeza, você já se deparou alguma vez com situações em que tenha notado uma oportunidade, porém não estava preparado para agarrá-la devido à falta de recurso. Por exemplo, uma grande oportunidade de emprego, porém com exigência de conhecimento em língua estrangeira, mas você não tinha o curso de língua necessário. Nesta mesma linha de raciocínio, você já deve ter sentido que algo vai lhe afetar trazendo ameaças, porém advindo de um fator externo em que você não pode fazer nada, como uma pessoa que está lutando pelo mesmo cargo de trabalho com você, porém ela está terminando sua pós-graduação, o que é um diferencial competitivo.

Se você já se visualizou em situações similares a estas relatadas, é possível que vivenciou a análise SWOT, ou pelo menos seus princípios básicos. A análise SWOT pode ser caracterizada “por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós” (NOGUEIRA, 2015, p. 45).

A sigla SWOT vem dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que traduzidos para o português significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil, a análise SWOT ficou conhecida por FOFA, para que ficasse de melhor entendimento. Então, SWOT e FOFA referem-se à mesma coisa. O intuito desta análise é verificar os ambientes internos e externos da organização (NOGUEIRA, 2015).

Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

Conforme Oliveira (2010), a análise externa tem por estudo a relação existente entre a empresa e seu ambiente, nos termos de oportunidades e ameaças. O gestor deve observar componentes de relevância, verificando quais as situações de oportunidade ou ameaças para a empresa. O ambiente externo oferece essas duas variáveis para a organização, as oportunidades e as ameaças, porém a empresa deve procurar aproveitar as oportunidades, assim como amortecer os impactos gerados pelas ameaças.

As oportunidades podem ser classificadas, de acordo com Oliveira (2010), em naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação, e ameaças em naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

- Oportunidades naturais: são as incluídas à natureza da empresa, como no caso de a empresa ter que apenas observar se seus recursos estão adaptados para aos requisitos da oportunidade natural.
- Oportunidade de evolução: são as que aparecem através da formação e consolidação gradativa das condições e circunstâncias que tendem a ser uma vantagem competitiva definida e concreta, ou seja, a empresa observa uma possível necessidade, tendência, e já monta condições necessárias para agarrar a possível oportunidade.
- Oportunidade sinérgica: são situações complementares e adicionais da empresa. São as oportunidades que trazem uma nova estrutura organizacional, exigindo um novo foco de conhecimento.
- Oportunidade de inovação: são normalmente características que modificam a economia e a capacidade da organização, requerendo competência, investimento e capacitação, tendo um dispêndio em P&D (pesquisa e desenvolvimento), como no setor de robotização.
- Ameaças naturais: são as incluídas na empresa, como o que ocorre no segmento de tecnologia, que corre risco devido à evolução de tecnologia no setor.
- Ameaças aceitáveis: são casos em que a empresa se permite aceitar analisando até que ponto a situação é aceitável, como é o caso de uma empresa que entra no mercado com

-
- produto que já existe, conhecido e aceito pelo mercado consumidor.
- Ameaças inaceitáveis: quando a organização não se permite aceitar, pelo fato de sua incapacidade de investigar uma situação, como a influência de capital de terceiros em situações da empresa.

Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

A análise de ambiente interno tem como finalidade saber quais os pontos fortes e fracos que a empresa apresenta, evidenciando as qualidades e os defeitos diante do seu segmento de mercado. Nesse ponto devem ser levadas em conta as perspectivas de comparação com outras organizações, fazendo assim um *benchmarking*, ou seja, processos de avaliação de uma empresa em relação a outra. A empresa deve ter ciência de quais são os seus pontos fracos para que eles passem a ser trabalhados e não se tornem um problema, evitando que outras empresas ataquem essa falha, bem como de seu ponto forte, para saber qual o seu diferencial dentre as outras, tornando esse ponto um meio de ser competitiva. Deve-se, no entanto, saber que toda empresa não precisa reparar todas as suas fraquezas, e nem vangloriar suas forças (OLIVEIRA, 2010).

Ao conduzir uma **análise externa**, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando. [...] a **análise interna** ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 7, grifos do autor).

A empresa, acima de tudo, deve conhecer suas forças e fraquezas para que tome atitudes positivas, fazendo com que reforce suas forças e minimize as fraquezas, principalmente, podendo torná-las futuramente forças para a empresa.

A vantagem competitiva

Conceituação elaborada por Michael. E. Porter (professor de Harvard, autor de diversos livros sobre estratégia de competitividade), que ensina como uma estratégia adotada em uma empresa pode definir e favorecer o seu sucesso competitivo. Essa vantagem começa do ganho que uma organização consegue produzir para seus clientes e que supera os custos da sua produção. Pode ser prescrita como a razão da escolha do cliente em consumir um bem ou serviço diante de outros concorrentes (NUNES, 2015).

Para Barney e Hesterly (2011), sem dúvida, o propósito a ser alcançado no final do processo é possibilitar que a empresa opte por uma estratégia que conduza a uma vantagem competitiva. O tamanho dessa vantagem será medido diante da diferença entre o valor econômico que ela consegue alcançar estando acima de seus rivais. Todavia, não é tarefa fácil, existem vários elementos, várias possibilidades um tanto complexas; apesar disso, a lógica das escolhas estratégicas não é algo difícil de se atentar. Veja alguns pontos importantes:

- a estratégia tem que adotar a missão da organização;
- seja coeso com os objetivos da empresa;
- explore oportunidades no ambiente empresarial com seus pontos fortes;
- anular ameaças no ambiente da empresa, evitando seus pontos fracos.

Metodologia

Para este artigo, houve a necessidade de fazer um levantamento bibliográfico para esclarecer pontos relevantes no desenvolvimento e elaboração do tema proposto sobre estratégia mercadológica. Livros, artigos e estudos a respeito deste assunto foram analisados. Esta etapa se tornou algo fundamental para a construção e a elaboração de pontos importantes que enriqueceram ainda mais o desenvolvimento de tal trabalho.

A metodologia utilizada neste artigo será de prática real, elaborando um pequeno estudo de caso para demonstração de como é utilizada a análise SWOT na elaboração do planejamento estratégico.

[...] o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse e casos individuais. Visa a investigação de um caso específico bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (VENTURA, 2007, p. 384).

A pesquisa é de caráter qualitativo, a qual é útil para a elaboração deste trabalho. Com base em estudos e na busca por resultados sólidos e coerentes, a proposta apresentada por Mascarenhas (2012) fortaleceu ainda mais a certeza de usar este método. Seguimos as características propostas em sua obra, a saber:

- os dados devem ser levantados e analisados ao mesmo tempo;
- os estudos são descritivos, voltados para a compreensão do objeto;
- a influência do pesquisador sobre a pesquisa não é evitada; pelo contrário, é considerada fundamental.

Levando em conta o que foi estabelecido, foi realizada uma entrevista elaborada pela equipe, para coleta de informações sobre análise SWOT da Amazon Etiquetas.

A análise SWOT foi a ferramenta de gestão aplicada na empresa Amazon Etiquetas, método que oferece informações úteis e bastante relevantes no processo de planejamento estratégico, pois através dessa análise pode-se identificar as oportunidades e as ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da empresa.

Ao término do processo elaborado com os questionários, obteve-se uma visão geral dos pontos negativos da organização participante. O próximo passo, no entanto, é estipular as devidas recomendações acerca dos princípios para as futuras ações da empresa, para criar uma estratégia de mercado bem-sucedida e que tenha uma orientação clara de como aproveitar as oportunidades e minimizar os danos com as ameaças identificadas.

Conforme os dados coletados na empresa Amazon Etiquetas, obteve-se algumas respostas para a elaboração da análise estratégica, tomando como base a metodologia que é utilizada nos processos para formulação de tal estratégia.

Caracterização da empresa

Fundada em 1999, por Wandelson Freitas, natural do Mato Grosso, a Amazon Etiquetas tem uma trajetória de sucesso, baseada em um crescimento ágil e planejado, oferecendo soluções de alta qualidade ao mercado local, na área comercial, industrial, e no segmento de varejo e atacado. A organização em estudo solidificou a sua reputação como referência no mercado

produtor de etiquetas e rótulos, conquistando credibilidade e reconhecimento de seus clientes e parceiros, pois a empresa é vencedora consecutiva de dois prêmios: o PSQT (Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho) 2008 e 2009, concorrendo com inúmeras outras empresas do segmento. A Amazon Etiquetas conta com um moderno parque industrial local e profissional, empregando 22 funcionários; tem como missão produzir etiquetas e rótulos de altíssima qualidade ao custo competitivo e, ao mesmo tempo, atender às necessidades e às expectativas dos seus clientes, parceiros de um mercado exigente.

Resultados e discussões

A Amazon Etiquetas tem como reputação fazer o correto, seguindo religiosamente a legislação, como a preocupação com seus resíduos, que são separados e coletados por empresa capacitada para serem incinerados e agregados em outros produtos, gerando assim a reciclagem de todos os produtos. Hoje é considerada uma empresa referência no mercado local em fabricação de etiquetas e rótulos, gerando benefícios fiscais e legais para o Estado, possuindo uma estrutura de comercialização local para atendimento a todos os seus clientes e parceiros, tendo o preço competitivo e os produtos de primeira qualidade. O compromisso com a verdade e justiça é o que faz com que a empresa seja referência local em fabricação e comercialização de etiquetas para os polos comercial e industrial.

Uma das maiores ameaças que a Amazon Etiquetas possui são seus concorrentes desleais. Sua referência é a parceria com os clientes, desde o início do desenvolvimento até a entrega e o pós-vendas, o que traz uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes, pois é através do seu parque de máquinas, tamanho e variação do seu estoque que define a rapidez na entrega e agilidade na hora de expor as amostras. Outro ponto de ameaça é a sazonalidade que há, mas a empresa está apta para lidar com essa sazonalidade de mercado, que são as datas geralmente comemorativas e tornando-as uma oportunidade, porém o planejamento é estruturado para todos os momentos de altas e baixas demandas.

Outro item bastante interessante são as áreas de atuação dentro da empresa, que são as específicas e genéricas. As áreas genéricas pegam os colaboradores sem experiência e os treinam, pois não é desejável à Amazon Etiquetas ter colaboradores com vícios empregatícios; já para as áreas específicas são necessárias pessoas com *know-how* (termo em inglês que significa “saber como”, é o conjunto de conhecimentos práticos), em que é necessário entrar já com aproveitamento de suas habilidades.

Um ponto fraco observado na Amazon Etiquetas foi com relação aos seus colaboradores, que têm deficiência na educação, até mesmo por falta de oportunidades na vida, mas existe uma abordagem interna para retorno de seus estudos.

A Amazon Etiquetas conta com apenas uma sede, e com alguns itens a pronta entrega, portanto conta com distribuição para todas as áreas de Manaus e interiores, incluindo outros estados da região Norte. Conta com um atendimento rápido e personalizado de uma linha de telemarketing atuante e apta a sanar todas as dúvidas dos clientes.

Conforme foi analisado nessa pesquisa e entrevista realizada na empresa Amazon Etiquetas, observou-se o serviço ordenado e de conhecimento de todos, a produção e a revisão anda normalmente, com poucas pessoas fazendo o serviço, os funcionários responsáveis pelo cumprimento das tarefas são em sua maioria moradores da região em que a empresa atende.

Notou-se também que a administração é familiar e extremamente funcional, em que todos conversam e participam das melhorias da empresa. O administrador geral tem como metodologia o efetivo acompanhamento da produção, assim como nas compras das matérias-primas, equipamentos, e também nas vendas através dos fluxos de caixa.

A empresa ainda possui controles operacionais de ponta, como ISO 9001², ISO 14001³, ROHS⁴, brigadistas internas treinadas e capacitadas para emergências e urgências preventivas, assim como forte controle de entrada e saída de pessoas. Há também a coleta seletiva, em que os resíduos são guardados em locais apropriados para serem coletados periodicamente por empresa capacitada para incinerar e destinar os resíduos, fornecendo os laudos exigidos pela legislação e órgãos competentes, obedecendo à legislação.

Após a análise sobre todas as informações coletadas e levantadas com as entrevistas, notou-se uma deficiência em um setor que precisa ser melhorado, a qual foi vista como uma oportunidade para crescimento da demanda da empresa. Identificou-se um ponto fraco na área de vendas, pois há alguns vendedores apenas “tiradores de pedidos”.

Pode-se melhorar com uma efetivação nos treinamentos dos funcionários e pela atuação por parte da empresa na busca pelo crescimento intelectual e acadêmico destes. No caso da efetivação das melhorias relatadas, que dizem respeito a treinamento, crescimento intelectual e acadêmico por parte de seus colaboradores de vendas e parceiros agregados nesta área, a empresa percebeu a sua real necessidade e implementará um programa de melhoria na área. A empresa providenciará um plano de melhoria para esta oportunidade dentro dos padrões de qualidade e futuramente disponibilizará para o grupo o plano, assim como também a sua aplicação.

A empresa poderia gerir práticas de melhoria na aprendizagem, no atendimento, nos tratamentos de soluções ocasionados pelas entregas, os custos e as condições de pagamento. Deste modo, a viabilidade no momento da negociação melhoraria consideravelmente, proporcionando uma confiabilidade dos clientes para com a empresa, aumentando os negócios e/ou até mesmo fidelizando-os.

Outra oportunidade de melhoria é levar em consideração a questão da confidencialidade dos vendedores, que têm acesso às dependências da empresa. Foi sugerido à empresa que mantivesse os vendedores em uma sala reservada durante todo o expediente. Isso evitaria a propagação e a visualização de negócios e produtos de seus colegas de trabalho e de outras empresas, para não gerar conflitos de interesse, que são comuns nestes casos.

É necessário agradecer a todos os colaboradores da Amazon Etiquetas, em especial ao sr. Wandelson Freitas, pessoa simples e de grande visão comercial e industrial, empresário bem-sucedido e de conhecimento empírico extraordinário, que possibilitou o desenvolvimento do presente artigo científico.

Considerações finais

Com o passar dos anos, as organizações ofereciam produtos e serviços com características semelhantes. De acordo com o avanço das escolhas do cliente, notou-se uma importância em obter um planejamento estratégico para assegurar o possível sucesso, evitando que a concorrência ou até mesmo a organização se tornasse obsoleta. Já não se trata mais de efetuar um plano básico, mas, sim, de aprimorar o planejamento estratégico de natureza competitiva para alcançar uma vantagem no mercado diante do concorrente, desenvolvendo campanhas reconhecidas pelos clientes, gerindo capital financeiro. A estratégia de mercado é basicamente um planejamento que eleva a capacidade de se obter sucesso de uma organização, retratando onde a empresa está almejando chegar nos próximos anos, como propõe fazê-lo, e como irá controlar-se, verificando se

² Organização Internacional de Padronização de Processos.

³ Organização Internacional de Padronização de Processos de Gestão Ambiental.

⁴ *Restriction of certain hazardous substances*, em português, "restrição de certas substâncias perigosas", que proíbe o uso de metais pesados, como chumbo, cádmio e mercúrio.

está atingindo ou não o objetivo proposto. É preciso analisar os fatores externos, como o preço da matéria-prima, os concorrentes, e qualquer outro problema em que a empresa não obtém o devido controle. Nos fatores internos, é fundamental conhecer as qualidades e o que é preciso ser aperfeiçoado dentro da organização, para se elaborar um planejamento de sucesso.

Ao final, pode-se observar que este processo é algo dinâmico. No decorrer do tempo, é preciso controlar os resultados obtidos e realizar possíveis desenvolvimentos. A análise SWOT é uma ferramenta simples que verifica a posição estratégica da organização no ambiente em questão, empregada como uma ferramenta que analisa os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças, para administrar qualquer organização, trazendo uma síntese para que o gestor tome uma decisão, no intuito de tornar a empresa cada vez mais competitiva.

Empresas estão surgindo a cada ano com propostas semelhantes no que diz respeito a seus produtos e/ou serviços. Na prática, a vantagem competitiva é o diferencial de produto/serviço diante da concorrência, por exemplo, por que devo escolher a Coca-Cola em vez da Pepsi? Ou: por que comprar uma passagem de avião da Gol e não da Tam? Ao obter a resposta, pode-se notar que a escolha está calcada em uma vantagem competitiva bem explícita, que pode ser a diferença do preço, a simpatia pela marca, a confiabilidade que podemos ter agregado com a empresa, ou simplesmente pelo valor de satisfação que ela traz. As vantagens competitivas englobam desde o modelo de embalagem até a motivação dos funcionários, ocasionando uma vantagem na produtividade.

Referências

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

FRAZÃO, A. et al. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e controle**. São Luís: 2011. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAe5y4AI/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

NUNES, P. **Vantagem competitiva**. 2015. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/vantagem-competitiva/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista Socerj**, n. 20, ano 5, p. 383-386, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

APÊNDICE A – ENTREVISTA – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

O objetivo desta entrevista é buscar conhecer a organização como um todo para verificar a posição estratégica no ambiente em questão. Aplicando nosso conhecimento sobre a mesma na análise SWOT, propomos identificar os pontos fortes e fracos desta organização, assim como as oportunidades e as ameaças das quais a mesma está exposta.

O conteúdo deste questionário é absolutamente voltado à elaboração do nosso trabalho acadêmico e não tem relação com nenhuma entidade que possa se aproveitar ou prejudicar a organização com qualquer informação aqui registrada. Propomos lhes agradecer com o *feedback* de nosso artigo científico após a sua conclusão e apresentação. Agradecemos desde já a colaboração e disponibilidade da sua organização. Favor responder com o máximo de sinceridade.

Nome da Empresa: Amazon Etiquetas Indústria e Comércio.

Nome do entrevistado: Nataliane Correa.

Endereço: Rua Guanabara, 443 – Vila da Prata – Manaus/Amazonas.

Segmento ou tipo de negócio: Indústria de transformação.

Público-alvo: Indústria e comércio.

1) Quando surgiu, qual a mensagem da empresa? A essência? O porquê de a empresa existir?

R.: Fundada em 1999, a Amazon Etiquetas tem uma trajetória de sucesso, baseada em um crescimento ágil e planejado, oferecendo soluções de alta qualidade ao mercado local. Na área comercial, industrial, no segmento de varejo e atacado. A Amazon Etiquetas solidificou a sua reputação como referência no mercado produtor de etiquetas e rótulos, conquistando credibilidade e reconhecimento com seus clientes e parceiros. A Amazon Etiquetas tem a missão de produzir etiquetas e rótulos de altíssima qualidade ao custo competitivo e, ao mesmo tempo, atender às necessidades e às expectativas dos seus clientes, parceiros de um mercado exigente. A Amazon Etiquetas conta com um moderno parque industrial local e profissional.

2) Quem foi o fundador? Quantos anos de mercado?

R.: Wandelson Freitas, natural de Mato Grosso, e está há 17 anos no mercado.

3) Quem é o responsável geral hoje, quantos empregados possuem?

R.: Wandelson Freitas, 22 funcionários.

4) Qual o público-alvo?

R.: Comercial, industrial, atacado e varejo.

5) Qual a reputação de sua empresa? Por que escolher comprar aqui, e qual é a imagem que a empresa quer transmitir?

R.: “Temos a reputação de fazer o correto”, seguimos religiosamente a legislação, nossos resíduos são separados, coletados por empresa capacitada para serem incinerados e agregados em outros produtos, gerando assim a reciclagem de todos os nossos produtos. Os mesmos são incinerados e agregados à argamassa e ao asfalto. Somos uma empresa referência no mercado local em fabricação de etiquetas e rótulos, geramos benefícios fiscais e legais para nosso Estado, possuímos uma estrutura de comercialização local para atendimento a todos os nossos clientes e parceiros, nosso preço é competitivo e os produtos são de primeira qualidade, escolher comprar

conosco é acertar de primeira. Compromisso com a verdade e justiça, para que sejamos referência local em fabricação e comercialização de etiquetas para os polos comerciais e industrial. Com a missão de produzir etiquetas de alta qualidade a um custo competitivo, moderno parque de máquinas e alta capacitação de nossos colaboradores, com altíssimos padrões de qualidade.

6) Possui concorrente, como se diferencia deles? Quais as vantagens que a empresa disponibiliza?

R.: Possuímos concorrentes e a concorrência é desleal, porém utilizamos o que nossa empresa tem por referência, que é a parceria com nossos clientes, desde o início do desenvolvimento até a entrega e o pós-vendas. Vantagens competitivas para nossos concorrentes são nosso parque de máquinas, tamanho e variação do nosso estoque, que define a rapidez na entrega e a agilidade na hora de expor as amostras.

7) O cenário econômico e as mudanças na legislação ou manipulação de alguns produtos podem afetar os negócios da empresa? Como?

R.: Podem afetar, porém nos adequamos conforme a legislação corrente, pois ao analisar os custos das mudanças, pensamos no aumento de preço, mas negociamos com nossos clientes.

8) Em que época se vende mais?

R.: Existe a sazonalidade de mercado, que são as datas geralmente comemorativas, porém nosso planejamento é estruturado para todos os momentos de altas e baixas demandas.

9) O que esperar de um empregado da empresa? Sua força de trabalho é diversificada? Precisa ser especializado ou conhecedor da área em que seriam utilizados os produtos/serviços?

R.: Existem várias áreas de atuação dentro da empresa, áreas específicas e genéricas. Nas áreas genéricas, pegamos colaboradores sem experiência e os treinamos, pois não é desejável colaboradores com vícios empregatícios. Para áreas específicas, precisamos de pessoas com *know-how*, pois é necessário entrar já com aproveitamento de suas habilidades. Nossos colaboradores são treinados e habilitados para cada função que desenvolvem dentro da empresa.

10) Possui algum investimento nos empregados da empresa? Quais?

R.: Possuímos curso de capacitação individual e coletivo, cursos específicos da área e também treinamentos coletivos, como treinamento de brigadista de incêndio, organizacional, entre outros.

11) Existe um plano de carreira para cada funcionário?

R.: Sim.

12) Existe algum investimento em publicidade? De que forma divulgam a empresa?

R.: A empresa possui carros plotados com nossa marca e também possuímos *site* e outros meios de comunicação.

13) Existe alguma deficiência por parte dos colaboradores ou fornecedores? Cite um exemplo.

R.: Colaboradores: deficiência na educação, até mesmo por falta de oportunidade na vida, mas existe uma abordagem interna para retorno de seus estudos. Fazemos o convite ao colaborador e, caso ele volte a estudar, incentivamos ao máximo. Fornecedores: existe a dificuldade de eles estarem mais de 3 mil km de distância de Manaus.

14) Os gestores têm uma política de portas abertas? Existe um bom fluxo de comunicação entre chefe e empregado?

R.: Nossas portas estão sempre abertas, inclusive a porta da direção, não existe a definição “chefe x empregado”, e sim colaboradores, os gestores são parceiros de trabalho.

15) Existe algum planejamento ou expectativa para o futuro da empresa?

R.: Seremos a nº 1 em fabricação de etiquetas e rótulos no mercado local.

16) A empresa acompanha as mudanças do mercado? Com que frequência isso é passado aos clientes?

R.: As mudanças de mercado podem ser refletidas aos clientes sobre nossas mudanças estruturais e até mesmo pelo malefício dos aumentos de materiais.

17) Oferece algum benefício atrativo ao consumidor?

R.: Alguns itens temos para pronta entrega.

18) Possui distribuição limitada ou atende a todas as áreas, dentro e fora da cidade?

R.: Sem limites, todas as áreas de Manaus e interiores. Inclusive outros Estados da região Norte.

19) De acordo com a necessidade dos clientes, como é feito o atendimento? É rápido? É personalizado? Os funcionários estão aptos a esclarecer todas as dúvidas de seus clientes?

R.: Atendimento é rápido e personalizado, com uma linha de telemarketing atuante e apta a retirar todas as dúvidas dos clientes.

20) Com relação ao segmento da empresa, como é o *mix* (variedade) dos produtos? (Tem de tudo?).

R.: Não, trabalhamos especificamente com etiquetas e rótulos.

21) Existe alguma filial em outros pontos da cidade? Parceria com outras empresas?

R.: Sede única.

APÊNDICE B - ENTREVISTA PARA ANÁLISE SWOT I¹

Para cada afirmativa abaixo, ponha a avaliação apropriada (3- Concordo 1- Discordo 2- Não Concordo nem Discordo)

1. Strengths (Forças)

- (3) 1.1 Nós temos um nível alto de competência.
- (3) 1.2 Nós temos habilidade competitiva.
- (3) 1.3 Nós estamos à frente na curva de experiência.
- (2) 1.4 Nós temos recursos financeiros adequados.
- (3) 1.5 Nós temos uma reputação boa com a satisfação dos clientes.
- (3) 1.6 Nós somos um líder do mercado reconhecido.
- (3) 1.7 Nós concebemos bem as estratégias das áreas funcionais.
- (2) 1.8 Nós temos acesso a economias de escala.

¹ Adaptado de: <<https://ideias1000.files.wordpress.com/2010/03/ficha-de-analise-swot.doc>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

-
- (3) 1.9 Nós somos um pouco imunes às pressões da concorrência.
 - (3) 1.10 Nós temos propriedade da tecnologia.
 - (2) 1.11 Nós temos campanhas publicitárias melhores que as da concorrência.
 - (3) 1.12 Nós somos bons na criação de produtos novos.
 - (3) 1.13 Nós temos administração forte.
 - (2) 1.14 Nós temos conhecimento tecnológico e habilidades técnicas superiores.
 - (3) 1.15 Nós temos vantagens de custos/preços.

(38) TOTAL PONTUAÇÃO FORÇAS

2. Weaknesses (Fraquezas)

- (1) 2.1 Nós não temos direção estratégica clara.
- (1) 2.2 Nossas instalações estão obsoletas.
- (1) 2.3 Nos estão faltando visão administrativa e talento.
- (2) 2.4 Nós estamos perdendo algumas habilidades/competências-chave.
- (2) 2.5 Somos lentos na implementação das estratégias.
- (1) 2.6 Nós estamos infestados de problemas operacionais.
- (1) 2.7 Nós estamos ficando para trás em Pesquisa & Desenvolvimento.
- (1) 2.8 Nós temos uma linha de produto limitada.
- (1) 2.9 Nós temos uma imagem de mercado fraca.
- (1) 2.10 Nós situamos abaixo das habilidades médias do mercado.
- (1) 2.11 Nós não podemos financiar mudanças estratégicas necessárias.
- (1) 2.12 Nós temos em geral custos mais altos que nossos principais competidores.
- (1) 2.13 Nós temos rentabilidade abaixo da expectativa.

(15) TOTAL PONTUAÇÃO FRAQUEZAS

3. Opportunities (Oportunidades)

- (3) 3.1 Há grupos de clientes adicionais que nós poderíamos atender.
- (3) 3.2 Há mercados ou segmentos novos de mercado para entrar.
- (3) 3.3 Nós podemos ampliar nossa linha de produtos/serviços para satisfazer às necessidades dos clientes.
- (3) 3.4 Nós podemos diversificar produtos.
- (3) 3.5 Nós podemos prover atividades essenciais (integração vertical.).
- (3) 3.6 Barreiras de comércio cadentes estão abrindo mercados estrangeiros para nós.
- (3) 3.7 Nossos rivais estão ficando mais controláveis.
- (3) 3.8 O mercado está mudando mais rápido do que no passado.
- (1) 3.9 Menos exigências regulatórias estão facilitando os negócios.

(25) TOTAL PONTUAÇÃO OPORTUNIDADES

4. Threats (Ameaças)

- (3) 4.1 Competidores estrangeiros com produtos mais baratos estão entrando no mercado.
- (3) 4.2 Vendas de produtos substitutos estão aumentando.
- (3) 4.3 O mercado está crescendo mais lentamente que nós esperamos.
- (3) 4.4 Há efeitos negativos devido a taxas de câmbio ou políticas de comércio.
- (3) 4.5 Exigências reguladoras estão se tornando onerosas.
- (1) 4.6 Somos vulneráveis a mudanças ou recessões nos negócios.

-
- (2) 4.7 Nossos clientes ou provedores não aceitam bem as negociações.
 - (1) 4.8 As necessidades e os gostos dos compradores estão mudando em direções longe das que apontam nossas competências.
 - (1) 4.9 Mudanças demográficas estão tendo um impacto negativo no negócio.
 - (1) 4.10 É fácil entrar no nosso negócio (baixas barreiras para entrada).
 - (3) 4.11 Tecnologia está sujeita a mudanças rápidas.

(24) TOTAL PONTUAÇÃO AMEAÇAS

Interpretando o Diagnóstico SWOT de sua organização

a) Some as pontuações de cada grupo e preencha os campos “total pontuação” de cada grupo. Apure a pontuação com os quatro campos “total pontuação” da seguinte forma (S + O) menos (T + W) e obtendo o indicador *strategic baseline*/linha base estratégica. Use a sua Linha Básica Estratégica na sua próxima reunião de planejamento para medir o nível de mudança que sua organização está alcançando, e que nível de melhoria está promovendo nas suas forças e fraquezas, e como o ambiente externo vem afetando o progresso da organização. Avalie os diversos quesitos do Diagnóstico SWOT e compare a evolução pelo menos semestralmente. Use também seu Diagnóstico SWOT para elaborar o seu mapa estratégico, que é a ferramenta atual mais utilizada para o Planejamento Estratégico das organizações.

SERVIDOR, VOCÊ CONHECE OS SEUS DIREITOS?

Public server: do you know your rights?

Denielle Cristiane Parno¹

Arlete Longhi Weber¹

Resumo: O presente estudo propõe analisar as principais diferenças e semelhanças existentes entre o regime jurídico previsto no Decreto-Lei nº 5.452/43 – Consolidação das Leis do Trabalho (conhecido como regime celetista) – e o regime jurídico específico dos servidores públicos do Município de Timbó/SC. Foi realizada uma pesquisa com os servidores do Município de Timbó/SC buscando entender o grau de conhecimento de seus direitos e deveres trabalhistas. Buscou-se relacionar as dúvidas mais comuns existentes e como estes buscam saná-las. As principais dúvidas se encontram relacionadas aos benefícios dos estatutários, e o setor de recursos humanos é o lugar menos procurado pelos servidores para esclarecimentos.

Palavras-chave: Estatuto do Servidor. CLT. Direitos Trabalhistas.

Abstract: The present study proposes to analyze the main differences and similarities between the legal regime established by Decree-Law 5.452/43 - Consolidation of Labor Laws (known as the bargaining regime) and the specific legal regime of civil servants of the Municipality of Timbó/SC. A survey was carried out with the employees of the Municipality of Timbó/SC seeking to understand the degree of knowledge of their rights and duties. It was sought to relate the most common doubts existing and how they seek to heal them. The main doubts are related to the benefits of statutory and the human resources sector is the least sought after by the servers for clarification.

Keywords: Server Status. CLT. Labor rights.

Introdução

A Administração Pública utilizava a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) para regular as relações trabalhistas com os então chamados empregados públicos. Foi na Constituição de 1988 que se entendeu a exigência da Administração Pública instituir o Regime Jurídico Único eliminando a possibilidade de ingresso em outro regime jurídico que não o estatutário, assim os empregados públicos tiveram seus empregos transformados para o regime estatutário.

Em meados da década de 90, através da Emenda Constitucional nº 19/1998, iniciaram as mudanças constitucionais associadas à Reforma Administrativa, em que foi definido o conceito de emprego público, com subordinação às normas da CLT, possibilitando aos entes públicos que a contratação de servidores também pudesse ocorrer, em certos casos, pelo regime celetista.

As mudanças constitucionais associadas à Reforma Administrativa redefiniram o conceito de emprego público, que passa agora a ser característico de um funcionário próprio não estável, subordinado às normas do direito privado da CLT. Com isto, foi reintroduzida à relação contratual direta no âmbito do setor público, restrito ao indivíduo como pessoa física, vez que a negociação coletiva na administração pública é admitida, mesmo não havendo regras estabelecidas e uma sistematização a ser observada pelo Poder Público na condução dessa negociação. O servidor público tradicional, que é um estatutário, tem seu regime de trabalho estabelecido por normas gerais permanentes e impessoais, com funções, regras e remuneração habitualmente

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI –, Rodovia BR 470 – KM 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – *E-mail*: denielle@timbo.sc.gov.br; arletelonghi@hotmail.com.

definidas por lei. Ao contrário, o celetista observa uma relação contratual que sempre pressupõe uma liberdade de negociação de preços e condições de fornecimento de utilidades (NOGUEIRA, 2016).

Por meio da lei complementar nº 01 de 22 de outubro de 1993, foi criado o Regime Jurídico Único para os servidores públicos do município de Timbó/SC, das autarquias e das fundações públicas instituídas e mantidas pelo município. Por meio dele se institui normas e diretrizes que regulamentam os direitos e deveres e as condições da prestação dos serviços de todos os servidores públicos estatutários.

Neste contexto, o presente trabalho busca apresentar as diferenças entre regime celetista e regime estatutário, bem como uma pesquisa com funcionários estatutários da prefeitura de Timbó/SC, visando identificar se estes conhecem seus direitos.

Regime celetista

Duarte (2013) aponta que o regime celetista recebe esse nome porque decorre da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e é o regime típico das relações privadas, como as de qualquer empresa existente no mercado, que poderia ser utilizado pela Administração Pública indireta. Da mesma forma, isso pode ser observado nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista, tais como o Banco do Brasil, a Petrobras, entre outros.

Enquanto o Regime Estatutário está mais reservado ao exercício das atividades exclusivas da Administração Pública, o Regime Celetista passa a ser referência para atividades não exclusivas do Estado (DUARTE, 2013).

Regime estatutário

O Regime Estatutário é a denominação utilizada para o vínculo jurídico que liga os servidores públicos civis do município, das autarquias e das fundações públicas com a administração pública municipal, estabelecendo seus direitos e deveres. Assim, pode-se falar em "estatutário", pois os deveres e obrigações decorrem de dispositivos do estatuto legal, que é uma lei específica que regulamenta a relação entre as partes, possuindo natureza de direito administrativo (NOGUEIRA, 2016). O Quadro 1 mostra as principais diferenças entre os Regimes Estatutário e Celetista:

Quadro 1. Diferenças entre Regime Estatutário e Regime Celetista

REGIME ESTATUTÁRIO	REGIME CELETISTA
Ingresso através de concurso público de provas e títulos.	Contratação a critérios do empregador.
Estabilidade no emprego após 3 anos de exercício.	Apesar de não haver estabilidade, as demissões devem ser justificadas.
Gratificações, vale transporte, licenças e adicionais variáveis de acordo com a legislação específica.	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), aviso prévio, multas rescisórias, décimo terceiro, vale-transporte.
Aposentadoria com valor integral do salário (mediante complementação de aposentadoria) através do Regime Próprio de Previdência Social.	Aposentadoria pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).
Reajuste salarial precisa ter lei específica autorizando.	Reajuste Salarial é definido por meio de negociação coletiva.

Fonte: Adaptado de Estatuto do Servidor Municipal de Timbó/SC (1993) e CLT (1943).

A procura por cargos públicos sempre aumenta, os fatores principais que o acarretam são as vantagens que a carreira pública possui. Será analisado o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais de Timbó/SC para verificar se é realmente conveniente.

Estatuto dos Servidores Públicos municipais de Timbó/SC

Criado através da lei complementar nº 01 de 22 de outubro de 1993, o Estatuto dos servidores do Município de Timbó/SC veio para regulamentar os direitos e deveres e as condições da prestação dos serviços de todos os servidores públicos estatutários.

Para estudar-se o estatuto precisa-se entender alguns conceitos, que estão relacionados nos artigos 1º ao 7º dessa lei:

Art. 1º Esta lei dispõe sobre o Regime Jurídico Estatutário dos Servidores Públicos do Município, Autarquias e Fundações públicas instituídas e mantidas por este (redação dada pela LC nº 139, de 02/07/98).

Art. 2º Para os efeitos desta lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público (redação dada pela LC nº 139, de 02/07/98).

Art. 3º Cargo Público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ao servidor, criado por lei, com denominação própria, em número certo e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º Os vencimentos dos cargos corresponderão a referências básicas, fixados em lei.

Art. 5º Os cargos públicos são considerados efetivos ou em comissão.

§ 1º Os cargos efetivos são aqueles cujo provimento se dá em caráter permanente e são distribuídos em carreiras.

§ 2º As carreiras serão organizadas em grupos de cargos dispostos de acordo com a natureza profissional e complexidade de suas atribuições.

§ 3º Cargos em comissão são aqueles cujo provimento se dá em caráter provisório, destinados a funções de confiança dos superiores hierárquicos.

Art. 6º Quadro é o conjunto de cargos de carreira, cargos isolados, funções gratificadas e cargos em comissão integrantes das estruturas do Poder Executivo, Autarquias e das Fundações Públicas instituídas e mantidas pelo Município (redação dada pela LC nº 139, de 02/07/98).

Art. 7º É proibida a prestação de serviços gratuitos salvo os casos previstos em lei (TIMBÓ, 1993).

Para ingressar no serviço público é preciso ser aprovado em concurso público de provas e títulos, além de alguns requisitos dispostos no art. 8º do estatuto:

Art. 8º São requisitos básicos para ingresso no Serviço Público:

I - a nacionalidade brasileira;

II - o gozo dos direitos políticos;

III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;

IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo, e/ou os requisitos especiais para o seu desempenho;

V - idade mínima de 18 (dezoito) anos;

VI - aptidão física e mental.

§ 1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.

§ 2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscreverem em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras, para as quais serão reservadas até 10% das vagas oferecidas, dado este apontado no *site* do Instituto de Desenvolvimento Institucional Brasileiro (Ibid).

Após a nomeação e o início do exercício do cargo efetivo, o servidor passará pelo período de estágio probatório, no qual será submetido por um processo de avaliação semestral de sua aptidão e capacidade com duração de 3 anos, somente após este período o servidor adquire estabilidade. Porém existem alguns casos em que o servidor estável poderá perder seu cargo, conforme consta no Art. 33:

Art. 33 O servidor estável só perderá o cargo (redação dada pela LC nº 139, de 02/07/98):

- I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
- II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
- III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (Ibid).

Todo servidor público efetivo do Município de Timbó/SC é ocupante de cargo de carreira, podendo ter sua promoção por desempenho, por antiguidade e por nova titulação ou qualificação, conforme lei complementar nº 137, de 02 de julho de 1998, que dispõe sobre o Plano de carreira e remuneração dos servidores do poder executivo.

Além dos vencimentos, podem ser pagos aos servidores indenizações e auxílios pecuniários (que não se incorporam aos vencimentos) e gratificações e adicionais (que se incorporam aos vencimentos nos casos estabelecidos em lei). Dentre os auxílios, podemos citar o auxílio escolar, que chega a custear até 80% do valor das mensalidades escolares dos servidores (TIMBÓ, 1993).

Ainda constam na lei complementar nº 01, de 22 de outubro de 1993, direito a algumas licenças:

Art. 90 Conceder-se-á licença ao servidor:

- I - por motivo de doença em pessoa da família;
- II - para serviço militar obrigatório;
- III - para tratar de interesses particulares;
- IV - como prêmio;
- V - para atividade política;
- VI - para participação em cursos, congressos e competições esportivas; e
- VII - para desempenho de mandato classista (TIMBÓ, 1993).

Uma das licenças mais importantes é a licença à gestante (180 dias), a adotante (180 dias) e a paternidade (5 dias), todas sem prejuízo da remuneração (Lei Complementar nº 01, de 22 de outubro de 1993).

Pesquisa com servidores estatutários do município de Timbó/SC

Após estudo do Estatuto dos Servidores do Município de Timbó/SC, foi feita uma pesquisa com alguns servidores efetivos para verificar qual o nível de conhecimento deles sobre os seus direitos e deveres.

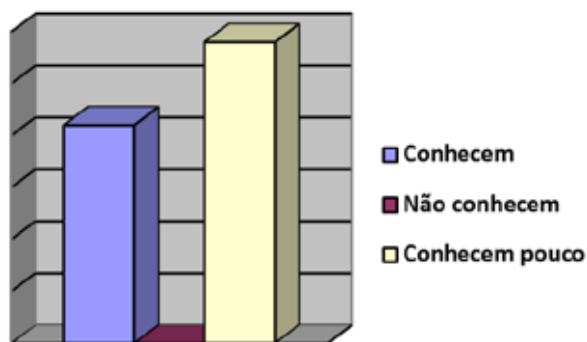
Metodologia da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada com sete servidores lotados na Secretaria de Administração e Finanças, de diversos níveis de escolaridade, entre os dias 21/03 a 28/03 de 2016, por meio de um questionário com sete perguntas, todas respondidas pelos servidores.

Análise e discussão dos resultados

Questionados sobre seu grau de conhecimento a respeito do Estatuto dos Servidores, 42% responderam que conhecem, enquanto 58% responderam que conhecem pouco, o que demonstra que essas informações, que são de extrema importância para as questões trabalhistas dos Servidores, não são repassadas de forma suficiente, deixando lacunas de dúvidas e incertezas entre eles. A Figura 2 apresenta o nível de conhecimento dos servidores a respeito do Estatuto.

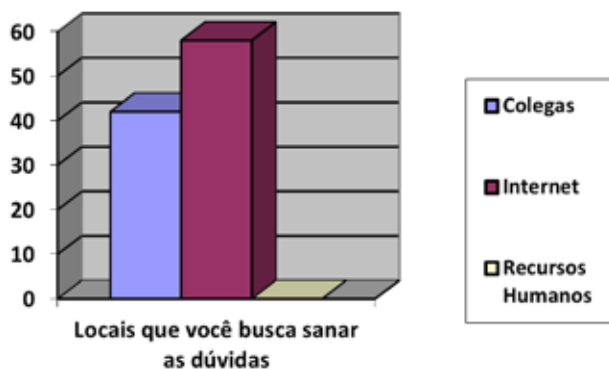
Figura 2. Conhecimento do estatuto (%)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Ao serem questionados sobre os locais que buscam para sanar as dúvidas referentes aos seus direitos trabalhistas, 42% responderam que buscam nos colegas a solução de suas dúvidas, enquanto 58% responderam que buscam na internet. Percebe-se que 0% respondeu que buscam no setor de Recursos Humanos as informações necessárias sobre direitos trabalhistas, deixando claro que esse setor não corresponde com as expectativas dos trabalhadores de fazer o trabalho de gestão de pessoas, sendo necessário buscar informações em outros lugares. A Figura 3 apresenta os dados relativos à fonte de informação dos servidores a respeito dos seus direitos trabalhistas.

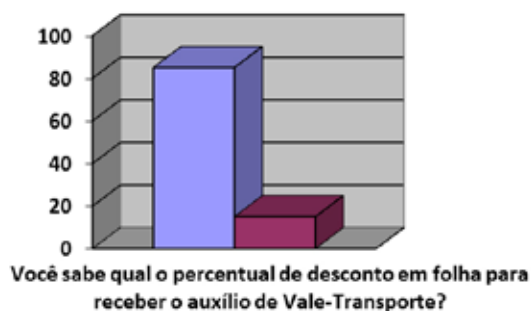
Figura 3. Fonte de informação do estatutário (%)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Perguntado sobre alguns pontos importantes do Estatuto, como o desconto do Vale-transporte, 85% responderam que sabem o percentual máximo de desconto permitido em folha, que é de 6%, enquanto 15% responderam que não sabem. A Figura 4 representa essa estatística.

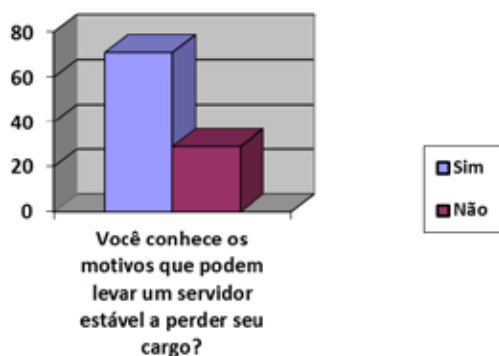
Figura 4. Conhecimento sobre desconto auxílio transporte (%)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Apesar de o servidor público adquirir estabilidade após 3 anos de efetivo exercício do cargo, ele pode ser exonerado em alguns casos, e questionados a respeito dos motivos que podem levar a essa exoneração, os servidores demonstraram relevante conhecimento: 29% responderam que não sabem, enquanto 71% responderam que sabem e ainda deram alguns exemplos, como processo administrativo e em virtude de processo judicial julgado. A Figura 5 apresenta os dados deste questionamento.

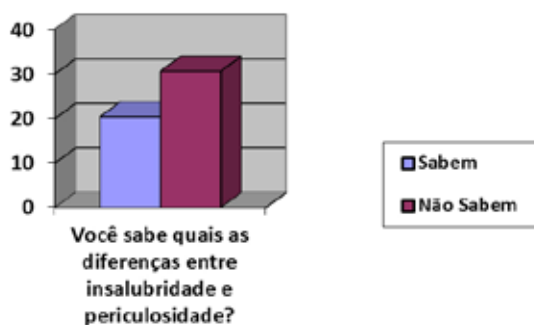
Figura 5. Conhecimento sobre motivos de desoneração de cargo (%)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Uma questão muito importante é a diferença existente entre insalubridade e periculosidade. Ao serem questionados, 85% responderam que conhecem suas diferenças e apenas 15% não conhecem. Aqui fica claro que questões referentes aos benefícios dos trabalhadores são as que mais se buscam esclarecimentos. A Figura 6 demonstra esses resultados.

Figura 6. Diferenças entre insalubridade e periculosidade (%)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Servidores estatutários contam com o benefício junto aos bancos de empréstimo consignado descontando suas parcelas diretamente da folha de pagamento. Mas esse desconto tem um valor máximo permitido em lei que pode ser utilizado para esse fim, sendo assim, questionamos aos servidores se eles conheciam essa alíquota máxima e a sua base de cálculo. Demonstrando mais uma vez que os benefícios são os questionamentos que mais se buscam esclarecimentos, 72% responderam que conhecem e 28% desconheciam ou tinham dúvidas a respeito. Veja na Figura 7 o demonstrativo desses dados.

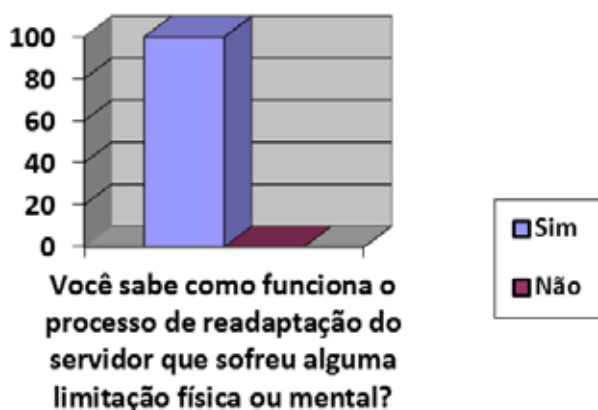
Figura 7. Alíquota máxima para desconto em folha de pagamento (%)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Conforme o art. 35 do Estatuto dos Servidores de Timbó/SC, Lei Complementar nº 01, de 22 de outubro de 1993, “todo servidor tem direito à readaptação caso tenha sofrido alguma limitação física ou mental” (TIMBÓ, 1993). Questionamos se eles sabiam como funcionava esse processo e todos responderam que têm conhecimento. Esse é mais um benefício importante para que o servidor possa ter o direito de continuar trabalhando mesmo com sua nova condição, e está sendo esclarecida a sua funcionalidade. Veja os resultados na Figura 8:

Figura 8. Conhecimento sobre processo de readaptação do servidor (%)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Um dos benefícios mais importantes previstos nos estatutos são as licenças. Na pesquisa solicitamos que fossem mencionados exemplos dessas licenças. Essa questão é muito importante para demonstrar que os benefícios são os assuntos mais relevantes e que os trabalhadores buscam obter maiores conhecimentos. Veja alguns exemplos que foram citados: licença-mater-

nidade; licença-paternidade; licença para tratamento de saúde; licença para desempenhar outra atividade; licença para tratamento de saúde de pessoa da família; licença sem vencimentos; licença-prêmio; licença para desempenhar serviço militar.

Considerações finais

O cargo público continua sendo uma opção muito benéfica para quem busca uma colocação no mercado de trabalho, pois além da estabilidade, muitos outros benefícios tornam essa carreira mais vantajosa.

Analisando os dados coletados na pesquisa com os servidores, percebe-se que as maiores dúvidas surgem quando se fala em benefícios, onde a lei não é bem clara ou possui dupla interpretação, acarretando assim uma enxurrada de questionamentos dos servidores, que muitas vezes não têm suas dúvidas elucidadas.

O Setor de Recursos Humanos é o local menos procurado para o esclarecimento de dúvidas a respeito dos direitos e deveres dos servidores efetivos, sendo necessária, muitas vezes, a busca em outras fontes. O ideal seria ter um setor de gestão de pessoas, com alto nível de informações sobre Direito do Trabalho e o Estatuto dos Servidores, pois o desconhecimento resulta em insatisfações, que são fatores desmotivadores para os trabalhadores.

Referências

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1973**. Diário Oficial [da União], Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Disponível em: <planalto.gov.br/ccivil//Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 11 abr. 2016.

_____. **Constituição Federal da República**. 1988. Disponível em: <www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/com1988/COM1988_05.10.1988.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2016.

DUARTE, José Manuel. Regime Estatutário X Regime Celetista: Qual o melhor? 12 fev. 2013. Blog do Concurso. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/estatutario-ou-celetista-qual-o-melhor-bbebah9omtyprblt13gz5lyku>>. Acesso em: 1 jul. 2016.

NOGUEIRA, Roberto Passos. Em discussão do tema Estatutário e Celetista, junto ao SUS. **Sindnut**. Disponível em: http://www.sindnutba.org.br/regime_estatutario.asp>. Acesso em: 11 abr. 2016.

TIMBÓ – SANTA CATARINA. Estatuto do Servidor. **Lei Complementar nº 01, de 22 de outubro de 1993**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/estatuto-do-servidor-funcionario-publico-timbo-sc>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

_____. Plano de carreira e remuneração dos servidores do poder executivo. **Lei Complementar nº 137, de 02 de julho de 1998**. Disponível em: <<http://camara-municipal-do-timbo.jusbrasil.com.br/legislacao/761999/lei-complementar-137-98>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.