

**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.uniassearvi.com.br

## **REVISTA MAIÊUTICA**

Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional

**UNIASSELVI 2018**

**Presidente do Grupo UNIASSELVI**

Prof. Pedro Jorge Guterres Quintans Graça

**Reitor da UNIASSELVI**

Prof. Hermínio Kloch

**Pró-Reitora de Ensino de Graduação Presencial**

Prof. Antonio Roberto Rodrigues Abatepaulo

**Pró-Reitora de Ensino de Graduação a Distância**

Prof.<sup>a</sup> Francieli Stano Torres

**Pró-Reitor Operacional de Graduação a Distância**

Prof. Érico Coelho Ribeiro

**Pró-Reitor de Pós-Graduação**

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**

Matheus Cristi

**Capa**

Cleo Schirmann

**Revisão Final**

Evelise Paulis

Joice Werlang

**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 contribuirmos 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.

## **Coordenação de cursos:**

**Prof.<sup>a</sup> Daniele Cristine Maske**

**Prof.<sup>a</sup> Daniele de Lourdes Curto da Costa**

**Prof. Leonardo Furtado da Silva**

**Prof. Rodrigo Borsatto Sommer da Silva**

**Prof.<sup>a</sup> Sonia Adriana Weege**





## SUMÁRIO

### **1 ANÁLISE DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO DA EMPRESA: AmBev - Analysis of the company's market product: AmBev**

Alan Adan Garcia

Dayane Lino de Oliveira

Gabriela dos Santos Giordani

Juliano Clemente..... 9

### **2 A INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO - The inclusion of persons with disabilities in the labor market**

Bruna Donini

Jéssica da Silva Rosa Volpato

Marcos Pereira Alves

Sidinéia Adílio Borges ..... 21

### **3 RECONHECIMENTO DO MERCADO REGIONAL DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA (BA) SETOR: comercial - Recognition of the regional market of the city of Feira de Santana (BA) sector: commercial**

Cassia Estrela

Marcela Ferreira

Narciso Figuerêdo

Florisvaldo Santos..... 37

### **4 ENTENDENDO OS PILARES DA LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE - Understanding the pillars of leadership based on complexity**

Jéferson Deleon Fávero

Airan Arinê Possamai ..... 45

### **5 GESTÃO E CONTROLE DOS RECURSOS PÚBLICOS: um estudo sobre aplicação de recursos na área da saúde em uma UBSF de Manaus - Management and control of public resources: a study on the application of resources in the health area in UBSF a Manaus**

Isabel Cristina Pereira Couto

Maria América C S Smith

Rocilene Franco da Silva ..... 57

### **6 AUDITORIA NO SETOR PÚBLICO - Audit in the public sector**

Fernanda Aguiar

Catarina Elóia da Rosa Machado

Felicia Moraes

Geralda Alcantara Migliavaca

Maria Clara Machado ..... 65

<b>7 ÉTICA NO MARKETING: uma visão brasileira - Ethics in marketing: a brazilian vision</b>	
Klarissa Vieira de Oliveira Fraga	
Adriano Salvagni Marchi.....	77
<b>8 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: empreendedorismo institucional e internacional - Bibliometric study: institutional and international entrepreneurship</b>	
Cleide Tirana Nunes Possamai	
Pablo Luiz Corrêa	
Marianne Hoeltgebaum.....	107
<b>9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: um estudo em uma empresa do setor alimentício - Marketing strategies for customer fidelization: a study in a food business</b>	
Eliane Gnoatto	
Elisangela Andrade da Silva	
Graziela Santana Skieresz	
Tais Kempfer Kaelzer	
Vinicius Zanchet de Lima .....	121
<b>10 UMA VIAGEM NO TEMPO NA ILHA DA AVENTURA - A time travel at Ilha da Aventura</b>	
Carla Rosane Dias Oliveira	
Caroline Santos de Almeida	
Kethlyn Martinez Gomes	
Márcia Izabel Benites Bilharva	
Patrícia Silveira da Cunha.....	129
<b>11 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO LÍDER PARA O GERENCIAMENTO DO PROJETO DE UMA NOVA UNIDADE HOSPITALAR EM SANTA CATARINA - Leader identification profile for the project management of a new hospital unit in Santa Catarina</b>	
Péricles E. Jader Pereira	
Lucas Schneider.....	141
<b>12 INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: o absenteísmo na organização QualiPlast do Brasil - Indicators of management of human resources: absenteeism at Brazil Qualiplast</b>	
Deborah Alves Castro	
Jéssica Raylane Santos de Souza	
Mateus do Nascimento Teixeira	
Rosângela Aires Santos de Oliveira	
Tereza Cristina Menezes da Silva .....	151

<b>13 INTERVENÇÃO EMPRESARIAL: COMERCIAL MACHADO - Business intervention: commercial Machado</b>	
Everlaine Grund Lucas	
Jonas M. De Machado	
Richard S. Venske	
Vinicius Costa	
Alice Brum Martins Mathias .....	159
<b>14 A GESTÃO DE CARGAS EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS - Loads management in a food company</b>	
Ademir Machado	
Carlos Roberto Danker	
Ditmar Thomsen .....	171
<b>15 OS BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL - The benefits of internal communication in the organizational environment</b>	
Elma Cardoso Damasceno	
Marcela Fróes da Costa.....	181
<b>16 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: os seis processos de gestão de pessoas - Strategic people management: the six people management processes</b>	
Alex Sandro de Oliveira Ortiz	
Daiana Corrêa	
Eliandra Mamfra	
Tatiane Chaves Alves	
Raquel Engelman.....	187
<b>17 CULTURA ORGANIZACIONAL: CASO AGCO - Organizational culture: AGCO case</b>	
Ângela Maria lores de Souza	
Fernando Luis Cé	
Ismael da Silva Martins .....	199
<b>18 SER EMPREENDEDOR - To be an entrepreneur</b>	
Daniele Calônico	
Eugenio Junior	
Liana Cipriano	
Suelem Ribeiro.....	209
<b>19 TENDÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS: o papel do RH frente aos desafios empresariais - Trends in human resources: The role of hr in addressing business challenges</b>	
Elany Vieira de Andrade	
Marcela Fróes da Costa.....	217

**20 TRANSIÇÃO DO RH OPERACIONAL AO RH ESTRATÉGICO NO CENÁRIO ATUAL - Transition of operational RH to strategic hr in the current scenario**

Alexandre Gomes Gonçalves

Fabiano Alves de Siqueira

Lucas Nogueira Torres

Nicole Caroline Machado ..... 227

# ANÁLISE DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO DA EMPRESA: AmBev

**Analysis of the company's market product: AmBev**

Alan Adan Garcia<sup>1</sup>  
Dayane Lino de Oliveira<sup>1</sup>  
Gabriela dos Santos Giordani<sup>1</sup>  
Juliano Clemente<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho, através de pesquisa bibliográfica e da aplicação de um questionário ao representante de marketing da empresa AmBev S.A InBev, possibilitou entender o conceito de marketing, compreender os objetivos de cada um dos “4 Ps” do composto mercadológico, assim como a importância do planejamento de marketing para o sucesso da empresa. As constantes mudanças no mercado, assim como o avanço tecnológico, tornam a competitividade ainda mais acirrada. A busca pelo equilíbrio através da utilização dessa ferramenta de marketing contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, sejam estes de introdução ao mercado, manutenção deste ou, principalmente, de expansão e ampliação do negócio.

Palavras-chave: 4 Ps de Marketing. Composto Mix. AmBev.

**Abstract:** The present work, through bibliographic research and the application of a questionnaire to the marketing representative of the company AmBev SA InBev, made it possible to understand the concept of marketing, to understand the objectives of each of the “4 Ps” of the market compound, as well as the importance from marketing planning to company success. The constant changes in the market, as well as the technological advance, make competitiveness even more fierce. The search for balance through the use of this marketing tool contributes to the achievement of the company's strategic objectives, be they to market introduction, maintenance of this or, mainly, expansion and expansion of the business.

Keywords: Marketing. Mix Compound. AmBev.

## Introdução

Estudar o mercado no qual a empresa deseja inserir-se ou está inserida é muito importante para a saúde e sucesso dela. Um estudo detalhado dos 4 “Ps” do marketing garante uma maior eficácia dos recursos dispostos pela empresa, norteador-a a para resultados mais positivos.

O trabalho visa conhecer o conceito de marketing e de seu mix, assim como os objetivos, particularidades e estratégias de cada um dos seus elementos. Relacionando à empresa estudada, busca ainda compreender a importância do planejamento de marketing para tal. A empresa escolhida foi a companhia AmBev S.A. InBev do ramo de bebidas, criada em 1999, com a fusão de duas importantes empresas do ramo cervejeiro do Brasil, considerada hoje a maior empresa do setor no país.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a fim de fundamentar o tema abordado, acrescentada da prática real através da coleta de dados e informações sobre a empresa. Para tal foi aplicado, de modo informal via e-mail, um questionário contendo 21 (vinte e uma) questões abertas ao representante do setor de marketing da empresa, que preferiu manter-se anônimo, como também informações retiradas do próprio site da empresa.

---

<sup>1</sup> 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](http://www.uniasselvi.com.br)

---

## Marketing

Uma ciência ligada ao controle de mercados, que teve um papel fundamental no surgimento do capitalismo contemporâneo, não é propaganda, não é design, tão pouco merchandising, para Magalhães (2006), marketing é uma visão do mundo! O autor afirma que ele surgiu como uma disciplina alternativa da economia de mercado, favorecendo a circulação do conhecimento, a melhoria dos conceitos e da implantação de novas ideias e práticas.

Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais (HONORATO, 2004).

Devido à globalização e o avanço tecnológico, podemos afirmar que o mercado, ambiente de marketing, é algo constantemente mutável. As empresas precisam ser flexíveis e estarem preparadas para mudanças radicais. Westwood (1996) afirma que o trabalho de marketing auxilia no equilíbrio entre as capacidades da empresa e as exigências de seus clientes, e que o sucesso implica ter o produto disponível, na hora certa e no lugar certo, certificando-se de que o cliente esteja bem informado sobre ele.

Honorato (2004) acrescenta dizendo que, quando o marketing é bem feito, a venda acontece de maneira natural. E que suas funções básicas são a troca (compra e venda), a distribuição física (transporte e armazenamento) e a facilitação (graduação, financiamento, tomada de risco e pesquisa de mercado). O marketing auxilia na criação e entrega do valor do produto e/ou serviço para a sociedade.

As empresas sofrem influências de seus ambientes na tomada de decisão sobre seus produtos, serviços e processos. Conforme Kotler e Armstrong (2006), além das ações e processos “controláveis” pela empresa em seu ambiente interno, as empresas sofrem influências de forças próximas em seu microambiente (fornecedores, clientes, concorrentes, públicos e outros) e maiores ainda em seu macroambiente (demográficas, econômicas, naturais, culturais, políticas e tecnológicas).

Além do estudo do comportamento dos seus clientes e concorrentes, outros fatores incontroláveis pela empresa devem ser cautelosamente estudados, como: rotas alternativas de distribuição disponíveis (físicas e virtuais) e efeitos extra marketing (impactos nas outras áreas da organização como custo, fluxo de caixa, rentabilidade etc.).

## Composto de marketing

O composto mercadológico, ou marketing mix, é uma abordagem para construir e implementar as estratégias de marketing que combinam vários fatores de tal modo que os objetivos das organizações e dos consumidores (mercados-alvos) estejam atados (MAGALHÃES, 2006).

Para que as decisões de marketing sejam mais assertivas e os objetivos alcançados o mais próximo possível do esperado, o planejamento de marketing deve ser construído sobre a base de um conjunto de variáveis controláveis pela empresa. Conforme Magalhães (2006) o modelo mais utilizado e longo é o denominado “4 Ps”, proposto por Jerome McCarthy. Publicado em 1961, e difundido por outros autores, modelo é considerado magnificamente simples e apreende todas as condições essenciais para que uma transação possa ocorrer: Produto, Preço, Praça e Promoção. Sua nomenclatura pode variar, conforme os autores, entre mix de marketing e composto de marketing.

---

## Produto

O primeiro “p”, referente ao produto, está relacionado a todas as decisões ligadas ao “carro chefe”, a qualquer coisa que é oferecida ao mercado para ser adquirida, usada ou apreciada, conforme afirma Gouvêa (2013).

“Produto é algo que tenha valor para o mercado e que seja percebido como sendo capaz de atender necessidades e realizar desejos” (COBRA, 2015). Portanto, diferenciar um produto no mercado pode ser a chave do sucesso em mercados competitivos, onde a concorrência é mais acirrada e qualquer diferencial pode ser vital para conseguir aumentar sua projeção frente aos seus consumidores e, conseqüentemente, aumentar o seu *marketshare*.

Os produtos podem ser classificados como bens duráveis e não duráveis. Os bens não duráveis são aqueles que possuem um ciclo de vida curto, que logo se tornam obsoletos ou ultrapassados e perdem sua capacidade de uso. Ao contrário, os bens duráveis são aqueles que possuem vida útil prolongada. Conforme Cobra (2015), os produtos podem ser classificados por conveniência, compra comparada ou especialidades. A primeira faz relação com bens e/ou serviços que o consumidor compra com frequência. A segunda com bens cuja compra é realizada através da comparação entre diversas ofertas disponíveis. E a última com produtos com características únicas para sua aquisição.

Além da classificação do produto é importante definir um posicionamento correto dele na mente do consumidor. Para que isto aconteça é necessário entender algumas regras básicas de como o consumidor vê o produto. Segundo Cobra (2015), podem ser baseadas em vários aspectos, como: o preço como diferenciador do valor; a qualidade do produto como fator de referência da marca; o valor percebido como determinante da importância do produto; a imagem da marca como fator de lembrança.

Cobra (2015) reforça a possibilidade de melhorar o esforço de marketing do produto e/ou serviço para conquistar ainda mais os clientes e consumidores. Desta forma, vários são os benefícios possíveis de serem alcançados, tais como: adequação da qualidade do produto em relação às expectativas do consumidor; ampliação da confiabilidade do consumidor no produto; redução do preço para enfrentar melhor a concorrência; maior facilidade para o uso do produto; melhora da conveniência do produto para o consumidor; melhora do valor percebido pelo consumidor.

Existem outros aspectos essenciais para um maior valor agregado na mente do consumidor, como a embalagem do produto, principalmente pelas questões ambientais relacionadas, seus rótulos, que devem conter as informações relevantes sobre o produto, e sua marca, que deve refletir seus valores e possuir um design agradável para seu público-alvo, conforme Cobra (2015).

## Preço

O segundo “p”, referente ao preço, está relacionado à determinação, mudança e estratégias de preços dos produtos e serviços. Preço é a quantidade de dinheiro, bens e serviços que o consumidor desembolsa para adquirir um produto ou usar um serviço e que a empresa recebe em troca da cessão destes (HONORATO, 2004).

Segundo Gouvêa (2013), o preço é a única variável do marketing mix que gera receita para a empresa, “uma variável crítica para a sobrevivência” por ter característica monetária e influenciar diretamente nos lucros da empresa. E também “um fator determinante da decisão de compra” pelo consumidor.

---

Cada elemento do composto pode ser expandido em subcompostos. De acordo com Magalhães (2006), o composto de preços envolve políticas de preços, financiamento, descontos e demais aspectos da fixação de preços lucrativos e justificáveis.

As decisões sobre o preço influenciam radicalmente a tomada de decisão da empresa, suas atitudes, suas estratégias, conseqüentemente, as decisões relacionadas aos outros “Ps” do mix. Kotler (2000) afirma que, apesar de ser um dos elementos mais flexíveis por permitir ser alterado com rapidez (ao contrário das características do produto e dos compromissos com canais de distribuição), a concorrência de preços é o maior problema a ser deparado pelas empresas.

Kotler e Armstrong (2015) propõem três estratégias de determinação do preço, sendo elas: baseada nos custos, baseada no valor para o cliente e baseada na concorrência. Afirmam ainda que existem vários outros fatores, internos e externos, que podem afetar a determinação do preço. Sendo os internos, relacionados às estratégias e aos objetivos de mix de marketing, e outras considerações organizacionais, e os externos, à natureza do mercado, demanda e outros fatores ambientais.

O estabelecimento do preço a partir dos custos acrescidos do lucro desejado, em um ambiente competitivo, é considerado por Magalhães (2006) um procedimento totalmente obsoleto. O autor afirma que esta pressão competitiva exige das empresas, de antemão, a determinação do preço que o mercado está disposto a pagar pelo seu produto/serviço, relacionando-o diretamente ao valor percebido pelos clientes em comparação às ofertas concorrentes.

Conforme Honorato (2004), os principais objetivos da precificação são classificados em: lucratividade, competitividade, sobrevivência, posicionamento, retorno sobre o investimento e responsabilidade social. O mesmo autor afirma que, para estes objetivos, são estabelecidas estratégias de preços, sendo as quatro: desnatamento ou *skimming*, penetração de mercado, produtos já existentes e linha de produtos. A escolha dependerá dos objetivos de marketing em consonância aos objetivos da empresa.

Em relação às possíveis mudanças de preços com que, em algum momento, as empresas poderão se deparar, tanto no aumento quanto na redução, provocarão reações em seus clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e mesmo do governo, como afirma Kotler (2000). Por exemplo, quanto ao aumento de preço, o cliente aumentará suas expectativas quanto ao retorno do valor investido nos produtos e/ou serviços prestados. E quanto à redução do preço, a desconfiança e preocupação dos clientes e consumidores em relação à qualidade oferecida.

## **Praça**

A saúde e o sucesso de uma empresa dependem de uma boa estratégia de marketing, que oriente e direcione a instituição a um crescimento sólido e uniforme, evitando crises e falências precoces.

O “p” do elemento praça está relacionado diretamente às limitações de onde o produto será comercializado, ou seja, seus pontos de venda e tudo o que está diretamente relacionado a isto, como logística e distribuição. Conforme Kotler e Armstrong (2015), praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvos. Ou seja, as atividades desenvolvidas pela empresa a fim de promover a marca/produto.

Determinar a praça que será atingida pela empresa e/ou produto e pelos esforços de marketing visa garantir o sucesso da empresa como um todo. É extremamente importante conhecer o público-alvo, onde está concentrado e quais são as suas reais necessidades.

Os canais de marketing são responsáveis pela conexão entre a produção e o consumo, englobando todos os processos de distribuição, desde o armazenamento até a entrega ao con-

---

sumidor final. Do ponto de vista operacional e estratégico, tais canais relacionam-se a diversas funções, sendo estas: transacionais, logísticas e facilitação:

[...] **Funções transacionais:** atividades associadas à compra e venda, envolvendo risco na operação, por propriedade, transporte armazenagem e administração. Varejistas adquirem o produto de um atacadista ou distribuidor e o revendem. **Funções logísticas:** atividades de concentração, armazenamento, organização, distribuição física e administração desses processos de forma integrada e eficiente. **Funções de facilitação:** atividades de estímulo e favorecimento dos processos de compra e venda, da produção ao consumo, como financiamento de transações, classificação de produtos e troca ou fornecimento de informações de mercado (CROCCO et al., 2006 apud GOUVEIA, 2013).

Ações de merchandising ou de comunicação no ponto de venda e nos canais de distribuição devem ser consideradas neste quadrante, bem como os esforços dos cooperados de comunicação envolvidos nos canais de distribuição (representantes, franqueados, revendedores de todos os níveis), parceiros, produtos integrados e produtos enfeixados ou empacotados, conforme afirma Magalhães (2006).

As decisões de praça visam delimitar a capacidade de abrangência da empresa/produto facilitando à empresa focar seus objetivos na área de seu interesse e entregar o produto de acordo com as necessidades do consumidor.

### **Promoção**

O “p” do elemento promoção está relacionado ao método de marketing que a empresa utiliza para se comunicar com o cliente e construir um relacionamento com ele. Conforme Kotler e Armstrong (2015), as cinco ferramentas de promoção mais importantes para criar um relacionamento com o cliente são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas e marketing direto. Cada qual com seus propósitos.

A propaganda está relacionada com a forma de apresentação ao cliente, através de propagandas em jornais, revistas e outros, possibilitando levar informações sobre os produtos como qualidade e preço ao público-alvo. A promoção de vendas faz jus a um incentivo de curto prazo a fim de atrair os clientes para um produto que está mais barato, por exemplo, desconto, cupons, compre um, leve outro. O propósito da venda pessoal é, além de vender, criar um relacionamento, um vínculo com o cliente. Já as relações públicas visam criar uma boa imagem criando relação com diversos tipos de públicos, por exemplo, o comunicado à imprensa e patrocinios. Por fim, o marketing direto tem por objetivo o contato direto com o consumidor, obtendo respostas rápidas e a fidelidade, através, por exemplo, da TV, catálogos e quiosque.

Estas ferramentas de promoção de vendas ainda podem ser subcompostas, como promoção de vendas em: cupons, amostras, sorteios, brindes e outros. Os cupons são comprovantes que oferecem descontos em uma loja de um determinado valor. Amostras servem para o cliente poder experimentar um determinado produto que na maioria das vezes é gratuito, considerado um método mais caro, porém, muito eficaz. Já os brindes são mercadorias oferecidas gratuitamente ou com desconto, por exemplo, comprar um produto e ganhar outro, ou ganhar desconto na compra do segundo produto.

Kotler e Armstrong (2015) explicam que quando a economia de um país cai, as vendas pioram também, nesse momento desenvolvem-se as promoções para fazer com que o cliente, ainda assim, possa levar seu produto. Nesses casos não seria apenas uma promoção de curto prazo, mas uma forma de ajudar nas vendas e de manter um relacionamento duradouro com cliente.

---

Os mesmos autores afirmam que um dos motivos de fazer promoção seria o de ter que eliminar mais rápido um determinado produto de seu estoque, que pode ser por conta de mudanças das estações ou datas comemorativas. Também por conta da concorrência, muitas empresas utilizam a promoção como diferencial das concorrentes para venderem mais.

De acordo com Kotler e Keller (2006), marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes.

Ainda de acordo com Kotler (2004), a promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. A promoção de um produto ou serviço engloba todas as estratégias que as empresas utilizam para que seus produtos sejam os escolhidos pelo consumidor, dentre todas as opções existentes.

As decisões relativas à promoção, conforme Magalhães (2006), são as seguintes:

[...] Formatar a promoção: definir uma postura sobre seu produto para construir sua imagem, definindo sua personalidade, por exemplo: popular ou sofisticado, tradicional ou contemporâneo.

Valorizar a promoção: decisão relacionada ao desenvolvimento percepção com valor do produto, de como esse produto e valor irá chamar atenção dos consumidores.

Disponibilizar a promoção: definição da estratégia a ser empregada, mídias que serão utilizadas para cumprir as diversas tarefas de comunicação.

Comunicar a promoção: decidir sobre as características da comunicação...

Cada elemento do mix tem a sua importância e particularidades, suas ações estão totalmente interligadas, ou seja, não é possível trabalhar cada “p” isoladamente, são consideradas ações co dependentes. Esses elementos (produto, preço, praça e promoção) são considerados os pilares para que a empresa desenvolva suas ações em meio ao mercado que atua ou pretende atuar, sendo que cada empresa poderá desenvolver seu próprio composto mix.

Conforme Magalhães (2006), o modelo dos “7 Ps” proposto por Albert Frey (1961) inclui mais 3 (três) elementos: pessoas, presença e processos. **Pessoas**, no intuito de reconhecer a importância do elemento humano; **Presença**, que reflete a ambiência associada ao encontro ou locais de serviço; e **Processos**, para refletir que serviços, diferentemente de produtos, são experimentados como um processo na hora da compra.

### **Empresa AmBev**

A AmBev S.A, localizada na BR 101, nº 166, Palhoça – SC, é uma empresa multinacional que fabrica, comercializa e distribui bebidas em todo o Brasil e no continente, mantém operações nas Américas do Sul, Central e Norte, além de uma área de exportação. Com sede em São Paulo, tem como principais países em que atua o Brasil, o Canadá e a Argentina. No Brasil conta com 107 centros de distribuição direta (sendo 6 de excelência) e 147 de distribuição terceirizada; 32 cervejarias e 2 maltarias; e mais de 38 mil colaboradores (mais de 51 mil no total), conforme dados referentes ao ano de 2014. Seus clientes são bares, restaurantes, supermercados e franquias. E seus maiores concorrentes são Heineken, Schincariol, grupo Petrópolis e SAB Miller.

A empresa disponibiliza aos seus clientes de todos os portes uma ampla gama de bebidas, como cervejas, refrigerantes, chás gelados, energéticos, isotônicos e sucos. Destacando a cerveja como seu produto principal, possui as marcas mais populares, tais como: Brahma, Skol, Antarctica, Budweiser, Bohemia, Original, Stella e Corona. No segmento de cerveja, possui variedade em relação a estilo (por exemplo: lager, stouts e artesanais) e a origem delas (brasilei-

---

ras, belgas, alemãs, holandesas e americanas). Possui marcas centenárias tradicionais com larga história de mercado, assim como marcas recentes e muito inovadoras. Suas marcas próprias são Brahma, Skol, Antarctica, Bohemia, Stella, Artois, Budweiser, Walls, Colorado, Guaraná Antarctica, Sukita, Soda e outras marcas em parceria com terceiros, por exemplo, a Pepsi. A companhia é uma das maiores engarrafadoras independentes da PepsiCo no mundo, autorizada a engarrafar, vender e distribuir os produtos da Pepsi no Brasil e em outros países da América Latina, incluindo Pepsi Cola 7Up, Lipton Ice Tea, Gatorade e H2OH.

Para a empresa, qualidade do produto significa oferecer o mais alto nível de satisfação para seus clientes e consumidores. Para isso, segue rigorosamente a legislação vigente nos países em que opera, prezando pela qualidade de matéria-prima e integridade dos seus produtos em relação à armazenagem, transporte, processos produtivos etc. Ainda, através de constantes avaliações, a empresa tem noção do nível de seus serviços prestados, incluindo satisfação dos clientes e atendimento logístico (entrega, reposição, trocas, serviço do atendimento ao consumidor etc.), levando em consideração a opinião e solicitação dos clientes em relação ao processo produtivo e compra de produtos.

Em relação aos preços, conforme o entrevistado, a empresa tem em média seus produtos com preços acima da concorrência devido à qualidade apresentada, mas que são considerados competitivos e acessíveis para os consumidores. A definição leva em consideração vários fatores, como: a qualidade do produto, a força da marca, o custo de produção e logística, a cadeia de impostos (federais, estaduais e municipais) e a expectativa de margem de lucro. Em relação ao feedback da satisfação dos clientes referente aos preços praticados, a empresa afirma que não deve ser discutido isoladamente, mas sim dentro de um contexto da relação “ganha a ganha” e lucratividade em geral, sempre com os clientes. A política de crédito adotada normalmente leva em consideração o histórico do cliente, dados cadastrais e de crédito de fontes disponíveis, e a própria política de pagamento. Por este motivo, as condições de pagamentos e prazos podem variar, especialmente no caso de grandes clientes.

As promoções auxiliam as empresas a se manterem ativas e competitivas no mercado em que estão inseridas. A AmBev frequentemente pratica promoções, especialmente em ocasiões especiais ou parcerias com os pontos de venda e conjuntas com supermercados. Realiza promoções tanto para consumidores quanto para seus clientes, não somente de preço, como também relacionada com brindes e/ou incentivos, garantindo sempre coerência com a política de preços e regras de concorrência vigentes no país. Conforme afirma o entrevistado, a definição dos tipos de promoções geralmente está relacionada à campanha e/ou tema vigente, por exemplo, copa do mundo e futebol, ou a ocasiões especiais, como Páscoa, Natal, Ano-novo etc. Para atrair os clientes e consumidores, normalmente, as promoções são divulgadas nas lojas, através de panfletos promocionais, quadros indicadores e/ou menus. Ou ainda, em parceria com clientes, podem estar na televisão, por exemplo, as promoções de supermercados de quarta-feira, ou mesmo através de campanhas promocionais próprias.

Sendo bebidas em geral produtos de alta rotação, a empresa considera que geralmente é fácil sua localização, e que a sua distribuição é alta na maior parte das áreas em que atuam, devido à força das marcas e liderança de mercado. A organização nos pontos de venda vai depender do segmento e também do padrão definido pelo cliente. Mas, em geral, em pontos de venda com consumo imediato, garantir produto gelado e em boas condições de consumo é considerado um item básico. No caso de supermercados, a disposição geralmente segue lógicas de gerenciamento de categoria buscando facilitar a compra por parte dos consumidores e maximizar as vendas do cliente, como a questão da visibilidade do produto.

A maioria de suas fábricas e centros de distribuição disponibiliza estacionamento para os clientes e vagas preferenciais de fácil acesso. Por se tratar de produção e distribuição de produtos,

---

para o consumidor final, a localização da empresa não influencia nas vendas. Mas o entrevistado garante que se tratar dos pontos de venda como sendo clientes, baseado na quantidade e localização geográfica dos centros de distribuição e revenda, a empresa tem uma boa localização.

Conforme informações disponíveis no próprio site, a empresa nasceu em 1999, da união entre as centenárias **Cervejarias Brahma** e **Companhia Antártica**. Em 2004, a AmBev junta-se à belga Interbrew formando a InBev. E quatro anos depois, compra a cervejaria americana **Anheuser-Busch**, a multinacional belgo-brasileira AB InBev. A AmBev e a Anheuser-Busch InBev são empresas independentes, cada qual com administração própria, sendo que esta segunda é um dos acionistas controladores da primeira, por possuir aproximadamente 62% do total. Sendo uma empresa de capital aberto, possui suas ações (todas ordinárias) em negociação através da bolsa de valores BM&FBOVESPA S.A e na NYSE, de Nova Iorque, com as seguintes siglas: ABEV3 e ABEV, respectivamente.

Conforme site da empresa, seu objetivo principal é tornar-se a maior e melhor empresa de bebidas do mundo, impulsionando o setor de bebidas brasileiro, possibilitando a entrada no mercado de novas marcas, ampliando o leque de produtos de qualidade a preços acessíveis, estimulando a inovação, a geração de empregos e de recursos. Recebeu muitas premiações em suas linhas de produtos e, também, como empresa. Seus princípios são baseados num sonho grande, pessoas excelentes e cultura forte com foco em pessoas, com plano de carreira, Faculdade AmBev e Fundação Zerrenner.

Participa de pactos globais referentes ao meio ambiente, direitos humanos, relações de trabalho e de combate à corrupção. Patrocina e incentiva projetos e parcerias relacionadas a questões de sustentabilidade, tais como: aumentar a segurança híbrida no Brasil; diminuir a geração de resíduos; promover o consumo inteligente e buscar o desenvolvimento da sociedade. É sócia fundadora do Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO), que tem como objetivo conscientizar a sociedade sobre os maléficis sociais não éticos e estimular o comportamento ético na economia.

Os países em que atua são Brasil, Argentina, Bolívia, Barbados, Canadá, Chile, Colômbia, Cuba, El Salvador, Equador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai, Dominica, Antigua e St. Vincent.

#### Quadro 1. Área de marketing

<p><u>Pontos fortes:</u> Constatou-se que a empresa pode ter uma grande vantagem competitiva perante seus concorrentes por possuir patentes de marcas tradicionais, participação em pactos globais, patrocínio e incentivo de projetos de sustentabilidade. A empresa possui uma cultura forte, preocupada com qualidade em todos os seus processos, principalmente, à contratação de pessoal de excelência. Disponibiliza um site rico em informações, com canais de comunicação e relacionamento com clientes, acionistas e possíveis sócios e parceiros.</p>	<p><u>Pontos fracos:</u> Observou-se que pelo fato de a empresa atender clientes de variados portes, devido a sua vasta atuação geográfica, pode ocorrer, em pequena ou grande escala, de o retorno referente às solicitações dos clientes não condizer com as expectativas deles. Devido ao porte da empresa, precisa dispor de mais capital e pessoal para alocar em ações voltadas para área de marketing em relação de manutenção como, principalmente, ligadas aos objetivos de expansão do negócio.</p>
---	---

---

## Considerações finais

O trabalho atingiu os objetivos principais possibilitando entender o conceito de marketing e compreender o composto mercadológico. Assim como os objetivos, particularidades e estratégias de cada um dos seus elementos: produto, preço, praça e promoção.

Observou-se que a utilização do composto mercadológico é utensílio básico para as estratégias de marketing da empresa, independentemente de seu porte ou ramo de negócio. Para qualquer tipo de empresa, o uso desta ferramenta contribuirá para o alcance de seus objetivos estratégicos, sejam eles de introdução ao mercado, manutenção deste ou, principalmente, de expansão do negócio.

As constantes mudanças no mercado e o avanço tecnológico tornam a competitividade entre as empresas ainda mais acirrada. Portanto, é provável que, em algum momento, as empresas que ainda não dão muita importância para os efeitos do marketing, por questão de sobrevivência, terão que aderir ao modo de achar o equilíbrio entre os seus “Ps”, influenciando e conquistando seu público-alvo e, logo, sua “fatia no mercado”.

Devido ao porte da empresa AmBev, foi possível perceber de prontidão o quanto a atuação de ações de marketing é importante para os negócios desenvolvidos por ela, que o seu mix de marketing vai muito além de apenas 4 (quatro) “Ps”, ainda mais por ser pioneira e considerada líder no ramo em que atua no Brasil. Por ser uma empresa de capital aberto, possui um grande desafio: agradar a seus clientes, consumidores, franqueados, acionistas, parceiros, assim como a sociedade em geral, através da transparência e confiabilidade do negócio.

Nenhuma dificuldade foi encontrada para a elaboração do presente trabalho, nem para a pesquisa teórica, tampouco para a coleta de dados da empresa estudada. Considerando que o fato de o entrevistado ser próximo ao grupo de funcionários e empresa contribuiu para o sucesso desta pesquisa.

## Referências

BAZZANELLA, André et al. **Metodologia científica**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 5. ed. São Paulo: 2015.

GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela T. **Marketing**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2013.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Explicando marketing, simplesmente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

---

AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/>>. Acessado em: 20 jun. 2017.

WESTWOOD, John. **Como preparar um plano de marketing**. 5. ed. São Paulo: Clío editora, 1996.

## ANEXO

### FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

#### 1 PRODUTO

a) Quais são os tipos de produtos que a empresa trabalha (variedade)?

Grande foco em cerveja e refrigerantes em alguns países, especialmente Brasil e Argentina.

b) A empresa proporciona uma diversificação de produtos adequada aos seus clientes?

Sendo os clientes principalmente bares, restaurantes e supermercados de diversos portes, a empresa disponibiliza uma ampla gama de bebidas, incluindo cervejas, refrigerantes, chás gelados, isotônicos e sucos (a marca de sucos “do bem” foi recentemente adquirida). No segmento de cervejas, possui variedade em diferentes segmentos, incluindo os principais estilos de cerveja (lager, stouts, artesanais, por exemplo) e também de diferentes origens (brasileiras, belgas, alemãs, holandesas, americanas) com larga história no mercado, possuímos várias marcas centenárias com muita tradição, além de várias marcas recentes muito inovadoras.

c) A compra de produtos por parte da empresa, leva em conta a opinião e solicitação de seus clientes? Constantemente são avaliados o nível de serviço prestado incluindo satisfação dos clientes e atendimento logístico (entrega, reposição, trocas, serviço do atendimento ao consumidor etc), medindo não apenas com outras empresas de bebidas, mas também outras empresas de consumo massivo.

d) Os produtos comercializados pela empresa incluem itens de marca própria? Quais?

São várias marcas próprias por exemplo Brahma, Skol, Antarctica, Bohemia, Stella Artois, Budweiser, Walls, Colorado, Guaraná Antarctica, Sukita, Soda, e outras marcas em parceria com terceiros como Pepsi, Gatorade, Lipton Ice tea etc.

e) Como a empresa trata da integridade dos produtos (embalagem, prazo de validade, conservação)? A empresa segue rigorosamente a legislação vigente nos países em que opera e possui um nível de qualidade altíssimo relacionado à qualidade de matéria-prima, armazenagem, transporte, processos produtivos etc.

f) O que é qualidade do produto, para empresa?

Oferecer aos clientes e consumidores o mais alto nível de satisfação.

g) Como a empresa busca organizar seus produtos no ponto de venda?

Depende do segmento e também padrão definido pelo cliente, mas em geral, em pontos de

---

venda com consumo imediato, garantir produto gelado e em boas condições de consumo é um item básico, mas também visibilidade, seja em menus ou quadros indicadores, é importante. No caso de supermercados a disposição geralmente segue lógicas de gerenciamento de categoria, buscando facilitar a compra por parte dos consumidores e maximizar as vendas do cliente.

h) É fácil para os clientes encontrarem e localizarem os produtos da/na empresa?

Sendo bebidas em geral produtos de alta rotação, geralmente é fácil a localização destes produtos. Outro ponto importante é que como nossos produtos são marcas líderes, sua distribuição em geral é alta na maior parte das áreas onde estamos presentes.

## **2 PREÇO**

a) Como a empresa define os preços de venda de seus produtos?

O Preço de venda normalmente leva em consideração a qualidade do produto, a força da marca, o custo de produção e logístico, a cadeia de impostos (federais, estaduais, municipais) e a expectativa de margem de lucro.

b) Os preços praticados são compatíveis com os da concorrência?

Em geral a AmBev trabalha com produtos de qualidade superior e por isto tem produtos na média com preço acima da concorrência, mas competitivos e acessíveis para os consumidores.

c) A empresa pratica descontos promocionais com frequência? Exemplo?

Sim, especialmente em ocasiões especiais ou parcerias com os pontos de venda. Por exemplo, promoções conjuntas com supermercados que são as mais frequentes, mas garantindo coerência com a política de preços vigentes e as regras de concorrência vigentes no país.

d) Quais são as condições de pagamento e prazos adotadas pela empresa?

Depende de cada cliente. A política de crédito normalmente leva em consideração o histórico do cliente, dados cadastrais e de crédito de outras fontes disponíveis, e a própria política de pagamento dos clientes, especialmente no caso de grandes clientes.

e) Os clientes são consultados em relação à satisfação dos preços praticados pela empresa?

A relação ganha-ganha é fundamental em qualquer negócio, e não apenas o preço, mas a lucratividade em geral deve sempre ser discutida com os clientes

## **3 PRAÇA (canal de distribuição)**

a) Onde a empresa está localizada?

A sede da empresa está localizada em São Paulo, mas tem operações na América do Sul, América Central e América do Norte, além de uma área de exportação.

b) Existe um grande fluxo de pessoas?

O movimento é adequado às necessidades do negócio?

Não entendi a pergunta.

---

c) A localização do negócio possibilita o acesso e tráfego dos clientes? É fácil de chegar até o estabelecimento?

Não se aplica muito, pois somos produtores e distribuidores a clientes, não pontos de vendas ao consumidor final. Porém, se tratarmos pontos de vendas como clientes, pode-se dizer que, baseado na quantidade e localização geográfica de nossos centros de distribuição e vendas, temos boa localização.

d) Existe estacionamento disponível para os clientes?

Sim.

e) Como é o acesso para deficientes físicos e idosos?

Na maioria das nossas fábricas e centros de distribuição, existem estacionamentos disponíveis para os clientes e preferencial para deficientes físicos e idosos de fácil acesso.

#### **4 PROMOÇÃO**

a) A empresa realiza promoções com frequência? Qual?

Sim. E não somente de preço, mas pode ser uma promoção com brindes e/ou incentivos, sempre adequada à legislação vigente. A promoção pode ser para consumidores ou clientes.

b) Como é definido o tipo de promoção que a empresa irá realizar?

Geralmente as promoções são relacionadas à campanha e/ou tema vigente (por exemplo, copa do mundo, futebol) ou a ocasiões especiais (Páscoa, Natal, Ano-novo, por exemplo)

c) Que tipos de promoções a empresa pratica, para atrair clientes? Exemplos?

Como são feitas as divulgações das ofertas e promoções?

Normalmente as promoções são divulgadas nas lojas, seja através de panfletos promocionais ou quadros indicadores e/ou menus. Se em parceria com clientes, podem estar na televisão, por exemplo, as promoções de supermercados de quarta-feira, ou mesmo através de campanhas promocionais próprias.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# A INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

## The inclusion of persons with disabilities in the labor market

Bruna Donini<sup>1</sup>  
Jéssica da Silva Rosa Volpato<sup>1</sup>  
Marcos Pereira Alves<sup>1</sup>  
Sidinéia Adílio Borges<sup>1</sup>

**Resumo:** O artigo procura efetuar um estudo sobre a inclusão e a exclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, abordando questões relacionadas à implantação de políticas públicas e dificuldades e desafios encontrados por organizações e profissionais portadores de necessidades especiais. É um tema pouco discutido, porém de essencial importância. O trabalho ajuda o ser humano em sua afirmação como cidadão e indivíduo capaz de pertencer a uma sociedade, garantindo seu próprio sustento. Entende-se que a pessoa portadora de deficiências tem tanto direito a isso quanto uma pessoa que não possui tais necessidades.

Palavras-chave: Deficiência. Inclusão. Trabalho.

**Abstract:** This paper presents a study on the inclusion and exclusion of people with disabilities in the labor market, on the implementation of public policies and the difficulties and challenges encountered for organizations and professionals with special needs. It is a little discussed subject, but of essential importance. Work helps the human being in his affirmation as a citizen and an individual capable of belonging to a society, guaranteeing his own livelihood – and the person with the disability has as much right to it as a “common” person.

Keywords: Disability. Inclusion. Job.

### Introdução

Este estudo foi desenvolvido com foco na pessoa com deficiência e a busca por sua inclusão digna e justa no mercado de trabalho. Existe, atualmente, uma ideia de que a pessoa com deficiência seria menos capacitada do que a pessoa dita “comum” para realizar as mesmas atividades e, diante disso, é preciso que o tema seja mais valorizado no âmbito educacional, social e trabalhista, como forma de alterar uma cultura de longa data que discrimina, exclui e minimiza as pessoas apenas em função de alguma limitação que apresentem.

A cultura da segregação é antiga e, apesar de haver no presente uma tentativa de alcançar mudanças nesse cenário, muito ainda precisa ser feito para que a pessoa com deficiência receba as mesmas oportunidades que os demais indivíduos. Não se trata de favorecê-la, e sim de permitir que tenha acesso a tudo que é ofertado aos indivíduos ditos “comuns”, sem deficiência.

Diante disso, o foco deste trabalho reside na incorporação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, a partir da revisão de diferentes obras voltadas ao tema, como forma de verificar a situação atual, aquilo que ocorre na sociedade atualmente, e apontar possíveis medidas que solucionariam a questão e trariam benefícios mais amplos, ou seja, não apenas para as pessoas com deficiência, mas para a sociedade como um todo, pois trariam melhorias sociais destinadas ao bem coletivo.

---

<sup>1</sup>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

---

Neste contexto, o objetivo geral deste artigo é discutir a importância da pessoa com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. A partir do objetivo geral, destaca-se como objetivos específicos: (i) abordar a problemática da exclusão da pessoa com deficiência ao longo dos anos; (ii) identificar e apresentar os principais dados estatísticos referentes à deficiência no Brasil; e (iii) discutir a importância da inclusão de forma ampla das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Este estudo foi organizado em forma de capítulos, visando sua maior clareza e direcionamento do tema. Inicialmente, destaca-se a exclusão da pessoa com deficiência, enfatizando-se esta situação ao longo dos anos no Brasil e no mundo. Posteriormente, são destacados dados a respeito da deficiência, os números atuais no Brasil de acordo com as pesquisas do IBGE, bem como a divisão por regiões do país, como forma de apontar onde estão localizados os maiores índices de pessoas com deficiência.

Na sequência, aborda-se a inclusão da pessoa com deficiência em uma perspectiva ampla, dentro dos mais diversos setores da sociedade, bem como as políticas públicas e leis existentes que visam assegurar às pessoas com deficiência o atendimento nas áreas de educação, saúde, trabalho, entre outras. Por fim, destaca-se a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, esclarecendo que se trata de um direito, mas também de uma ação de dignidade e justiça, por meio da qual essas pessoas passam a ter a oportunidade de demonstrar que são tão capazes quanto as demais.

## **Metodologia**

A pesquisa científica pode ser descrita como um conjunto de processos realizados com o intuito de propor uma teoria, confirmar ou descartar uma ideia ou abordagem ou agregar conhecimentos quanto a um tema específico. Nesse sentido, Gil (2007, p. 25) descreve a pesquisa como um “[...] procedimento racional e sistemático”, ou seja, um processo que demanda atenção, cuidado, responsabilidade e honestidade frente aos fatos encontrados, mesmo que contrariem as suposições e hipóteses do pesquisador.

Toda pesquisa, para que seja clara e bem conduzida, demanda um problema de pesquisa que, de acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 28), é essencial, já que “toda pesquisa tem sua origem num problema para o qual se procura uma solução [...]”.

Neste contexto, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, voltada à discussão do tema central do artigo e à construção de uma base teórica, com abordagem descritiva, que visa aproximar o pesquisador das teorias já existentes, possibilitando-lhe aprimoramento em seus conhecimentos. Sob este prisma, Gil (2007, p. 48) declara que a pesquisa bibliográfica:

[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] as pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Andrade (1993, p. 98), por sua vez, esclarece que a pesquisa exploratória é de grande utilidade ao pesquisador, considerando-se que, durante sua execução, “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Ainda que o pesquisador seja um acadêmico sem formação completa, não deve ele proceder de sua pesquisa sem atentar-se à metodologia adequada, pois conforme declara Santos (1999, p. 47):

---

A diferença entre os trabalhos dos cientistas e o dos estudantes universitários não deveria residir no método, mas nos propósitos. Os cientistas já estão trabalhando com o intuito de promover o avanço da ciência para a Humanidade; os estudantes ainda estão trabalhando para o crescimento de sua ciência. Ambos, porém, devem trabalhar cientificamente. Os estudantes trabalham cientificamente quando realizam pesquisas dentro dos princípios estabelecidos pela metodologia científica, quando adquirem a capacidade não só de conhecer as conclusões que lhes foram transmitidas, mas se habilitam a reconstituir, a refazer as diversas etapas do caminho percorrido pelos cientistas.

Percebe-se, assim, que a pesquisa bibliográfica, complementada pela pesquisa exploratória, permite ao pesquisador desenvolver um trabalho confiável e bem estruturado, sem que possa alterar a realidade existente em seu próprio benefício.

O presente trabalho foi construído com vistas a esta realidade e, portanto, segue a linha de pesquisa bibliográfica exploratória, permitindo que o pesquisador, além de analisar as mais variadas teorias, possa aproximar-se de seu tema de pesquisa, aumentando seu leque de conhecimentos e desenvolvendo sua habilidade no que tange ao ato de pesquisar, encontrar as informações das quais necessita.

### **Fundamentação teórica**

De acordo com Cruz (2007), uma sociedade precisa ser gerida para que ofereça a todos os seus cidadãos as mesmas oportunidades e, acima de tudo, as mesmas garantias. Se as leis são importantes, o desenvolvimento de órgãos de fiscalização para o seu cumprimento é essencial e, assim, um conjunto social que não apresenta essas características desrespeita os indivíduos e o próprio ordenamento jurídico.

Ao se falar em inclusão e exclusão social, é preciso compreender que, desde os períodos mais antigos, as pessoas com deficiência eram consideradas inadequadas, inaptas para a vida em sociedade e, assim, eram excluídas, muitas vezes isoladas por suas famílias em suas residências ou instituições específicas, por serem vistas como um fardo, um castigo para os demais componentes do grupo familiar (PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017).

Por muitos anos não existiam leis visando à proteção desses indivíduos em todo o mundo e, assim, relatos históricos apontam que, quando possuíssem uma deficiência muito evidente, eram abandonados para morrer de inanição sem qualquer tipo de punição para os responsáveis. Havia casos, ainda, em que passavam suas vidas trancados, a sociedade sequer sabia que havia na família uma criança com deficiência e, em função da falta de atendimento de saúde, morriam muito jovens, em condições totalmente desumanas (CRUZ, 2007).

A exclusão da pessoa com deficiência (PcD) sempre teve por base o preconceito, a discriminação e a ideia de que não seriam capazes de desenvolver atividades laborais, educacionais ou outras ou, então, de que poderiam atrapalhar o ambiente dos demais, de modo que ao longo do tempo foram criadas instituições de atendimento para tais indivíduos, dentro das quais são recebidos e bem tratados, porém, somente as pessoas com deficiência são aceitas ali, ficando separadas das demais, como se o ambiente da pessoa comum não fosse direito das pessoas com alguma deficiência (PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017).

Nos primeiros tempos do Brasil, esses sujeitos eram abandonados, poderiam também ser vistos como ‘filhos do pecado e do diabo’, mas poderiam ser acolhidos como obra divina. Com o tempo, passaram a ser segregados em instituições para loucos, em hospitais psiquiátricos. Afinal, todos aqueles que não tinham um comportamento estabelecido socialmente, eram loucos, e loucos não podiam viver entre os socialmente ‘normais’ (CRUZ, 2007, p. 18).

---

É essencial destacar que, em todo o mundo, a exclusão da PcD ainda é bastante acentuada, sendo tratada como alguém incapaz de alcançar bons resultados na vida social, profissional e acadêmica e, assim, esses indivíduos são tratados como um peso para a sociedade em que estão inseridos. Existe uma cultura muito forte, e que precisa ser alterada, de que a pessoa com deficiência é dependente e deve ser protegida, mantendo-a afastada dos demais indivíduos e, com isso, ao invés de proteção, gera-se segregação (SPOSATI, 2016).

Mazzotta e D'Antino (2011) esclarecem que a exclusão é uma prática comum na sociedade atual, mas existe desde a antiguidade e, com o passar do tempo, os cidadãos vêm tomando consciência de que excluir outros indivíduos é uma prática injusta. As diferenças existem e sempre existirão, é essencial que a sociedade e os indivíduos possam lidar com isso de forma igualitária e justa.

A exclusão no mercado de trabalho também é vista em todos os países do mundo e ocorre com base em motivos como capacitação, formação, experiência, habilidades, classe social, entre outras. Esse tipo de exclusão, além dos sentimentos de inferioridade e do isolamento do indivíduo, causa a pobreza, já que o trabalho é indispensável para que os indivíduos alcancem uma condição financeira estável e adequada a suas necessidades (SPOSATI, 2016).

Mazzotta e D'Antino (2011) afirmam que a inclusão social é mais do que uma necessidade, trata-se de um dever das sociedades, empresas, cidadãos e governos, sempre com foco em cada um dos indivíduos. Cada pessoa deve atuar para que a inclusão ocorra em níveis mais amplos, iniciando por sua realidade mais próxima e exigindo que essa prática se espalhe em todo o contexto social.

Hoje é comum vermos anúncios em jornais, de empresas contratando essas pessoas, sendo que de acordo com o número de funcionários da mesma, existe uma cota, uma quantidade de contratação exigida por lei. Uma empresa com até 200 funcionários deve ter em seu quadro 2% de portadores de deficiência (ou reabilitados pela Previdência Social); as empresas de 201 a 500 empregados, 3%; as empresas com 501 a 1.000 empregados, 4%; e mais de 1.000 empregados, 5% (BARROS, 2010, s.p.).

É indispensável que se desenvolva em toda a sociedade a percepção de que a pessoa com deficiência é diferente das demais, porém, isso não significa que seja inferior a elas. Quando essa visão for disseminada e houver a compreensão de que a pessoa com deficiência tem capacidades que devem ser valorizadas, será possível alcançar uma alteração social pautada em justiça, dignidade e igualdade.

### **Apresentação e discussão dos dados**

A palavra “deficiência” é utilizada para destacar diferentes limitações do indivíduo, tanto as congênitas (nascimento) quanto as adquiridas ao longo da vida (acidentes, doenças etc.). Assim, é preciso esclarecer que a deficiência visual se refere ao comprometimento da visão, a deficiência mental engloba a capacidade mental dos indivíduos, enfim, diferentes limitações são vistas como deficiências (GAIO; MENEGHETTI, 2004).

A legislação brasileira, por meio do Decreto nº 3.298, de 1999, define como deficiência:

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, considera-se:

I- deficiência – toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;

II- deficiência permanente – aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se alte-

---

re, apesar de novos tratamentos; e  
III- incapacidade – uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.

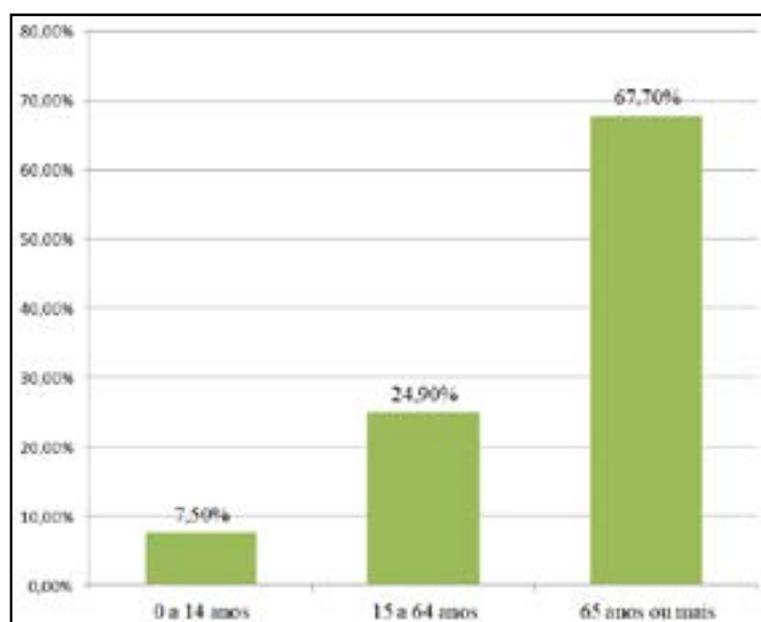
As deficiências físicas ou motoras podem ser classificadas como: (i) Paraplegia (perda de todas as funções motoras); (ii) Paraparesia (perda parcial de funções motoras dos membros inferiores); (iii) Monoplegia (perda parcial de funções motoras superior ou inferior); (iv) Monoparesia (perda parcial de funções motoras de um membro, superior ou inferior); (v) Tetraplegia (perda total de funções motoras de membros superiores e inferiores); (vi) Tetraparesia (perda parcial das funções motoras dos membros superiores e inferiores); (vii) Triplegia (perda total de funções motoras em três membros); (viii) Triparesia (perda parcial das funções motoras em três membros); (ix) Hemiplegia (perda total das funções motoras de um hemisfério do corpo); e (x) Hemiparesia (perda parcial das funções motoras de um hemisfério do corpo) (INSTITUTO PARADIGMA, 2011).

Existem inúmeras deficiências e mesmo que indivíduos apresentem condições semelhantes de limitações, os resultados sobre suas vidas são sempre específicos, variando de acordo com suas condições financeiras, acesso à educação, lazer, profissionalização etc. Além disso, cada indivíduo lida de forma específica com suas deficiências e com as deficiências de outras pessoas, o que faz com que diferentes sociedades do mundo venham apresentando posturas específicas a respeito da PcD (BRAGA, 2013).

O IBGE, através do Censo Demográfico de 2010, identificou que mais de 45 milhões de brasileiros declaram apresentar alguma forma de deficiência, o que equivale a 23,9% da população. Desse total, 38.473.702 pessoas vivem em áreas urbanas e 7.132.347 vivem em áreas rurais do país (BRASIL, 2012).

Como forma de esclarecimento dos índices de deficiência no país segundo a faixa etária dos indivíduos, destaca-se o Gráfico 1, a seguir:

**Gráfico 1.** Deficiência no censo do IBGE 2010

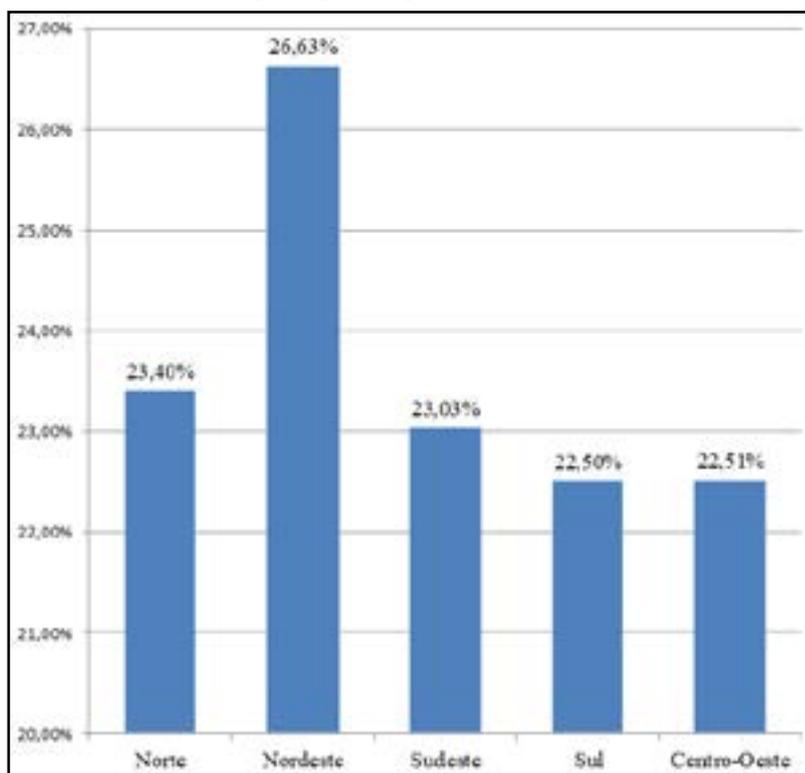


Fonte: Adaptado de Cartilha do Censo 2010 (BRASIL, 2012)

Nesses números enquadram-se 7,5% de crianças de 0 a 14 com alguma deficiência, 24,9% dos indivíduos de 15 a 64 com alguma deficiência e 67,7% das pessoas acima dos 65 anos com alguma deficiência. As mulheres brasileiras com deficiência, em 2010, eram 26,5%, (25.800.681) e os homens eram 21,2% (19.805.367) (IBGE, 2010).

No Gráfico 2, destacam-se os números de deficiência por região do país.

**Gráfico 2.** Deficiência por região do país



Fonte: Adaptado de Cartilha do Censo 2010 (BRASIL, 2012)

Percebe-se, assim, que a maioria das pessoas com deficiência encontra-se na região Nordeste (26,63%), enquanto a minoria encontra-se na região Sul (22,5%) (BRASIL, 2012).

### **A inclusão da pessoa com deficiência**

Para que se possa falar em inclusão, primeiramente se faz necessário abordar o princípio da Isonomia ou da Igualdade, assegurado pela Constituição Federal de 1988, elencado no art. 5º: “Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]” (BRASIL, 1988).

É importante destacar que a Constituição Federal define que todos os indivíduos têm os mesmos direitos assegurados por lei, assim como devem receber as mesmas oportunidades, de modo que, muitas vezes, é preciso instituir políticas diferenciadas para assegurar que todos tenham chances iguais (MARQUES, 2002).

“As condições singulares dos indivíduos exigem tratamentos diversos, sob pena de se criarem ou potenciarem novas diferenças sociais: o igual deve ser tratado igualmente e o desigual, desigualmente, na medida exata da diferença” (MARQUES, 2002, p. 155).

---

Nesse sentido, o princípio da igualdade apenas será concretizado quando houver o reconhecimento de que a diferença existe e precisa ser respeitada, sendo essencial mediar conflitos e fazer com que a deficiência, por exemplo, não se torne um estigma, garantindo-se a cidadania de todos os indivíduos com suas peculiaridades. Assim, não é suficiente que a lei defina que todos são iguais, é essencial que essa igualdade seja levada a cabo em todas as situações (MARCQUES, 2002). Na opinião de Silva (2011, p. 1):

O que define a pessoa portadora de deficiência não é falta de um membro nem a visão ou audição reduzidas. O que caracteriza a pessoa portadora de deficiência é a dificuldade de se relacionar, de se integrar na sociedade, O grau de dificuldade de se relacionar, de se integrar na sociedade, O grau de dificuldade para a integração social é que definirá quem é ou não portador de deficiência.

A pessoa com deficiência apenas perderá o estigma de ser alguém com menor capacidade de quando for inserida na sociedade, respeitando-se sua diferença e, ainda assim, valorizando as capacidades que essa pessoa tem. Quando essa pessoa é devidamente integrada à sociedade, é respeitada por quem ela é, sem qualquer atenção a sua característica diferenciada (SILVA, 2011). Neste ponto, cita-se o conceito de Silva (2011, p. 1):

Para a Organização Mundial de Saúde, a palavra “deficiência” significa “uma anomalia de estrutura ou de aparência do corpo humano e do funcionamento de um órgão ou sistema, independentemente de sua causa, tratando-se em princípio de uma perturbação de tipo orgânico”. Por sua vez, concebe que a “a incapacidade reflete as consequências de uma deficiência no âmbito funcional e da atividade do indivíduo, representando desse modo uma perturbação no plano pessoal”, sendo que as “desvantagens” são concebidas como as “limitações experimentadas pelo indivíduo em virtude da deficiência e da incapacidade, refletindo-se, portanto, nas relações do indivíduo com o meio, bem como em sua adaptação ao mesmo”.

É preciso esclarecer que a inclusão do deficiente não se trata de oferecer-lhe mais do que é oferecido aos demais, na verdade, essa inclusão refere-se a encontrar formas diferenciadas de permitir que essas pessoas tenham as mesmas oportunidades que as demais, aquelas que não apresentam nenhuma deficiência.

A igualdade apenas se tornará uma realidade quando houver na sociedade a compreensão de que o deficiente físico, ou com qualquer forma de deficiência, não é uma pessoa incapacitada, que merece piedade e políticas baseadas em caridade, mas trata-se de uma pessoa normal, apenas com uma limitação que a torna diferente, sem ser inferior a ninguém.

### **Políticas públicas para inclusão da pessoa com deficiência**

Por políticas públicas pode-se citar um conjunto de ações e programas desenvolvidos pela gestão pública, sempre com um foco e objetivos específicos. As políticas públicas podem ter como base o acesso igualitário ao trabalho, à oferta de serviços de saúde de qualidade, à educação excelente no setor público, enfim, não há apenas um foco para as políticas públicas, mas diversos são aplicáveis a elas (CRUZ; GUARESCHI, 2012).

Essas políticas são chamadas de públicas, pois são todas desenvolvidas com foco na sociedade, na coletividade, elas jamais visam atingir uma pessoa e, caso sejam desenvolvidas com foco individual, não são públicas e, assim, não cumprem sua função (CRUZ; GUARESCHI, 2012).

Oliveira et al. (2008) esclarecem que as políticas públicas voltadas às necessidades e

---

direitos dos deficientes devem ser valorizadas, vistas como marcos para a alteração social, porém, devem sair do papel, não podem apenas ser definidas em um conjunto legal, devem se tornar realidade.

Quanto às políticas públicas brasileiras visando atender às necessidades das pessoas com deficiência, é preciso destacar que estas vêm crescendo consideravelmente ao longo dos últimos anos, em função da percepção de que apenas será possível construir uma sociedade justa e igualitária quando a deficiência não for um fator de segregação e desrespeito aos indivíduos.

A deficiência existe e com certeza causa dificuldades para a vida e atividades dessas pessoas, por isso, excluí-las ou segregá-las torna-se uma dupla penalização, além de conviverem com uma deficiência que provavelmente afeta negativamente seu cotidiano, se sentem excluídas ou desrespeitadas em seus direitos mais essenciais, em diferentes áreas sociais (BERNARDES, 2012).

Para que se possam destacar as políticas públicas dirigidas ao deficiente no Brasil, primeiramente, faz-se necessário proceder a uma análise da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, chamada de Estatuto da Pessoa com Deficiência.

A referida lei destaca a necessidade de promover as condições de igualdade dos portadores de deficiência, assegurando o cumprimento de seus direitos e, assim, possibilitando sua inclusão social e o exercício de sua cidadania.

Art. 1º É instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania.

Parágrafo único. Esta Lei tem como base a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, ratificados pelo Congresso Nacional por meio do Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008, em conformidade com o procedimento previsto no § 3º do art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, em vigor para o Brasil, no plano jurídico externo, desde 31 de agosto de 2008, e promulgados pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, data de início de sua vigência no plano interno (BRASIL, 2015, s.p.).

Oliveira et al. (2008) destacam que a pessoa com deficiência, acima de tudo, é pessoa, a deficiência é apenas uma característica e, como tal, jamais deveria servir como base para segregação, humilhação e desrespeito.

Nesse sentido, ainda que as leis do país definam quem é e quais são os direitos da pessoa com deficiência, é preciso que, dentro da estrutura social, os indivíduos compreendam que a pessoa com deficiência faz parte do mesmo contexto, em qualquer circunstância.

No que tange à conceituação atualmente em vigor e utilizada como base para a legislação brasileira, a Lei nº 13.146, Estatuto da Pessoa com Deficiência, estabelece:

Art. 2º Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

§ 1º A avaliação da deficiência, quando necessária, será biopsicossocial, realizada por equipe multiprofissional e interdisciplinar e considerará: (Vigência)

- I- Os impedimentos nas funções e nas estruturas do corpo;
- II- Os fatores socioambientais, psicológicos e pessoais;
- III- A limitação no desempenho de atividades; e
- IV- A restrição de participação.

§ 2º O Poder Executivo criará instrumentos para avaliação da deficiência (BRASIL, 2015, s.p.).

---

As barreiras encontradas na sociedade para a adequada inclusão dos deficientes podem ser destacadas como:

Art. 3º [...]

V- barreiras: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança, entre outros, classificadas em:

- a) barreiras urbanísticas: as existentes nas vias e nos espaços públicos e privados abertos ao público ou de uso coletivo;
- b) barreiras arquitetônicas: as existentes nos edifícios públicos e privados;
- c) barreiras nos transportes: as existentes nos sistemas e meios de transportes;
- d) barreiras nas comunicações e na informação: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação;
- e) barreiras atitudinais: atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas;
- f) barreiras tecnológicas: as que dificultam ou impedem o acesso da pessoa com deficiência às tecnologias (BRASIL, 2015, s.p.).

Pensando-se na igualdade que deve ser assegurada a todos os indivíduos com deficiência, destaca-se na Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, Estatuto da Pessoa com Deficiência:

Art. 4º Toda pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação.

§ 1º Considera-se discriminação em razão da deficiência toda forma de distinção, restrição ou exclusão, por ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar, impedir ou anular o reconhecimento ou o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais de pessoa com deficiência, incluindo a recusa de adaptações razoáveis e de fornecimento de tecnologias assistivas.

§ 2º A pessoa com deficiência não está obrigada à fruição de benefícios decorrentes de ação afirmativa (BRASIL, 2015, s.p.).

O art. 7º da referida lei define que todos os cidadãos têm o dever de comunicar à autoridade competente quando perceberem ameaças ou violações aos direitos da pessoa com deficiência. Além disso, cabem ao Estado, sociedade e família assegurarem que as pessoas com deficiência tenham suas necessidades atendidas de forma efetiva, respeitosa e igualitária, com ênfase em seus direitos:

Art. 8º [...] referentes à vida, à saúde, à sexualidade, à paternidade e à maternidade, à alimentação, à habitação, à educação, à profissionalização, ao trabalho, à previdência social, à habilitação e à reabilitação, ao transporte, à acessibilidade, à cultura, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à informação, à comunicação, aos avanços científicos e tecnológicos, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e das leis e de outras normas que garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico (BRASIL, 2015, s.p.).

Sobre o direito à vida, a mesma lei define:

---

Art. 10. Compete ao poder público garantir a dignidade da pessoa com deficiência ao longo de toda a vida.

Parágrafo único. Em situações de risco, emergência ou estado de calamidade pública, a pessoa com deficiência será considerada vulnerável, devendo o poder público adotar medidas para sua proteção e segurança.

Art. 11. A pessoa com deficiência não poderá ser obrigada a se submeter a intervenção clínica ou cirúrgica, a tratamento ou a institucionalização forçada.

Parágrafo único. O consentimento da pessoa com deficiência em situação de curatela poderá ser suprido, na forma da lei.

Art. 12. O consentimento prévio, livre e esclarecido da pessoa com deficiência é indispensável para a realização de tratamento, procedimento, hospitalização e pesquisa científica.

§ 1º Em caso de pessoa com deficiência em situação de curatela, deve ser assegurada sua participação, no maior grau possível, para a obtenção de consentimento.

§ 2º A pesquisa científica envolvendo pessoa com deficiência em situação de tutela ou de curatela deve ser realizada, em caráter excepcional, apenas quando houver indícios de benefício direto para sua saúde ou para a saúde de outras pessoas com deficiência e desde que não haja outra opção de pesquisa de eficácia comparável com participantes não tutelados ou curatelados.

Art. 13. A pessoa com deficiência somente será atendida sem seu consentimento prévio, livre e esclarecido em casos de risco de morte e de emergência em saúde, resguardado seu superior interesse e adotadas as salvaguardas legais cabíveis (BRASIL, 2015, s.p.).

#### Sobre o direito à habilitação e reabilitação, a referida lei determina:

Art. 14. O processo de habilitação e de reabilitação é um direito da pessoa com deficiência.

Parágrafo único. O processo de habilitação e de reabilitação tem por objetivo o desenvolvimento de potencialidades, talentos, habilidades e aptidões físicas, cognitivas, sensoriais, psicossociais, atitudinais, profissionais e artísticas que contribuam para a conquista da autonomia da pessoa com deficiência e de sua participação social em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas.

Art. 15. O processo mencionado no art. 14 desta Lei baseia-se em avaliação multidisciplinar das necessidades, habilidades e potencialidades de cada pessoa, observadas as seguintes diretrizes:

I- diagnóstico e intervenção precoces;

II- adoção de medidas para compensar perda ou limitação funcional, buscando o desenvolvimento de aptidões;

III- atuação permanente, integrada e articulada de políticas públicas que possibilitem a plena participação social da pessoa com deficiência;

IV- oferta de rede de serviços articulados, com atuação intersetorial, nos diferentes níveis de complexidade, para atender às necessidades específicas da pessoa com deficiência;

V- prestação de serviços próximo ao domicílio da pessoa com deficiência, inclusive na zona rural, respeitadas a organização das Redes de Atenção à Saúde (RAS) nos territórios locais e as normas do Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 2015, s.p.).

Compreende-se, assim, que a falta de inclusão e respeito à pessoa com deficiência em todos os setores da sociedade não deriva da inexistência de leis no país, pelo contrário, existem inúmeros dispositivos legais que asseguram os direitos desse público, porém, é o cumprimento dessas leis que ainda se encontra muito falho no Brasil (MARQUES, 2002).

---

## Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho

O trabalho é um direito social assegurado a todos os cidadãos no texto da Constituição Federal, a lei mais importante do país, que traz em seu artigo 6º: “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, **o trabalho**, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (BRASIL, 1988)” (grifo nosso).

A Carta Magna faz referência ao trabalho como um direito social em função de sua importância para a manutenção das condições de vida dos indivíduos e seus familiares, assegurando-lhes dignidade e capacidade de atender às necessidades de alimentação, vestimenta, desenvolvimento, entre outras. O trabalho faz com que o homem possa viver melhor, enquanto sua falta leva a dificuldades de sobrevivência graves, muitas vezes fazendo com que os indivíduos precisem recorrer a empregos informais, com baixas remunerações, mas preferenciais ao fato de deixar a família passar por necessidades diversas (MARQUES, 2002).

As pessoas com deficiência, assim como as demais, têm necessidades que precisam ser atendidas e, assim, trabalhar é um direito e uma necessidade dessas pessoas, que buscam condições de vida digna e justa. Quando são afastadas do trabalho em função de uma condição peculiar, como no caso da deficiência, são impedidas de viver dentro de padrões de vida adequados, que lhes permitam evoluir e alcançar resultados em diferentes áreas de suas vidas (SPOSATI, 2016).

O direito ao trabalho para pessoas com deficiência também recebe acentuada atenção na legislação brasileira, destacando-se:

Art. 34. A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

[...]

Art. 35. É finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho.

[...]

Art. 36. O poder público deve implementar serviços e programas completos de habilitação profissional e de reabilitação profissional para que a pessoa com deficiência possa ingressar, continuar ou retornar ao campo do trabalho, respeitados sua livre escolha, sua vocação e seu interesse.

[..]

Art. 37. Constitui modo de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, na qual devem ser atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a adaptação razoável no ambiente de trabalho (BRASIL, 2015, s.p.).

Existem inúmeras deficiências físicas, assim como milhares de pessoas acometidas por essas deficiências, que precisam de atenção específica dos programas de saúde, além de serem inseridas no mercado de trabalho, no ensino e em todos os âmbitos da sociedade, na qual têm o direito de estar. Muitos empregadores consideram a PcD como um custo para as empresas, ao invés de observarem esse indivíduo como alguém com o mesmo potencial de seus demais colaboradores, merecedor das mesmas oportunidades.

Todavia, conforme enfatizam Neves-Silva, Prais e Silveira (2015), a referida lei ainda não é cumprida em toda a sua extensão, ou seja, as empresas ainda deixam de contratar o mínimo preconizado por lei de pessoas com deficiência e, com isso, tornam o mercado cada vez

---

mais fechado e inacessível para esses indivíduos. Seus direitos existem, são reais e estão bem especificados em lei, todavia, o cumprimento desses dispositivos legais ainda não é uma realidade em todo o país.

Pereira, Bizelli e Leite (2017) destacam que a inclusão no mercado de trabalho é possível e essencial para que se alcance uma sociedade mais justa, na qual as pessoas com e sem deficiência recebam o mesmo tratamento e as mesmas oportunidades e, assim, sintam-se respeitadas em todas as circunstâncias. Excluir a pessoa com deficiência é impedir que ela demonstre seu potencial, que apresente resultados e, assim, possa provar suas capacidades, acima de qualquer característica considerada diferente do comum.

Maia e Carvalho-Freitas (2015) afirmam que as dificuldades das pessoas com deficiência de acessar o mercado de trabalho são inúmeras e graves. Existe nas empresas a visão de que oferecer trabalho a esses indivíduos é proceder a contratação e pagamento de um trabalhador que não poderá atender às demandas do cargo e apenas estará ali para atender ao que as leis definem. É uma visão forte, comum e constante, não apenas no Brasil, mas em muitas sociedades do mundo e, em função dela, nega-se a oportunidade de começar a que esses indivíduos têm direito legalmente definido.

A mudança nesta visão é extremamente dificultosa, já que se trata de uma cultura arraigada entre os empresários, todavia, é essencial que haja um novo olhar sobre a pessoa com deficiência. Se sua condição a limita em algumas capacidades, sua vontade de trabalhar e demonstrar as capacidades e habilidades que possuem é grande e, assim, não apenas pode atuar bem, como é capaz de realizar suas tarefas com tanta qualidade quanto os demais trabalhadores, sem deficiência (BERNARDES, 2012).

Hammes e Nuernberg (2015) aduzem que as empresas devem respeitar as leis e contratar o percentual definido de trabalhadores com deficiência, esse é o mínimo que podem fazer para cumprir seu papel social. Porém, a realidade do país e da segregação desses indivíduos somente será alterada quando fazer o mínimo já não for mais o interesse das empresas. A partir do momento em que elas entenderem seu papel para a construção de uma sociedade mais digna e justa e, em face disso, contratarem o máximo possível de pessoas com deficiência, surgirá uma alteração profunda no modo de ver, respeitar esses indivíduos e de agir em relação a eles.

Poderá ser necessário, em algumas empresas, realizar a adaptação do ambiente e das condições de trabalho para esses indivíduos, porém, isso deve ser visto como um investimento em justiça, igualdade e cidadania e, assim, essas empresas demonstram ao mercado que, mais do que o lucro, buscam fazer alguma diferença em uma sociedade onde as pessoas são julgadas por suas características, não por suas reais capacidades (HAMMES; NUERNBERG, 2015).

Para Pereira, Bizelli e Leite (2017), as empresas que empregam pessoas com deficiência e oferecem a elas oportunidades, treinamento e preparação para o trabalho, assumem um papel social muito importante e, como tal, devem ser vistas como empresas responsáveis, conscientes e envolvidas com o intuito de alcançar um país no qual todos os cidadãos têm valor, sob qualquer circunstância.

Sobre os benefícios da inserção dessas pessoas no mercado de trabalho, Hammes e Nuernbeg (2015, p. 771) citam importantes vantagens, quais sejam:

(1) Sociais: as empresas têm uma grande capacidade de influenciar transformações sociais, possibilitando o resgate da cidadania dessas pessoas. Ou seja, há uma maior circulação das PcD na sociedade e, conseqüentemente, uma maior acessibilidade e autonomia das mesmas.

(2) De imagem: as empresas beneficiam-se enormemente com ganhos de imagem com a contratação de pessoas com deficiência. Pesquisas mostram que, para grande parte das pessoas, essa ação seria a primeira que as estimularia a consumir mais pro-

---

dados de determinada empresa.

(3) Clima organizacional: a empresa inclusiva reforça em seus funcionários o espírito de equipe, que propicia a sinergia em torno de objetivos comuns. O espaço físico adequado também proporciona melhor qualidade de vida no trabalho para todos. Essas características sinalizam um ambiente de trabalho mais humano.

(4) Aumento de produtividade: uma melhoria no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho podem proporcionar, conseqüentemente, um aumento de ganhos de produtividade, além de trazer para a empresa novas possibilidades de negócios.

Marques (2002) esclarece que a pessoa com deficiência não pede para si nenhuma vantagem. De fato, esses indivíduos apenas desejam receber o mesmo tratamento dedicado aos demais, destacando-se a possibilidade de trabalhar, demonstrar suas habilidades e capacidades e, com isso, construir para si uma vida mais digna. A pessoa com deficiência não deseja receber favores, ela almeja por justiça.

Maia e Carvalho-Freitas (2015) acreditam que a capacidade das pessoas com deficiência é ampla, porém, subvalorizada em uma sociedade muito mais preocupada com o ser igual do que com as potencialidades do indivíduo. O foco, no Brasil, ainda é muito acentuado sobre o defeito, enquanto a necessidade é que se desvie o olhar para a capacidade, no mercado de trabalho, apenas ela deveria ser levada em consideração.

No entanto, o trabalho acessível para as pessoas com deficiência somente se tornará uma realidade quando a sociedade destinar a elas um olhar atento no sentido de ofertar oportunidades. O primeiro passo é que essas pessoas tenham acesso à educação, que sejam preparadas e qualificadas e, assim, a deficiência deixa de ser o foco, já que estarão tão capacitadas quanto as demais (PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017).

Muitas vezes, não é apenas a oportunidade de trabalhar que é negada ao deficiente, ele tem dificuldades de ir à escola, o transporte público não atende suas demandas, a família pode não ter condições de auxiliá-lo nessa busca, muitas instituições de ensino não estão preparadas para atender suas necessidades e, assim, eles não conseguem se qualificar tanto quanto as pessoas comuns. Nesta questão tem início a segregação da pessoa com deficiência do mercado de trabalho, ela não consegue, em muitos casos, acessar a mesma qualificação que os demais indivíduos alcançam, não por incapacidade, mas por falta de oportunidades (BERNARDES, 2012).

Neves-Silva, Prais e Silveira (2015) destacam que o Brasil conta com uma legislação bem formulada e que, teoricamente, existe uma acentuada preocupação com o respeito e a inclusão da pessoa com deficiência no contexto social, ou seja, educação, trabalho, esportes etc. Todavia, ao se direcionar o olhar para a prática, para o que de fato acontece no país, percebe-se que as leis, muitas vezes, não saem do papel e, com isso, não geram os benefícios que objetivam.

Para que a pessoa com deficiência seja adequadamente inserida no mercado de trabalho, a fiscalização do cumprimento das leis é medida importante, porém, acima disso, é indispensável o desenvolvimento de uma nova consciência social, de uma exigência por parte de todos os cidadãos para que a igualdade seja o cerne da vida em sociedade, apenas assim a realidade poderá ser efetivamente alterada.

### **Considerações finais**

A acessibilidade e o direito de acesso cabem a todos os indivíduos com deficiência e cabe ao Estado, por meio de seus órgãos (municípios, estados e Distrito Federal), desenvolver políticas para que esta deixe de ser uma definição legal e constitucional e se torne uma realidade na vida dos indivíduos.

---

Muitas cidades brasileiras vêm desenvolvendo planos locais de acessibilidade, os quais buscam verificar quais são os pontos que demandam de atenção e reestruturação para que os cidadãos, com limitações ou não, possam circular e realizar suas atividades de forma adequada, sem que tenham que pedir auxílio a outras pessoas, ou que sejam privados de direitos como estudar, trabalhar e ter momentos de lazer.

Porém, a realidade é que em muitos locais essa realidade ainda não é percebida e, assim, as pessoas com deficiência são praticamente excluídas das ações públicas e das preocupações dos gestores. Este fato é muito comum no Brasil e precisa ser alterado com urgência, para que esses cidadãos sintam que, de fato, fazem parte de uma sociedade na qual são valorizados e respeitados e que suas deficiências não são utilizadas como forma de excluí-los ou ignorá-los.

Inserir a pessoa com deficiência no mercado de trabalho não é favorecê-la, mas permitir que aplique seus conhecimentos e demonstre suas habilidades, não por ser deficiente, mas por ser uma pessoa como todas as demais e, assim, ter assegurados os mesmos direitos. O trabalho é essencial para uma vida digna e quando as pessoas com deficiência são privadas desse direito, suas condições de vida são diretamente impactadas, levando à dependência e ao sentimento de incapacidade e inferioridade diante das demais.

Existem inúmeras leis no país que visam a definição e garantia dos direitos da pessoa com deficiência, porém, essas leis são muito bem delineadas no papel, na prática ainda não se percebe uma alteração real na cultura de exclusão e segregação da pessoa com deficiência em todos os setores sociais, não apenas na seara trabalhista.

É preciso que todo cidadão com deficiência tenha acesso à educação, cultura, profissionalização, enfim, as mesmas oportunidades oferecidas aos demais para que, assim, seja construída uma sociedade justa, na qual as pessoas são avaliadas por sua capacidade de fazer, não pelas limitações que possam apresentar.

## Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Jussara de. **Inclusão Social**. 2010. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/educacao/inclusao-social.htm>>. Acesso em: 1º jun. 2017.

BERNARDES, Líliliana Cristina Gonçalves. **Avanços das políticas públicas para as pessoas com deficiência**. Brasília: Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2012.

BRAGA, Mariana Moron S.; SCHUMACHER, Aluisio Almeida. Direito e inclusão da pessoa com deficiência: uma análise orientada pela teoria do reconhecimento social de Axel Honneth. **Soc. Estado**. 2013, v. 28, n. 2. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922013000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922013000200010)> Acesso em: 15 jun. 2017.

BRASIL. **Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2017.

---

\_\_\_\_\_. **Cartilha do censo 2010.** Pessoas com Deficiência / Luiza Maria Borges Oliveira / Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR) / Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD) / Coordenação-Geral do Sistema de Informações sobre a Pessoa com Deficiência; Brasília: SDH-PR/SNPD, 2012. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>> Acesso em: 19 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999.** Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)> Acesso em: 2 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição federal de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em: 15 jun. 2017.

CRUZ, Catarina Maria Souza. **Síndrome de Down: história e inclusão.** Itabira: Quarup, 2007.

CRUZ, Lilian Rodrigues da; GUARESCHI, Neuza Maria de Fátima. (Org.). **O psicólogo e as políticas públicas de assistência social.** Petrópolis: Vozes, 2012.

GAIO, Roberta; MENEGHETTI, Rosa G. Krob. **Caminhos pedagógicos da educação especial.** 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2007.

HAMMES, Isabel Cristina; NUERNBERG, Adriano Henrique. A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no sistema nacional de emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão.** 2015, 35(3), 768-780. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v35n3/1982-3703-pcp-35-3-0768.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

INSTITUTO PARADIGMA. **Manual de Informações Complementares sobre Deficiência.** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/cia/contents/manuais/manual-de-informacoes-complementares-sobre-deficiencia.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência.** 2010. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MAIA, Andreia Maria de Carvalho; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **REAd.** Porto Alegre – Edição 82, n. 3 – setembro/dezembro 2015 – p. 689-718. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v21n3/1413-2311-read-21-03-00689.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

---

MARQUES, Christiane. **O contrato de trabalho e a discriminação estética**. São Paulo: LTR, 2002.

MAZZOTTA, Marcos José da Silveira; D'ANTINO, Maria Eloisa Fama. Inclusão social de Pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. **Saúde Soc.** São Paulo, v. 20, n. 2, p. 377-389, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v20n2/10.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

NEVES-SILVA, Priscila; PRAIS, Fabiana Gomes; SILVEIRA, Andréa Maria. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. **Ciênc. Saúde Coletiva**. v. 20 n. 8, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232015000802549&lang=pt](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232015000802549&lang=pt)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

OLIVEIRA, Aline Cristine de et al. **A inclusão da pessoa deficiente no mercado de trabalho**. *Belo Horizonte*: Faculdade Novos Horizontes, 2008.

PEREIRA, Carlos Eduardo Cândido; BIZELLI, José Luis; LEITE, Lúcia Pereira. Organização de ensino superior: inclusão e ambiente de trabalho. **Educ. Soc.** Campinas, v. 38, n. 138, p. 99-115, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v38n138/1678-4626-es-38-138-00099.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVA, Luzia Gomes da. Portadores de deficiência, igualdade e inclusão social. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 14, n. 95, dez. 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10839](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10839)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

SPOSATI, Aldaíza. **Exclusão social abaixo da linha do equador**. 2016. Disponível em: <<http://www.dpi.inpe.br/geopro/exclusao/exclusao.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# RECONHECIMENTO DO MERCADO REGIONAL DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA (BA) SETOR: comercial

**Recognition of the regional market of the city of Feira de Santana (BA) sector:  
commercial**

Cassia Estrela<sup>1</sup>  
Marcela Ferreira<sup>1</sup>  
Narciso Figuerêdo<sup>1</sup>  
Florisvaldo Santos<sup>2</sup>

**Resumo:** O referido trabalho se propõe a analisar historicamente o comércio de Feira de Santana (BA), seu crescimento e importância para a região. Será abordado o avanço dos diversos tipos de seguimentos comerciais associados a questões demográficas observando o aumento da renda e das classes sociais da cidade em questão. Evidenciar-se-á, também, a importância do crescimento comercial em uma das principais avenidas da cidade, a constante construção de centros comerciais, a importância, fomento e desenvolvimento do comércio, dados estatísticos, o confronto do vibrante comércio e as melhorias que precisam ser feitas para que se consiga cultivar a qualidade em serviços prestados dentro da classe comercial e dentro da classe de serviços. Feira de Santana torna-se peculiar devido ao fato de a sua economia depender apenas das atividades comercial, industrial e agropecuária. No decorrer deste estudo explanaremos os motivos pelos quais estes três segmentos são tão evidentes na cidade.

Palavras-chave: Economia. Comércio. Desenvolvimento Regional.

**Abstract:** This work intends to analyze historically the commerce of Feira de Santana, its growth and importance for the region. It will be approached the advancement of the various types of commercial follow-ups associated with demographic issues, noting the increase in income and social classes of the city in question. It will also highlight the importance of commercial growth in one of the city's main avenues, the constant building of shopping centers, the importance, development and development of commerce, statistical data, the confrontation of vibrant commerce and the improvements that need to be made to that is to cultivate the quality in services provided within the commercial class and within the class of services. Feira de Santana becomes peculiar due to the fact that its economy depends only on commercial, industrial and agricultural activity. During the course of this study we will explain the reasons why these three segments are so evident in the city.

Keywords: Economics. Trade. Development Regional.

## Introdução

Feira de Santana é uma cidade situada no interior da Bahia, conhecida em todo o estado como “A Princesinha do Sertão”, apelido dado pelo jurista Ruy Barbosa, porque, segundo ele, o município assumia com mérito o posto de cidade mais importante do interior do Estado, o que corresponderia a uma espécie de segunda capital da Bahia. Por aí já pode-se sentir a importância que Feira de Santana já exercia dentro do Estado da Bahia, não só na área comercial.

Desde o seu surgimento até os tempos atuais, Feira de Santana é líder no comércio regional, título este que não se resume a um só setor do comércio, mas ao comércio em suas diversas especialidades e formas. Em Feira de Santana acontecem várias feiras semanais, onde de tudo se encontra, um exemplo clássico da cidade é a feira do centro de abastecimento, que acontece durante toda a semana, onde se comercializa desde produtos de cultivo regional (cereais, frutas, ver-

<sup>1</sup>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 – cassiavestrela@gmail.com; marcelaporto2014@hotmail.com; narcisonascimento01@gmail.com.

<sup>2</sup>Tutor Externo do Curso de Bacharel em Administração da Instituição Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, florisvaldo.santos@redabahia.com.br

---

duras, carnes e flores) até a venda de artesanatos e também produtos para limpeza e higienização.

O comércio de Feira de Santana a cada ano se destaca em potencial regional, devido à mão de obra que é obtida da própria cidade e também aos investidores (empreendedores), que são na maioria das vezes pessoas que nasceram em Feira de Santana e que veem no comércio local uma forma de obter renda. Estas pessoas investem em negócios, fabricando os próprios produtos que comercializam, compram produtos de outros estados ou países para serem comercializados em Feira de Santana ou aderem às franquias, que hoje também é uma prática comum e crescente no comércio da cidade. Parte deste crescimento pode-se atribuir também à terceirização de mão de obra, que as próprias empresas que necessitam solicitam a profissionais ou a empresas especializadas que têm atividade e são genuínas da cidade de Feira de Santana. Desta forma, tem-se uma simbiose, onde dois elementos se associam e recebem benefícios, isso é excelente para os envolvidos e para o fomento da mão de obra local.

O referido trabalho se propõe a analisar historicamente o comércio de Feira de Santana, seu crescimento e importância para a região. Será abordado o avanço dos diversos tipos de segmentos comerciais associados a questões demográficas observando o aumento da renda e das classes sociais da cidade em questão. Evidenciar-se-á, também, a importância do crescimento comercial em uma das principais avenidas da cidade, a constante construção de centros comerciais, a importância, fomento e desenvolvimento do comércio, dados estatísticos, o confronto do vibrante comércio e as melhorias que precisam ser feitas para que se consiga cultivar a qualidade em serviços prestados dentro da classe comercial e da classe de serviços.

## **Metodologia**

Esta pesquisa está classificada como um estudo de cunho documental. Foi realizada, em parte, por consultas ao acervo da Câmara de Dirigentes Logistas, CDL, da cidade Feira de Santana, com o objetivo de confrontar e interpretar dados remotos e atuais, que constatassem a força do comércio da cidade. Além disso, foram analisados dados da Associação Comercial e Empresarial de Feira de Santana, ACEFS. Todos os dados levantados foram discutidos em equipe, traçando-se uma investigação que deu origem à presente pesquisa.

## **Origem e história do município de Feira de Santana**

As origens do atual município de Feira de Santana remontam ao século XVII, período inicial do povoamento de sua região através, principalmente, da criação de gado e instalação de currais. Esse povoamento foi surgindo com a doação de terras pelos reis portugueses a alguns súditos.

A vocação para sediar núcleos de criação e engorda de gado resultou, entre os séculos XVII e XVIII, em uma crescente afluência de pessoas que periodicamente vinham para essas terras, favorecendo a implantação de um pequeno arraial e, com o passar do tempo, de uma feira semanal.

A origem e desenvolvimento da cidade de Feira de Santana está intrinsecamente associada à atividade comercial entre o interior (o sertão) e a capital. Esta relação entre a vida da cidade e o seu comércio, longe de ser uma constatação hodierna, foi percebida e cultivada por várias gerações de administradores públicos e, em última instância, pela própria população. Assim é que em situações de ameaça a tal atividade, administradores e comunidade prontamente reagem visando garanti-la (SILVA, 2000, p. 21).

---

Como herança dos tempos de arraial, a feira semanal propiciou o surgimento do comércio feirense que, além de favorecer a economia local, configurou-se como uma das características marcantes da sociedade que a fomentou. A influência, a princípio comercial, ampliou-se devido à rota que ligava o sertão ao litoral, dando à feira uma importância crescente no cenário regional daquela época.

Ainda no século XVIII, há que se referendar a doação pelo casal Anna Brandôa e Domingos Barbosa de Araújo de cem braças de terras para a construção de uma capela em homenagem à Nossa Senhora Santana, em torno da qual a cidade se desenvolveu. A crescente importância que o arraial adquiriu proporcionou, em 1832, a elevação à Vila, denominada Santana dos Olhos d'Água, até então pertencente à Cachoeira. E, em 1873, exatamente aos 16 de junho, viria a ter o status de “Cidade Comercial de Feira de Santana”, solidificando uma posição galgada através dos tempos.

Com todas essas repercussões que Feira teve durante essas décadas, pode-se perceber que a cidade já nasceu com o comércio em seu DNA, acredita-se que isto acontece e é esse fenômeno, porque nos tempos do surgimento da cidade, já existia o comércio de gado, então Feira de Santana já era referência no interior por este tipo de comércio, o que veio fortalecer isto foi o fato de a cidade ser situada no maior entroncamento rodoviário do Nordeste. O mais impressionante é que o crescimento comercial de Feira de Santana foi de forma gradativa, a própria história da cidade comprova isto, e este dom que a cidade tem de crescer gradativamente no setor comercial vem se fortalecendo até os tempos atuais, em diversos setores não só o comercial.

### **Personagens marcantes de Feira de Santana**

Dentre os personagens marcantes/históricos de Feira de Santana pode-se citar alguns dos mais notáveis e lembrados por sua excentricidade e notoriedade no comércio da cidade, são eles: o falecido Senhor Honorato Alves, conhecido popularmente como ‘Noratinho da Pamonha’, ficou conhecido pelo cântico que entoava ao vender suas pamonhas, ele começou a trabalhar como vaqueiro e depois de adquirir um pequeno terreno, passou a plantar milho, fazer e vender pamonhas, ficou tão popular que hoje se tornou figura histórica na cidade de Feira de Santana; o outro é o Senhor Nelson Roberto, o ‘Rei Nelsinho’, que é conhecido na cidade por comandar uma grande loja de confecções populares a preços também muito populares, ficou conhecido quando passou a ser garoto-propaganda do comercial televisivo da sua própria empresa entoando o bordão “Vem pra cá, vem pra Kamys!”.

### **Comércio e sua importância econômica**

A economia de Feira de Santana é bem diversificada, ainda que gire em torno do comércio, da agricultura e da indústria, estes três segmentos são muito bem explorados dentro de suas diversidades, pelos trabalhadores que fazem parte e dependem destas fontes de renda. Obviamente, o setor que mais emprega na cidade é o comercial, comprova-se isto com as seguintes informações obtidas do site da Câmara de Dirigentes Lojistas de Feira de Santana, importante órgão que favorece, fomenta e apoia o comércio da cidade:

O comércio é o seguimento de maior importância econômica da estrutura produtiva municipal em geração de emprego e de renda. Segundo a RAIS (Relação Anual de Informações) de 2009 existiam 4.871 estabelecimentos, sendo 81,4% varejista e 18,6% atacadista, gerando 30.380 empregos diretos e mais de 91 mil indiretos. Dentro da estrutura econômica do setor, a cidade conta com o shopping Boulevard (ex Iguatemi) com 86 mil metros quadrados de área, gerando mais de 6 mil empregos dire-

---

tos e indiretos, divididos em mais de 130 lojas: hipermercado Bom Preço; McDonalds, C&A, Lojas Americanas, Marisa, Riachuelo, Insinuante etc. e quatro salas de cinema. Outro equipamento importante dentro da estrutura econômica comercial da cidade, o Centro de Abastecimento de Feira de Santana (CAF), autarquia ligada à Prefeitura Municipal, concentra comerciantes de carnes, cereais, artesanatos e hortifrutigranjeiros, varejistas e atacadistas, exerce papel importante na cotação e regulação de preços e no abastecimento da macrorregião, reunindo 2.162 comerciantes, gerando mais de 7 mil empregos diretos e indiretos. Nos últimos anos, surgiu na estrutura econômica da cidade um novo centro de comercialização de produtos importados, denominado Feiraguai, reunindo cerca de 600 comerciantes de produtos importados de outros países, que abastece a macrorregião de influência da cidade, gerando mais de 1.800 empregos diretos e indiretos, segundo a associação dos vendedores do Feiraguai. O segmento de serviços vem se fortalecendo como mais uma vocação para o município, com o surgimento de inúmeras empresas. Segundo a RAIS de 2009 foram contabilizadas 2.578 empresas no mercado formal (empresas constituídas juridicamente), gerando 33.231 empregos diretos e 95 mil indiretos. Dentro do seguimento destacamos os ramos de assistência médico-sanitária, educação, transporte, assessorias: contábil, empresarial, telecomunicações, informática, engenharia, imobiliária, assim como modernos hotéis, bons restaurantes, agências de viagens e empresas de segurança.

Foi Poppino (1968, p. 306-307) quem de fato melhor definiu a estreita relação de Feira de Santana com o seu comércio ao defender que:

Pode-se afirmar que o comércio representa, em sentido amplo, a própria razão de existir de Feira de Santana. O arraial, que se transformara em cidade, a Segunda da Bahia, tivera por base o comércio e, em grande extensão, a sua evolução e a sua prosperidade refletem a importância crescente das atividades comerciais. A feira semanal, que deu vida ao arraial, desde logo constituiu-se no ponto alto de todo o comércio. A maior parte das pessoas que frequentavam a feira atraíam negociantes, que pouco a pouco se instalavam definitivamente em Feira de Santana. Muitas das empresas fundavam-se para adquirir as mercadorias do sertão, enquanto outras se especializavam na venda de produtos manufaturados e de luxo da Cidade do Salvador. Tais estabelecimentos preenchiavam lacunas e desde o início floresceram todos os negócios por atacado e varejo. Pela sua localização nos entroncamentos das principais estradas entre a costa e o sertão, era evidente que Feira de Santana progrediria como o centro comercial líder do interior. O papel vital do comércio na economia de Feira de Santana ficar patente, em 1873, quando recebeu o qualificativo oficial de cidade comercial e, de novo, no século vinte, quando foi batizada de Princesa do Sertão.

### **Crescimento do comércio na Avenida Getúlio Vargas**

A Avenida Getúlio Vargas, no âmbito comercial, é uma das mais importantes da cidade, esta avenida ilustra muito bem todos ou a maioria dos tipos de comércio existentes em Feira de Santana. Ao percorrer esta avenida, pode-se notar a presença de empresas/lojas de vários segmentos: prestação de serviços, venda de material de construção, entretenimento, decoração, bancos, entre outros – nota-se a sua versatilidade no que diz respeito ao comércio. Vindo do Passo Maria Quitéria (Prédio da Prefeitura) em sentido reto, percebe-se uma ascensão comercial que se tem nesta importante avenida. A partir do prédio da prefeitura, observa-se a presença de comerciantes de rua, vendedores ambulantes e uma feira de livros que funciona ao lado da prefeitura; mais adiante encontra-se farmácias populares, passando por hospitais particulares, farmácias mais completas, com produtos que vão além de remédios e higiene pessoal, pode-se desfrutar também de delicatessen's, e fast food 24 horas, salões de beleza, clínicas de imagem, lojas de revestimentos naturais para construções civil, bares e restaurantes.

---

Sob a rubrica ‘serviços’ podem ser reunidas atividades extremamente distintas, bem distantes umas das outras. Apesar disso, dois grandes grupos saltam à vista. Por um lado, trata-se de domínios com uma qualificação especialmente alta, como a medicina, a educação, a pedagogia, a ciência, a cultura etc. Por outro, temos de lidar com âmbitos particularmente não qualificados de domésticos e assistentes baratos das empresas de serviço (restaurantes, limpeza, serviços pessoais e assim por diante). Fritar hambúrgueres, encher os sacos nos supermercados, vender cadarços de sapato na rua ou lavar os vidros dos carros parados no semáforo são consideradas atividades do setor terciário tanto quanto instruir empresários, educar crianças ou organizar viagens de estudos. A empregada doméstica e o arrumador de automóveis pertencem à mesma categoria que o médico e o artista (KURZ, 2003, s.p.).

Todos esses estabelecimentos citados dizem o quanto não só o comércio cresceu, mas também o público, o perfil e a renda do consumidor feirense. Observando o aspecto físico/comercial dessa importante avenida, percebe-se claramente que o perfil do consumidor vai aumentando à medida que a percorremos, isso se nota na estética das empresas e no tipo e preços de serviços que são praticados por elas, visto que a classe baixa não possui renda o suficiente para usufruir de certos produtos e serviços que são oferecidos em determinados trechos da avenida. A avenida atrai todos os tipos de público ao longo de seu percurso, é interessante se fazer esta observação, porque esse aspecto de consumo é visivelmente crescente. Como é dito no site da Câmara de Dirigentes Lojistas de Feira de Santana:

Portadora de uma economia diversificada, Feira de Santana é uma cidade de atração demográfica, de geração de emprego, renda e de grandes oportunidades de negócios, em todos os setores de atividades econômicas. Sendo o terceiro maior arrecadador de ICMS do Estado da Bahia com R\$ 504.903.870 em 2010. PIB per capita/ano de R\$ 9.005,24 e PIB total de 5.263.533 mil a preços correntes em 2008.

Com essas informações pode-se constatar toda a nuance de consumo que existe na Avenida Getúlio Vargas. O crescimento não parou, recentemente foi concluída a obra de uma nova avenida que dá continuação à Avenida Getúlio Vargas, a Avenida Noide Cerqueira, ouve-se boatos que o metro quadrado nesta avenida está entre os mais concorridos e mais caros da cidade, pois o crescente comércio que existe na Avenida Getúlio Vargas irá se expandir para essa avenida, provavelmente com o diferencial de mais qualidade em prestação de serviços, diz-se em padrões internacionais, o que denota mais qualidade e eficiência em atendimento, oferta e prestação de serviços, portanto, o padrão de luxo será ainda mais elevado.

A expansão comercial de Feira de Santana também é atribuída a novas construções de pequenos shoppings no centro comercial da cidade. Nos anos de 2013 e 2014 foram construídos três pequenos shoppings na cidade, um na Avenida Fraga Maia e dois na Avenida Maria Quitéria; ainda temos a construção de outro shopping popular de médio porte na Rua Natal, no Bairro Rua Nova, a grande reforma do CAF Centro de Abastecimento de Feira de Santana que, de acordo com o projeto, irá trazer mais organização e funcionalidade ao Centro de Abastecimento, e ainda a construção de um novo shopping center, que será o segundo da cidade, competindo com o Boulevard Shopping.

### **Serviço de atendimento ao consumidor**

Existe no comércio de Feira de Santana uma ironia gritante: o mais forte comércio do interior baiano e uma insatisfatória qualidade no atendimento ao cliente. É redundante falar sobre este assunto com os moradores da cidade, pois a grande maioria tem ciência ou já sofreu na pele este

grande problema, acredita-se que isto ainda exista devido à grande falta de treinamento e consultorias ligadas a este importante passo, que é o primeiro contato com o cliente, ou talvez à falta de motivação ou boas condições de trabalho por parte dos empregadores. A maior parte dos autores deste trabalho já teve alguma experiência negativa com relação a atendimento em empresas na cidade de Feira de Santana, isto nos mostra uma certa probabilidade de que o problema permeia vários ramos do comércio e atinge negativamente grande parte dos consumidores.

Não podemos falar de Serviço de Atendimento ao Cliente e não falar do melhor serviço prestado no mundo, que é o do Complexo Disney, situado na cidade de Orlando, nos Estados Unidos. Hoje, muitas organizações oferecem consultorias inspiradas no excelente atendimento da Disney e fabricam cursos voltados para este segmento, se inspirando no padrão Disney, utilizando inclusive o nome do complexo, que também possui excelência em atendimento ao consumidor. Um dos parâmetros utilizados pelas empresas deste complexo é que preço e qualidade, apesar de importantes, não são suficientes para satisfazer o consumidor e multiplicar o serviço prestado. Um dos desafios para os profissionais que lá atuam é superar as expectativas dos clientes, prestando atenção aos detalhes.

É claro que é impossível obter-se um serviço de atendimento parecido com o da Disney, pois Feira de Santana possui uma cultura diferente, de consumidores e de atender e abordar um cliente, isso faz toda a diferença, o que acredita-se ser a chave para a solução parcial ou total deste problema é as empresas adotarem treinamentos, cursos e consultorias voltados para o atendimento, que se adequem ou superem a cultura do consumidor feirense, e prestar um bom atendimento no que diz respeito à abordagem e ao oferecimento não só de um bom serviço, mas a maneira como ele será prestado.

### A Associação Comercial e Empresarial de Feira de Santana

Nos tópicos anteriores foi possível verificar que Feira de Santana é muito bem favorecida na sua posição geográfica: fica situada no entroncamento rodoviário do interior baiano, isto implica na passagem de pessoas de vários estados do país, muitas delas param simplesmente para conhecer o que Feira tem para oferecer, e se impressionam com tanta diversidade de produtos fabricados ou trazidos para serem comercializados na cidade. Com todas essas qualidades existentes, temos de concordar que Feira tem o comércio em seu DNA. A seguir, tem-se uma tabela que mostra o crescimento empresarial em Feira de Santana no ano de 2013.

**Quadro 1.** Quantitativo de empresas constituídas em Feira de Santana por natureza jurídica e mês ano de constituição

Matriz/Filial	(Tudo)								
Soma de COUNT(*)	Mês/Ano								
Natureza Jurídica	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	Total geral
EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDADE LTDA (MICRO EMPRESAS)	2	4	7	4	8	8	3	11	47
EMPRESÁRIO	38	56	91	77	61	52	70	82	527
MEI (MICRO EMPRESA INDIVIDUAL)	353	275	340	290	423	272	461	401	2.815
SOCIEDADE ANÔNIMA ABERTA			1		1				2
SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA (EMPRESAS LIMITADAS)	52	97	97	107	96	68	99	98	714
Total geral	445	432	536	478	589	400	633	592	4.105

Fonte: Associação Comercial e Empresarial de Feira de Santana (2013)

---

A partir da tabela é possível identificar que, em média, dez empresas são abertas em Feira de Santana a cada oito meses. É um dado importante que corrobora no sentido de compreender que os empreendedores estão cada vez mais dispostos a empreender no comércio local, ainda que tenham outra atividade remunerada ou outra(s) empresa(s) firmada(s) na cidade.

Por fim, diante destas constatações, e por ser precursora em alguns aspectos, dispõem-se abaixo alguns fatos importantes da trajetória do comércio da cidade de Feira de Santana que auxiliam a entender a importância deste segmento para a cidade:

- a) A Empresa Jurubeba Leão do Norte foi a primeira empresa a ser fundada em Feira de Santana, sendo inaugurada no ano de 1920. Atualmente, está situada no Centro Industrial de Aratu em Simões Filho – BA.
- b) A cada oito meses se firmam uma média de dez empresas de natureza jurídica, em Feira de Santana.
- c) Feira de Santana possui o maior Centro de Abastecimento do Norte e Nordeste.
- d) Feira de Santana é a primeira economia da região fundamentada no setor de serviços.
- e) A economia da cidade gira em torno do comércio, agropecuária e indústria.
- f) O cruzamento de estradas faz de Feira de Santana o mais importante entroncamento rodoviário do Nordeste.
- g) O setor de confecções representa um terço das indústrias da cidade.

### **Considerações finais**

Haja vista o desenvolvimento que se tem observado em Feira de Santana, pode-se ter certeza que o setor comercial foi o que mais se fez desenvolvido, além até dos investimentos do governo e da vinda de novos imigrantes e novas indústrias para a cidade de Feira de Santana, o setor comercial sempre se manteve em constante desenvolvimento, independente de quaisquer apoios público ou privado. Atribui-se essa independência ao posicionamento geográfico privilegiado que a cidade possui, é claro que ainda há muito a melhorar no aspecto estrutural, principalmente naqueles segmentos comerciais que ainda funcionam de forma ‘rudimentar’, pois precisa-se buscar apoio de instituições, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que faz muito bem o papel de desenvolvedor e apoiador de empresas de várias naturezas jurídicas, muitas dessas empresas já existentes na cidade são frutos do apoio que obtiveram do SEBRAE.

De acordo com as nossas pesquisas, também se observa que, além dos problemas estruturais que precisam ser melhorados, tem-se uma qualificação de mão de obra muito carente, o profissional que deseja obter uma boa qualificação ou investir em cursos para conseguir trabalhar no comércio da cidade, precisa fazer isso por conta própria, ou seja, pagar pelos cursos que precisam ou desejam tomar, o apoio do governo para este fim ainda é muito fraco.

Por fim, pode-se concluir, com base nas observações realizadas no âmbito deste trabalho, que o comércio da cidade é bem vibrante, mas tem alguns pontos que precisam melhorar, como as questões estruturais de atendimento ao cliente, este é um grande passo que pode favorecer ou atrapalhar o desenvolvimento de uma empresa, e a questão de incentivo do governo na oferta de cursos de qualificação de mão de obra.

### **Referências**

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE FEIRA DE SANTANA. **Aspectos econômicos**. Disponível em: <[http://www.cdifs.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=222#aspectos\\_eco](http://www.cdifs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=222#aspectos_eco)>. Acesso em: 4 abr. 2015.

---

GODINHO, Marcus Vinicius. **Abordagem Disney para qualidade em serviços**. Publicado em 11 ago. 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/marcusgodinho/abordagem-disney-para-qualidade-em-servios>>. Acesso em: 4 abr. 2015.

SILVA, José Aldo Morais. **Natureza sã, civilidade e comércio em Feira de Santana: elementos para o estudo da construção de identidade social no interior da Bahia (1833-1927)** 2000. Dissertação (Mestrado em História), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

KURZ, R. A ficção científica da terceirização. **Folha de S. Paulo**, 16 nov. 2003. Tradução de Luiz Repa. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1611200306.htm>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

NUNES, Alexandre Matias. **Análise da evolução estrutural do setor serviços no Brasil: uma abordagem insumo-produto**. 2006. Dissertação (Mestrado) Economia. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2006.

POPPINO, Rollie E. **Feira de Santana**. Salvador: Itapuã, 1968.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# ENTENDENDO OS PILARES DA LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE

## Understanding the pillars of leadership based on complexity

Jéferson Deleon Fávero<sup>1</sup>  
Airan Arinê Possamai<sup>1</sup>

**Resumo:** Liderança é um tema que vem consumindo o tempo crescentemente dentro das organizações contemporâneas, seja para o seu planejamento ou para sua execução. Vislumbrando a complexidade e a dinamicidade destas organizações, e poucas teorias da liderança que abordem estas questões contemporâneas do mundo, a teoria da liderança com base na complexidade busca contemplar estas lacunas existentes. Esta pesquisa tem como objetivo identificar as principais publicações que relacionam os temas de liderança e complexidade. Assim, desenvolveu-se um estudo para aprofundar o conhecimento inicial exploratório desta teoria e executou-se uma análise bibliométrica considerando desde os autores até os países que publicam sobre o assunto, bem como detalhou-se as definições teóricas dos conceitos de base da teoria. Após a coleta dos principais artigos, procedeu-se uma análise descritiva, bem como os conceitos que foram desenvolvidos com base nestes principais artigos. Como resultado o estudo demonstrou a importância da liderança com base na complexidade, principalmente, quando é percebido o retorno às organizações no que tange à inovação, aprendizagem e adaptabilidade. Desta forma, é possível identificar a importância dos conceitos de Dinâmicas Adaptativas Complexas, Liderança Administrativa, Liderança Adaptativa e Habilidade da Liderança, como também os principais autores do tema, Russell Marion e Mary Uhl-Bien.

Palavras-chave: Liderança. Complexidade. Desenvolvimento de Liderança. Complexity Leadership Theory.

**Abstract:** The theme leadership is increasingly consuming time within contemporary organizations, whether for its planning or execution. Glimpsing the complexity and dynamics of these organizations, and few theories of leadership which approach these contemporary themes in the world, the theory of leadership based on the complexity search to contemplate these gaps. This research aims to identify the main publications that relate the themes of leadership and complexity. Therefore, we developed a study to deepen the exploratory initial knowledge of this theory, and we implemented a bibliometric analysis considering from the authors to the countries that publish about the subject, as well as we detailed theoretical definitions of basic theory concepts. After collecting the main articles, we proceeded to a descriptive analysis, as well as the concepts that have been developed based on these main articles. As a result of the study, the importance of leadership was evinced based on the complexity, mainly when it is perceived returns to the organizations related to innovation, learning and adaptability. Thus, it is possible to identify the importance of the concepts of Dynamic Adaptive Complex, Administrative Leadership, Adaptive Leadership and Aptitude Leadership, as well as the main authors of the theme, Russell Marion and Mary Uhl-Bien.

Keywords: Leadership. Complexity. Leadership development. Complexity Leadership Theory.

## Introdução

A busca pela liderança eficiente e eficaz nas organizações, bem como em pesquisas, tem crescido exponencialmente. Atualmente, as organizações buscam pessoas que tenham capacidade de liderança, pois se acredita que os melhores líderes podem oferecer os melhores resultados, ou seja, a liderança tem sido um processo altamente procurado e valorizado pelas organizações (NORTHOUSE, 2007).

De acordo com Day (2000), o desenvolvimento da liderança encontra-se em seu auge. As organizações veem este desenvolvimento como fonte de vantagem competitiva, inves-

---

<sup>1</sup>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

---

tindo seus recursos em sua expansão, a fim de buscar seus melhores resultados, o que converge com os estudos posteriores de Northouse (2007).

A temática da liderança apresenta diferentes abordagens teóricas para explicar as complexidades de todo o processo. Nesse sentido, tem sido estudada utilizando métodos qualitativos e quantitativos, em muitos contextos, incluindo pequenos grupos, grupos terapêuticos e organizações. Para Northouse (2007), a explicação desse fenômeno é identificada a partir dos seguintes componentes centrais: (a) a liderança é um processo, (b) a liderança envolve influência, (c) a liderança ocorre dentro de um contexto de grupo, e (d) a liderança envolve a realização de objetivo. Com base nesses componentes, a liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. Portanto, a liderança é um evento interpessoal que ocorre entre o líder e seus seguidores.

Considerando os pressupostos da liderança com base na complexidade, Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007) adicionam a visão de liderança como uma dinâmica complexa, emergente e interativa, a qual é advinda de resultados adaptativos. Consequentemente, em convergência com os conceitos de Northouse (2007), os líderes são pessoas que agem de maneira que influenciam as dinâmicas e os resultados (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007), considerando as dinâmicas informais da organização e a visão de liderança como ação mobilizadora (HEIFETZ, 1994).

A liderança com base na complexidade é estruturada a partir dos Sistemas Adaptativos Complexos (CAS). Os CAS são formados por atores, como pessoas, computadores e o próprio ambiente. Eles têm como objetivo central a eficiência operacional e a busca por resultados diante das mudanças ao longo do tempo, pela criação e adaptação às pressões ambientais e internas (WEBER, 2012). Conforme Lichtenstein e Plowman (2009), as constantes interações e troca de informações e aprendizagem são de fundamental importância para o desenvolvimento dos CAS.

Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009), novos modelos de teoria de liderança têm despertado o interesse da comunidade científica, uma vez que superam os modelos tradicionais das organizações e incluem elementos direcionados às necessidades e características das organizações do conhecimento.

Com base nisso, este artigo tem como objetivo identificar as principais publicações, que relacionam os temas de liderança e complexidade. Para isto foi feito um estudo bibliométrico buscando a convergência de informações referentes às pesquisas já realizadas sobre o tema liderança com base na complexidade. As informações foram levantadas buscando identificar as seguintes categorias sobre os estudos: ano de publicação, autores com publicações mais frequentes, instituições às quais os autores se encontravam vinculados quando os estudos foram publicados, os mais citados, publicações por país, periódicos da publicação, áreas e estudos mais relevantes. Além disso, foram sistematizados os principais conceitos apresentados nos estudos mais relevantes identificados no presente estudo.

Além desta seção já apresentada, o estudo aborda mais cinco. A metodologia, que anuncia como a pesquisa foi estruturada; na terceira seção contemplam-se os resultados obtidos; na quarta, o aporte teórico utilizado no estudo; na sequência, as considerações finais; e por fim, na sexta seção, as referências utilizadas no estudo.

## **Metodologia**

Para atender ao objetivo da pesquisa, realizou-se uma pesquisa bibliométrica, que para Macias-Chapula (1998) apresenta estudos quantitativos da produção, pulverização e utilização das informações contidas e registradas em determinadas fontes. Também foi realizada uma

---

busca documental que, para Raupp e Beuren (2009) é notada por reunir e organizar dados dispersos, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta. Para composição da amostra, consideraram-se os artigos sobre o tema liderança com base na complexidade.

Os artigos, objetos da presente análise, foram obtidos por meio de um recorte longitudinal de um período de 17 anos, entre 1997 e 2013, porque a partir dessa data os artigos passaram a ser disponibilizados em meio eletrônico. A busca foi executada na base de dados *Scopus*, uma vez que esta indexa as principais publicações internacionais sobre liderança.

Os estudos foram localizados por meio de buscas com as palavras-chave *complexity leadership*, *complexity leadership theory*, *theory complexity leadership*, *leadership complexity* e *complex leadership*. A busca retornou o total de 69 publicações em eventos, revistas, livros, entre outros tipos de publicações indexados na base. Todavia, selecionaram-se apenas os 51 artigos publicados em revistas. Os termos foram buscados no título, no resumo e nas palavras-chave dos artigos.

Observou-se, para análise dos dados, o ano de publicação do artigo, os países de publicação, as áreas de publicação, os periódicos de publicação, as instituições às quais os autores se encontravam vinculados na ocasião da publicação, os autores dos artigos e os artigos mais relevantes. Quanto à identificação do vínculo institucional dos autores, ressalta-se que a obtenção de tal informação se deu por meio dos dados constantes nos resumos dos próprios artigos analisados e na informação advinda da base de dados.

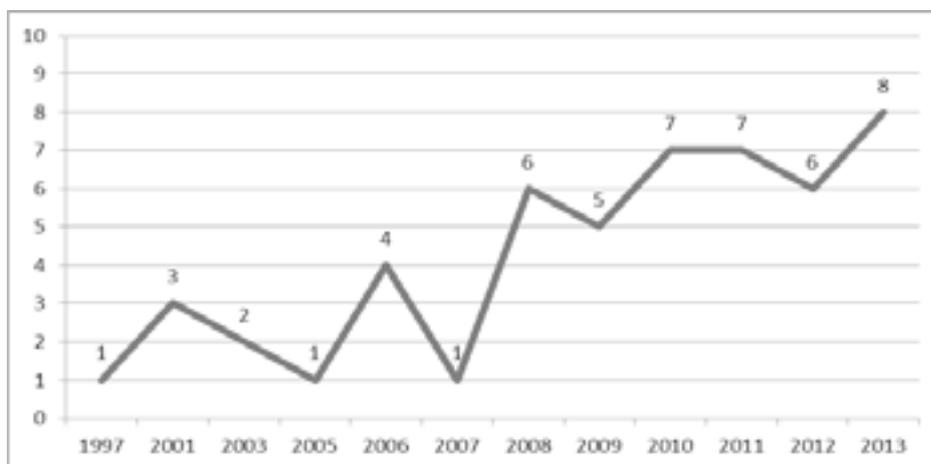
## Resultados

Nesta seção, são apresentados, analisados e discutidos os resultados do estudo considerando as categorias listadas na introdução deste estudo.

### Ano de publicação

O Gráfico 1 apresenta a quantidade de artigos publicados sobre o tema anualmente, demonstrando visualmente a crescente demanda de estudos que relacionam a liderança e a complexidade nas organizações.

**Gráfico 1.** Quantidade de artigos publicados por ano



Fonte: Os autores

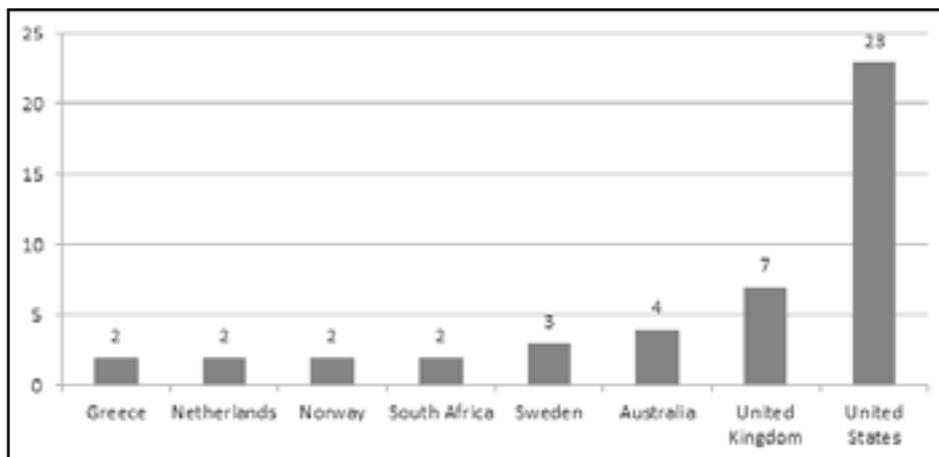
---

Conforme o gráfico, observa-se que no ano de 2013 aconteceu a maior quantidade de publicações desde a primeira publicação sobre o tema.

### Países de publicação

A fim de demonstrar os estudos que foram publicados em cada país, apresenta-se o Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Quantidade de artigos publicados por país



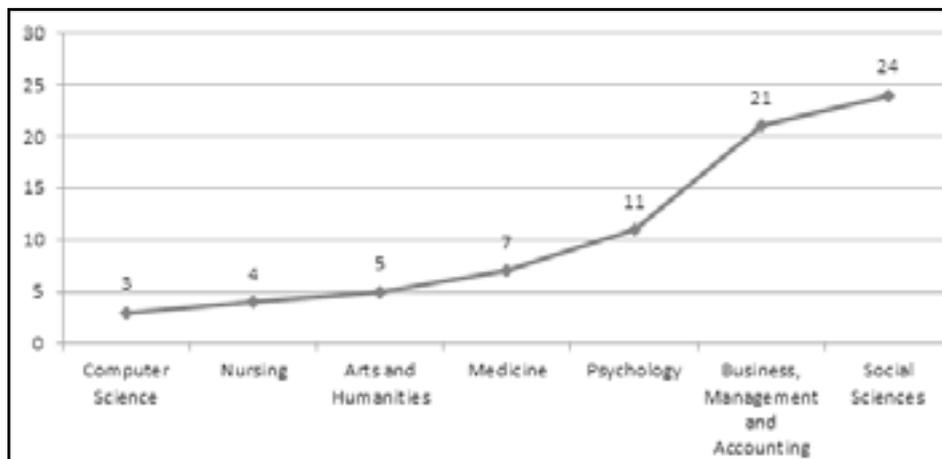
Fonte: Os autores

O tema possui publicações em dezessete países, sendo os EUA publicadores de 23 trabalhos ou 43% do total, seguidos pelo Reino Unido com sete (13%), Austrália com quatro publicações e Suécia com três obras.

### Áreas de publicação

Com o intuito de apresentar as áreas de conhecimento que possuem estudos relacionados à liderança e complexidade, tem-se o Gráfico 3.

**Gráfico 3.** Quantidade de publicações por área de conhecimento



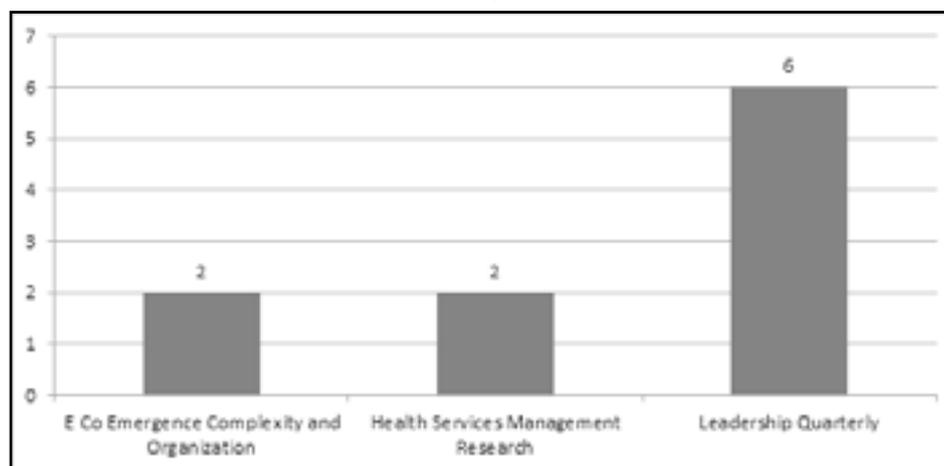
Fonte: Os autores

Onze áreas do conhecimento possuem estudos que relacionam liderança e complexidade. A principal área de publicação são as ciências sociais, que correspondem a 30% dos artigos publicados na base de dados. Em seguida, aparece a área de administração, gestão e contabilidade, que representa 26% dos artigos publicados, como também a psicologia, com 14%. Outras áreas, como medicina, artes, enfermagem, ciência da computação, economia, engenharia, ciências da decisão e matemática representam, juntas, 30% dos artigos publicados. Com base nesses dados é perceptível a importância das ciências humanas no estudo da liderança com base na complexidade, em função das práticas de grupo e das necessidades apresentadas pelas organizações contemporâneas no estudo de novas formas de liderança e desenvolvimento de liderança em razão da complexidade das organizações atuais.

### Periódicos de publicação

O Gráfico 4 representa os periódicos que mais publicaram artigos sobre o tema estudado, sendo que estes estão divididos por área.

**Gráfico 4.** Periódicos com maior número de publicações



Fonte: Os autores

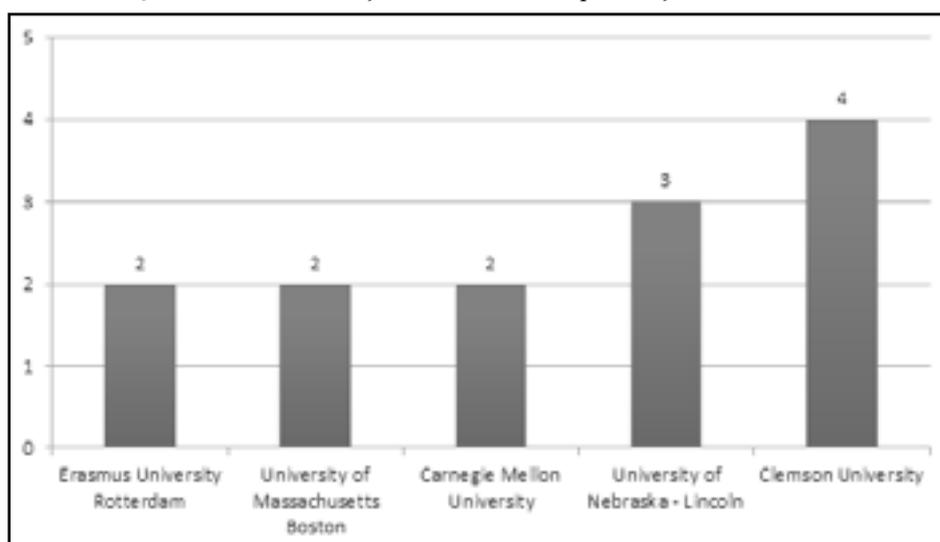
Quarenta e quatro periódicos possuem publicações, dos quais *Leadership Quarterly* publicou desde 1997 o total de 12% dos artigos publicados sobre o tema de liderança com base na complexidade. Para tal, o periódico publica sobre o tema geral de liderança, em média, 38 artigos por ano. Na sequência, os periódicos *Health Services Management Research* e *Emergence Complexity and Organization* representam cada um 4% das publicações.

Percebe-se que os periódicos mais importantes estão dentro de estudos de liderança e teoria da complexidade. É destacável a presença de um periódico da saúde, em função da área de enfermagem possuir muitos estudos sobre a liderança em geral, logo, acabou aparecendo entre um dos mais importantes, também na área de liderança com base na complexidade.

### Instituições com publicações

Em relação à participação das universidades nas publicações dos artigos, apresenta-se o Gráfico 5.

**Gráfico 5.** Quantidade de instituições de ensino com publicações



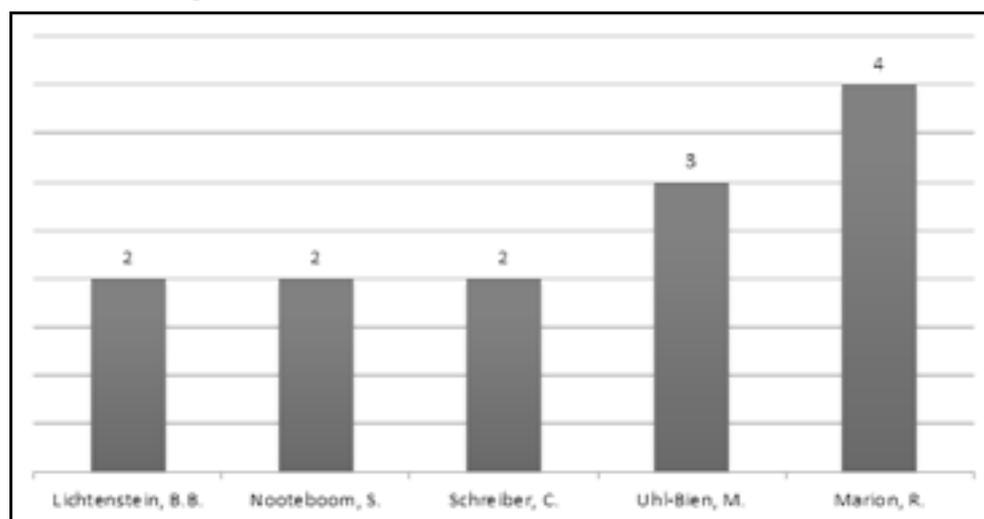
Fonte: Os autores

Em relação à participação das universidades, existe uma alta heterogeneidade. Publicaram sobre o tema 77 universidades, onde as que mais tiveram produção coincidem com os autores que possuíram maior publicação, que são mencionados posteriormente. Clemson University, universidade do autor Russ Marion, publicou 5,5% dos trabalhos, seguido pela universidade de Nebraska-Lincoln, universidade de Mary Uhl-Bien, com 4% das publicações. As universidades de Carnegie Mellon, University of Massachusetts Boston e Erasmus University Rotterdam publicaram 8% dos artigos.

### **Autores**

Quanto aos principais autores que têm publicado artigos sobre o tema liderança com base na complexidade, apresenta-se o Gráfico 6.

**Gráfico 6.** Principais autores sobre o tema



Fonte: Os autores

O autor Russell Marion é doutor em Administração para Educação, possui a maior quantidade de publicações na área de liderança com base na complexidade, principalmente em função de suas pesquisas abordarem estudos de liderança e organizações complexas, com interesses em análise de redes, análise das dinâmicas sociais coletivistas e liderança de criatividade organizacional, aprendizagem e adaptabilidade. Possui 11 publicações iniciando em 2001, das quais quatro publicações em revistas sobre liderança com base na complexidade. Sete em colaboração com Mary Uhl-Bien, seu principal par no tema, e seis publicadas no periódico *Leadership Quarterly*.

A autora Mary Uhl-Bien é doutora em Comportamento Organizacional e mestre em Administração de Empresas, seus estudos são nos temas de ética nos negócios, liderança e comportamento organizacional, os quais três deles caracterizam fundamentos para a liderança com base na complexidade. Possui um total de 25 publicações sobre várias temáticas, a primeira em 1998, sendo 13 publicadas no periódico *Leadership Quarterly*.

### Estudos mais relevantes

No Quadro 1 são listadas as sete principais obras, ordenadas por relevância segundo as métricas da base de dados *Scopus*, onde os principais artigos são encontrados de acordo com a melhor correspondência em função dos termos pesquisados. Em destaque são marcados os autores com maior quantidade de artigos e de maior relevância.

**Quadro 1.** Principais obras e autores

TÍTULO	AUTORES	ANO
Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era.	Uhl-Bien, M. Marion, R. McKelvey, B.	2007
Complexity Leadership: A Healthcare Imperative.	Weberg, D.	2012
Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model.	Uhl-Bien, M. Marion, R.	2009
Leadership in new ventures: complexity managed by teams.	Newth, J. Corner, P. D.	2009
Strategies of complexity leadership in governance systems.	Nooteboom, S. Termeer, C. J. A. M.	2013
Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems.	Lichtenstein, B.B. Uhl-Bien, M. Marion, R. Seers, A. Orton, J. D. Schreiber, C.	2006

Fonte: Os autores

---

## **A liderança com base na complexidade**

Neste capítulo, são definidos os principais conceitos encontrados nos principais trabalhos do levantamento, os quais constituem a base para a compreensão da teoria da liderança com base na complexidade.

### **Dinâmicas adaptativas complexas**

Os Sistemas Adaptativos Complexos (CAS), conforme Uhl-Bien e Marion (2009), são as peças principais para a construção da teoria. São compostos por agentes, os quais são definidos como qualquer coisa ou pessoa que interage no sistema, podendo ser pessoas, computadores, artefatos e o ambiente. O principal objetivo do surgimento de um CAS é para buscar eficiência operacional e resultados por meio de várias mudanças ao longo do tempo, bem como criação e adaptação às pressões ambientais e internas. É papel do líder desenvolver conexões entre os agentes do sistema e usar essas conexões para formular os parâmetros que influenciam a mudança e a inovação por meio de comportamentos e não de poder pela imposição (WEBER, 2012).

Estendendo o conceito de CAS, a liderança não pode ser vista somente como autoridade, mas como ferramenta de promoção de emergência, dinâmicas complexas e interações complexas, as quais podem gerar a ação coletiva para surgirem ação e mudança quando agentes de diferentes perfis interagem de forma que produzam novos padrões de comportamento ou novas formas de funcionamento na organização. A liderança com base na complexidade define a diferenciação entre a liderança e os líderes, adicionando a visão de liderança como uma dinâmica complexa, emergente e interativa, advinda de resultados adaptativos. Os líderes são pessoas que agem de maneira que influenciam as dinâmicas e os resultados (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

A influência entre um agente e outro é fundamental para a sobrevivência do sistema complexo. Os agentes trabalham em constantes interações, com troca de informações, de aprendizagem e adaptam o seu comportamento de formas coerentes ao contexto em que atuam. Dessa forma, propicia-se o surgimento da liderança, nas trocas de informações, como oportunidades para a influência. Os contatos cotidianos podem agregar valores na forma de atuação de cada membro da organização, em função de cada conversa ser baseada em um histórico de relações e informações diferente. Em novos contatos são adicionadas novas informações, fornecidas pela conversa anterior (LICHTENSTEIN; PLOWMAN, 2009).

A existência dos CAS é fonte de criação de emergência para a organização, proporcionando sustentabilidade para ela. Conforme Uhl-Bien e Marion (2009), o CAS pode proporcionar retornos, como inovação, aprendizagem, adaptabilidade e novas formas para a estrutura burocrática da organização. Nesse sentido, agrega o conhecimento e os processos ao dia a dia organizacional, a fim de procurar em seus próprios agentes a criatividade necessária para solucionar as demandas dinâmicas das organizações contemporâneas.

### **Liderança administrativa e liderança adaptativa**

**Liderança administrativa.** É a forma gerencial de liderança responsável por abordar as funções burocráticas da organização e ser responsável por não sufocar a liderança adaptativa. Possui a capacidade de controlar o retorno para a estrutura burocrática, seguindo os padrões burocráticos de alinhamento e controle com os atores organizacionais em cargos de gestão formais e hierárquicos. Contudo, a liderança administrativa não possui capacidades para produzir

---

inovações, pois são as ações de indivíduos e grupos da gestão formal da organização, como papéis que planejam e coordenam as atividades organizacionais burocráticas, sendo restritiva a capacidade criativa (NOOTEBOOM; TERMEER, 2013; UHL-BIEN; MARION, 2009; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

**Liderança adaptativa.** É o processo de liderança informal que ocorre em relações intencionais de agentes interdependentes, os quais trabalham para gerar e promover novas soluções em função da visualização das necessidades de adaptação da organização. Possui a função e capacidade de produzir inovação, aprendizagem, adaptabilidade e novas formas. Desenvolve-se em relacionamentos informais que não se preocupam em primeiro momento com as formalidades organizacionais, levando ao conhecimento da liderança administrativa quando há a necessidade de uma aderência maior para a ação gerada. Assim, os líderes adaptativos necessitam passar para a liderança administrativa que sua ação não prejudicará seus interesses. Os resultados complexos de longo prazo consistem em resultados que visam à adaptação, visto que esta é um processo carregado de valor em que alguns propósitos e valores são privilegiados em detrimento de outros (NOOTEBOOM; TERMEER, 2013; UHL-BIEN; MARION, 2009; DRATH et al., 2008).

Nesse contexto, os dois principais grupos atores, as lideranças formais e as lideranças informais necessitam trabalhar conjuntamente a fim de a liderança administrativa favorecer e não sufocar a liderança adaptativa. Contudo, a liderança adaptativa precisa buscar a auto-organização, propondo trabalhos emergentes que contribuam positivamente para a mesma, e posteriormente estes trabalhos serem agregados a sua estrutura formal (UHL-BIEN; MARION, 2009).

### **Habilitação da liderança**

As tensões geradas nas organizações, muitas vezes geram informações novas, como ideias, inovações e estruturas inesperadas, tendo apenas a informação disponível no contexto organizacional. Neste papel está a liderança adaptativa, agindo com interações entre os agentes, a qual pode gerar tensão, por meio do qual as novas informações podem surgir. Assim, essas novas ideias levam a uma mudança positiva, logo a liderança adaptativa foi habilitada e ocorreu. Neste caso, a tensão que surge na interação dos agentes pode funcionar como um controlador central para ação da liderança adaptativa. Os líderes formais podem permitir o favorecimento das condições em que ocorre a interação, mas eles não são a fonte direta de mudança, no entanto, são apenas os responsáveis pela criação das condições permissivas (NOOTEBOOM; TERMEER, 2013; LICHTENSTEIN et al, 2006).

A habilitação da liderança age como mediadora entre as lideranças administrativas e adaptativas, promovendo as condições favoráveis necessárias para a dinâmica interativa complexa de liderança adaptativa e orquestrar as ligações entre as lideranças administrativas e adaptativas, bem como a entrada da inovação para a organização. Esse cenário é identificado por líderes que, convencidos da necessidade de inovações específicas, combinam sua posição de poder na organização, na rede formal, em que está inserido com uma força de desafiar o regime burocrático de que faz parte (NOOTEBOOM; TERMEER, 2013; UHL-BIEN; MARION, 2007).

Conforme Marion (2008), os líderes administrativos criam estruturas, regras, interações, interdependências, tensão e cultura em que os mecanismos complexos podem prosperar e gerar resultados imprevistos. Consequentemente, também criam variados mecanismos que visam eliminar os resultados adaptativos ruins, bem como permitem condições habilitadoras em que o sistema responda de forma eficaz e rápida às mudanças catastróficas ou oportunistas. Todavia, a iniciativa de promover a emergência em uma organização é papel do líder administrativo

---

primariamente, para incorporar nas estruturas organizacionais a estrutura complexo-dinâmica.

## Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a convergência de informações referente aos trabalhos realizados sobre o tema liderança com base na complexidade, principalmente no que tange ao ano de publicação dos artigos, aos autores que mais frequentemente publicaram, em que instituições os autores se encontravam vinculados no momento da publicação, quais foram as obras mais citadas, quantos artigos foram publicados por país, quais periódicos mais publicaram e os temas empregados nos estudos.

Para tal, realizou-se um estudo bibliométrico, com busca na plataforma *Scopus*, a partir de 1997, momento em que os artigos publicados foram disponibilizados por meio eletrônico.

O resultado do estudo demonstrou que foram publicados, no espaço temporal de 1997 a 2013, 51 artigos, o que caracteriza a importância de determinado tema às organizações, principalmente no que enfatiza retornos como inovação, aprendizagem e adaptabilidade, conforme citado por Uhl-Bien e Marion (2009).

Referente ao país com maior número de publicações, os Estados Unidos da América comportam 43% dos artigos publicados, sendo que a área com maior abrangência em pesquisa desta temática é a das ciências sociais. O periódico *Leadership Quarterly* publicou 12% de todos os artigos sobre liderança com base na complexidade. Vale salientar que, em média, o periódico publica 38 artigos por ano nesta temática.

Objetivando identificar as universidades que mais publicaram sobre o tema, percebeu-se que a Clemson University, universidade do autor Russ Marion, e Nebraska-Lincoln, universidade de Mary Uhl-Bien publicaram juntas 9,5% dos artigos. Nessa direção, no que concerne número de publicações, estes são os autores que mais apresentaram obras sobre o tema, Russ Marion com quatro e Mary Uhl-Bien com três artigos. Além disso, segundo as métricas da base de dados *Scopus*, a obra *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, de Uhl-Bien, Marion e McKelvey, publicada em 2007, foi a mais relevante e citada nos trabalhos subsequentes, conforme Quadro 1.

A partir da realização deste estudo, percebe-se que as organizações estão convencidas de que o termo liderança traz resultados positivos, bem como vantagem competitiva, acreditando que os melhores líderes podem oferecer os melhores resultados, ou seja, a liderança tem sido um produto altamente procurado e valorizado (DAY, 2000; NORTHOUSE, 2007). Percebeu-se também que para as organizações, a liderança com base na complexidade traz fundamento de formalidade e informalidade, conforme Weberg (2012), que indica ainda que tal teoria traz a busca pela interação entre os atores ou agentes, a eficiência operacional, como também a busca de resultados por meio de várias mudanças ao longo do tempo, e ainda pela criação e adaptação às pressões ambientais e internas.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de um estudo de análise de redes, a qual permite identificar os autores e suas tendências teóricas, as relações entre eles, a fim de diagnosticar as formas de interação entre si. Tal pesquisa agregará conhecimento sobre a liderança, bem como a liderança com base na complexidade e o seu desenvolvimento.

## Referências

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

---

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DRATH, Wilfred H. et al. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 635-653, 2008.

HEIFETZ, R. A. **Leadership Without Easy Answers**. Cambridge, Harvard University Press, 1994.

LICHTENSTEIN, Benyamin B. et al. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. Published in *Emergence: Complexity and Organization*, v. 8, n. 4, p. 2-12, 2006.

LICHTENSTEIN, Benyamin B.; PLOWMAN, Donde A. The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 617-630, 2009.

MACIAS-CHAPULA, Cesar A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da informação**, v. 27, n. 2, p. 134-140, 1998.

MARION, Russ. Complexity theory for organizations and organizational leadership. **Complexity leadership: part I conceptual foundations**, v. 1, p. 1-16, 2008.

NOOTEBOOM, Sibout G.; TERMEER, Catrien J. A. M. Strategies of complexity leadership in governance systems. **International Review of Public Administration**, v. 18, n. 1, p. 25-40, 2013.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage, 2007.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Iise M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 631-650, 2009.

UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ; MCKELVEY, Bill. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

WEBERG, Dan. Complexity Leadership: A Healthcare Imperative. In: *Complexity leadership. Nursing fórum*, v. 47, n. 4, 2012.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# **GESTÃO E CONTROLE DOS RECURSOS PÚBLICOS: um estudo sobre aplicação de recursos na área da saúde em uma UBSF de Manaus**

**Management and control of public resources: a study on the application of resources in the health area in UBSF a Manaus**

Isabel Cristina Pereira Couto<sup>1</sup>  
Maria América C S Smith<sup>1</sup>  
Rocilene Franco da Silva<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo contextualizar a gestão e o controle dos recursos públicos por meio de estudo sobre aplicação de recursos na área da saúde em uma Unidade Básica de Saúde da Família em Manaus. Tem-se como objetivos: contextualizar a temática tanto no campo teórico quanto prático; apresentar a Unidade Básica de Saúde Família (UBSF); discorrer sobre as legislações pertinentes à gestão e ao controle dos recursos públicos. Utilizou-se de leituras para a construção da fundamentação teórica e entrevista com a gestora da UBSF como instrumento de coleta de dados. Questiona-se: se há tantas legislações para a boa gestão e controle dos recursos públicos, por que a saúde é vista de maneira negativa? Tal questionamento tem uma resposta apresentada na fala da entrevistada na análise de dados e nas considerações finais.

Palavras-chave: Gestão e Controle. Recursos Públicos. Saúde em Manaus

**Abstract:** This article aims to contextualize management and control of public resources through a study on the application of resources in the health area of a Basic Family Health Unit in Manaus. The objectives are: Contextualize the theme in both theoretical and practical fields; Present the Basic Family Health Unit (UBSF); Discuss legislation relevant to the management and control of public resources. Readings were used for the construction of the Theoretical Foundation and interview with the manager of the UBSF as an instrument of data collection. It is questioned: if there are so many legislations for the good management and control of the public resources because the health is as bad as it is seen? Such questioning has a response presented in the interviewee's speech in the data analysis and in the final considerations.

Keywords: Management and control. Public resources. Health.

## **Introdução**

A gestão e o controle dos recursos públicos sempre devem ser questionados e debatidos, principalmente na área da saúde que, assim como outras áreas, enfrenta problemáticas da prestação dos serviços públicos.

Para a construção desse estudo, as pesquisadoras utilizaram como base o Plano de Desenvolvimento da Prática, nas seções de referencial teórico, seguido de metodologia, análise de dados, considerações finais e as referências utilizadas no estudo.

Como objetivos, contextualizou-se a temática estudada tanto no campo teórico quanto prático; apresentou-se a Unidade Básica de Saúde (UBS); discorreu-se sobre as legislações pertinentes à gestão e controle da gestão pública; realizou-se entrevista com a gestora para fundamentação de dados.

Dessa maneira, o estudo neste artigo é fruto de uma cadeia de pensamento e de ações a serem trabalhadas de maneira científica, apresentando questões, argumentos, citações e dados sobre a temática.

---

<sup>1</sup> 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

---

## Gestão e controle de recursos públicos

Falar sobre gestão e controle de recursos públicos no Brasil pode parecer para muitos leigos uma incoerência frente à realidade, mas não é, pois a máquina pública possui todo um aparato legal e arcabouço a seguir.

O que acontece na realidade brasileira é que grande parte dos gestores que controlam os recursos públicos ignora as legislações e parâmetros legais para trabalhar em interesse próprio e de terceiros, o que traz toda uma problemática para a sociedade brasileira.

Quando se fala em gestão do setor público, deve-se pensar em diversas atividades “[...] desde a alimentação dos pacientes de um hospital até a manutenção de todas as necessidades das Forças Armadas” (TORRE, 2016, p. 6). O autor propõe, a partir da citação, a reflexão de que em todo serviço, por mais simples que seja, existe um gasto que o governo brasileiro deve pensar para o funcionamento da sociedade como um todo, respeitando a Constituição e legislações existentes.

Os autores Mauss e Souza (2008) descrevem tanto a figura do gestor público tratada pela Lei Federal nº 4.320/64 quanto a organização para permitir que se evidenciem os resultados do seu trabalho na esfera pública.

Conforme os princípios que norteiam as instituições públicas, em qualquer entidade do setor deve haver o papel do gestor para ocorrer uma administração correta e organizada e, para isso acontecer de fato, deve haver um duplo controle – interno e externo.

A LRF, pelos estudos realizados por Fernandes (2011) apud Moser (2015), identifica os tipos de controles na administração pública e quem os exerce, sendo estes os importantes a destacar:

- **Controle interno:** pela própria autoridade administrativa.
- **Controle externo:** pelo Poder Legislativo, Tribunais de Contas, Ministério Público, Poder Judiciário e, pela sociedade em geral.
- **Controle misto:** Conselho de Gestão.

Essas formas de controles da administração pública podem também ser encontradas na Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), também chamada oficialmente de Lei Complementar nº 101, sancionada em 4 de maio de 2000, trazendo uma visão legítima frente às legislações.

Essa legislação norteia o controle de gastos pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios na Gestão Pública, sendo eles nos serviços essenciais, serviços de utilidade pública, prestação de serviços mistos, Presidência da República, Ministérios Federais, Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas e Empresas Mistas, trazendo um entendimento à questão (TORRE, 2016).

Todas essas formas de serviços nas diferentes esferas citadas pelo autor são importantes, mas cabe aqui tratar de um daqueles que se encontram nos serviços essenciais, ou seja, os serviços de saúde.

## Gestão e controle dos recursos na saúde

Como já foi tratado anteriormente nesse estudo, existem diversas esferas de atuação da distribuição de recursos para a gestão pública na sociedade, mas neste artigo o estudo volta-se para os chamados serviços essenciais que não podem faltar à população, pois a sociedade é

---

sempre o fim último dos investimentos do governo brasileiro nas diferentes esferas: Federal, Estadual e Municipal.

A controvérsia é vista todos os dias na falta de estrutura física, poucos profissionais, carência de leitos, inexistência de produtos básicos, dentre outros. Ao mesmo tempo em que existe essa problemática houve o aumento do repasse de recursos financeiros para os estados e municípios.

Os recursos destinados à área da saúde são garantidos pela Constituição Federal de 1988, fruto da União, através do “Sistema Único de Saúde” (SUS), o “Distrito Federal, os Estados e Municípios” através da “arrecadação dos impostos a que se referem aos artigos 155 a 159” (SATO et al., 2013, p. 1-2).

A União, os Estados e os Municípios devem reverter os impostos em recursos nas necessidades da população, principalmente na área da saúde, como apontou a autora, mas não apenas limita-se a uma área de serviço à população.

O controle dos recursos na saúde é essencial para uma prestação de serviços de excelência à população para o bom uso dos recursos investidos. Nessa perspectiva, deve-se ter como base para o controle as recomendações existentes nas legislações disponíveis.

### **Legislações quanto à gestão e controle de recursos**

Falar e estudar sobre gestão e controle de recursos no âmbito da formação de conhecimento é importante para quem trabalha ou irá trabalhar nessa área, pois quando estudantes realizam estudos se tornam pessoas preparadas para questionar a realidade e o uso dos recursos públicos.

Muitos políticos, por conta da falta de informação e conhecimento da população, acabam fazendo uso dos recursos públicos de maneira fraudulenta, trazendo assim rejeição na prestação de contas das prefeituras municipais (PEREIRA, 2010). Tal questão trazida pelo autor é mais comum do que se pensa, principalmente nos municípios menores, onde as pessoas têm menos conhecimento sobre as legislações sobre o controle e uso de recursos públicos.

As legislações apresentadas aqui são essenciais para a gestão e controle dos recursos, fazendo parte do processo de planejamento orçamentário brasileiro, onde é realizado primeiro o Plano Plurianual (PPA), depois a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e, por fim, a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Todos esses são legislações aprovadas e que trazem organização e controle para a gestão dos recursos públicos, sendo preciso explicar um pouco mais de cada um deles, pois entendê-los faz toda a diferença para este estudo.

### **Plano Plurianual**

A legislação sobre o Plano Plurianual (PPA) é base para diversas outras legislações que vão ser trabalhadas na gestão de recursos públicos em todas as esferas (Federal, Estadual e Municipal).

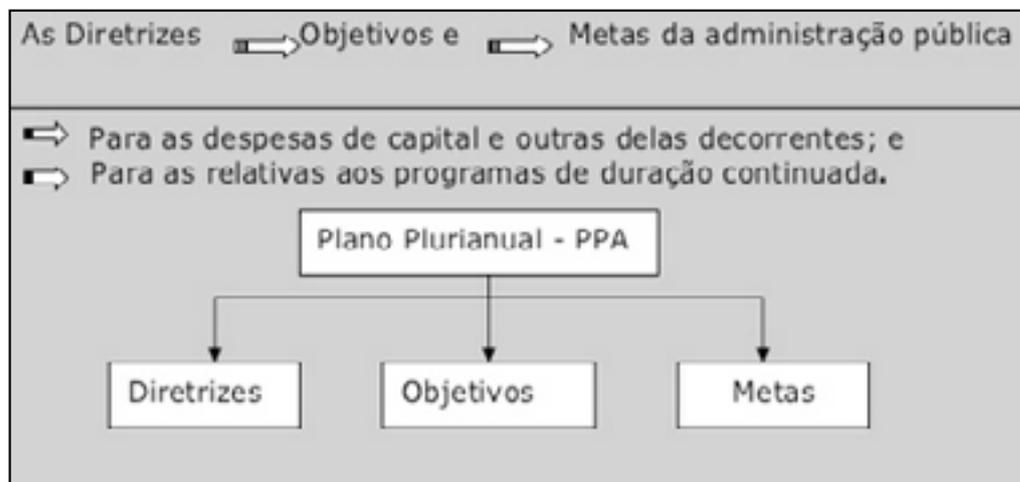
Essa legislação, o Plano Plurianual, em sua essência, é legitimada como um “dispositivo da Constituição Federal”, sendo a Constituição de 1988 a Carta Magna sobre o ideal para a legitimação de direitos individuais, coletivos e públicos (WILGES, 2006, p. 54).

Quando aqueles gestores públicos não respeitam o controle dos recursos públicos no uso do Plano Plurianual estão infringindo a Constituição e podem ser responsabilizados pelo crime de responsabilidade.

O Plano Plurianual (PPA) é um instrumento de planejamento estratégico do governo

para ser trabalhado de forma regionalizada com período de quatro anos, considerado longo para trabalhar as necessidades e demandas que apresenta diretrizes, objetivos e metas a serem cumpridas durante esse período. Como é apresentado a seguir:

**Figura 1.** Resumo do conteúdo de um programa do PPA



Fonte: Carvalho (2010, p. 36 apud MOSER, 2015, p. 109).

O esquema apresentado é essencial num PPA, traçando ações, metas e objetivos, sempre respeitando as diretrizes para o controle dos gastos e repasses de recursos às áreas da administração pública, como é o caso da saúde.

O Plano Plurianual, assim como a Constituição Federal, será base para que ações sejam trabalhadas em comunhão com ideias e outras legislações que vão traçar normas sobre o controle de recursos públicos.

### **Lei de Diretrizes Orçamentárias**

As diretrizes orçamentárias, como legislações, são tão importantes quanto as outras de gestão de controle de recursos na Administração Pública, pois tudo que diz respeito a recursos públicos deve ter bases legais.

Assim como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias é trabalhada como “dispositivo da Constituição Federal” com elaboração dos planos e direcionamento dos recursos que serão liberados pela União (WILGES, 2006).

Todas as diretrizes orçamentárias também devem respeitar limites e áreas de investimento, caso os gestores não seguirem as regras descritas na lei, esses gestores públicos também são responsabilizados por seus atos.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é outro instrumento de controle do planejamento orçamentário sobre recursos destinados para o desenvolvimento da administração pública, nela são evidenciados os resultados almejados pelo gestor público, realizando medidas que garantem o equilíbrio fiscal.

É necessário deixar claro que todo o programa de governo será tratado na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e não apenas no “exercício dos programas de saúde”, como algo específico (BRASIL, 2004, p. 10).

A LDO deve ser seguida como base para as Secretarias de Saúde dos Municípios brasileiros para o exercício das diretrizes orçamentárias de repasse de recursos às Instituições de

---

Saúde através das secretárias Federais, Estaduais e Municipais, isso para um maior controle dos repasses para a gestão pública.

### **Lei Orçamentária Anual**

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é a terceira legislação apresentada como instrumento obrigatório de repasse de recursos para as obras, investimentos e despesas para a manutenção das atividades do respectivo ano da administração pública.

Essa legislação compete, nas diferentes esferas de receitas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que vão definir os recursos que vão ser destinados às áreas a fim de uso ao serviço público para a população (WILGES, 2006).

Todas as prefeituras devem trabalhar pela Lei Orçamentária Anual (LOA), que é aprovada pela Câmara Municipal e libera o montante dos valores que os gestores poderão trabalhar em suas secretarias para serviços à população.

A Prefeitura de Manaus publicou, no Diário Oficial do Município, a Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2017, Lei nº 2.200, de 6 de janeiro do respectivo ano, com a receita orçamentária de recurso financeiro que a prefeitura terá para trabalhar na cidade, sendo o total no valor de R\$ 4.127.323.000 (quatro bilhões cento e vinte sete milhões e trezentos e vinte três mil reais).

Desse montante financeiro, apresentado na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2017, a Prefeitura de Manaus apresenta, através dessa edição do Diário Oficial do Município, valores que ela terá para investir, e desse total são destinados R\$ 832.165.000 (oitocentos e trinta e dois milhões cento e sessenta e cinco mil reais) para a saúde, que é de responsabilidade do Fundo Municipal de Saúde na representação da Secretaria Municipal de Saúde.

### **Materiais e métodos**

A respectiva Unidade Básica de Saúde da Família (UBSF) está localizada na Av. Carlos Preste, nº 52, Alvorada, possui uma estrutura física bastante ampla, com três consultórios para atendimento médico, sendo uma delas sala de dentista, uma sala de preparo, uma de vacinação e outra de curativo.

A Unidade Básica de Saúde faz parte da rede municipal de saúde da Prefeitura de Manaus, vinculada à Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), possuindo dezessete profissionais das diferentes especializações na prestação de serviços básicos de saúde e outros aos moradores da comunidade.

No dia 2 de maio de 2017, às 15h23min. foi realizada uma entrevista com a gestora da UBSF, que de maneira muito gentil e atenciosa respondeu aos questionamentos referente à gestão e controle dos recursos da respectiva unidade.

A gestora, formada em Enfermagem, relatou que possui duas pós-graduações na área da saúde, sendo que uma delas é em Gestão da Saúde Pública, pela FIOCRUZ Amazônia. Questionada sobre a importância da qualificação dos gestores, respondeu: “sim, faltam mais gestores preparados para lidar de maneira compromissada com a gestão e controle dos recursos públicos, principalmente na área da saúde”.

A próxima pergunta dirigida a ela foi: quem gera o plano dos recursos que serão trabalhados pela UBSF? Como é feito o controle desses recursos? E como a UBSF participa das ações que destinam recursos para a UBSF?

Resposta oferecida: “é de competência da SEMSA fazer o plano dos recursos que serão usados na UBSF e o controle desses recursos é de total responsabilidade da minha função, pois é necessário que eu verifique se esses recursos são suficientes e se eles estão sendo utilizados de maneira correta e satisfatória”.

---

Os relatórios de solicitação sobre as demandas e necessidades da UBSF são elaborados pela gestora da unidade e enviados para a SEMSA e esta, por sua vez, verifica a possibilidade de liberação desses recursos na forma de produtos e/ou recursos financeiros, mas dificilmente são solicitados valores, geralmente são medicamentos, instrumentos como seringas, injeções, material de expediente, limpeza, móveis, material promocional para atender aos programas e outros para o atendimento básico.

### **Resultados e discussão**

A partir do estudo realizado, é correto afirmar que a gestão na saúde é essencial para que os serviços de saúde aconteçam com qualidade, realizando atendimento humano que todos esperam e procuram, bem como o controle dos recursos destinados e aplicados à saúde, pois a realidade que se vê na atualidade é fruto da incompetência de gestores e desvios desses recursos.

A gestão no setor público, nas diferentes esferas, deve ser realizada por pessoal qualificado para gerir os recursos destinados à saúde, pois na gestão, deve-se procurar respeitar os meios de controle existentes para que não ocorram erros de condutas, pois como questionado anteriormente, não são aceitáveis as condições em que se encontra a saúde no país, como bem apontou a gestora da Unidade Básica da Saúde (UBSF) em entrevista ao responder que “faltam mais gestores preparados para lidar de maneira compromissada com a gestão e controle dos recursos públicos, principalmente na área da saúde”. Tal posição reafirma a validação do que as acadêmicas refletem nesse trabalho.

### **Conclusão**

A gestão e controle dos recursos públicos, como se afirma neste texto, exige que os gestores tenham conhecimento sobre todo o processo administrativo, pois a gestão da aplicação de recursos financeiros numa UBSF não trata apenas de aquisição de medicamentos, pois envolve a gestão de recursos humanos, patrimonial, infraestrutura, a capacitação profissional, o saber lidar com os instrumentos legislativos, fazer uso dos recursos e estratégias que as legislações pertinentes à gestão e controle dos recursos públicos oferecem.

Envolve ainda gestores que saibam interpretar a legislação vigente e que encontrem maneiras de administrar os recursos que são destinados pela Secretaria Municipal de Saúde ou pela Secretaria Estadual de Saúde, visto que muitas vezes entram em conflito.

A pergunta que se procurou responder foi: se há tantas legislações para a boa gestão e controle dos recursos públicos, por que a saúde é vista de maneira negativa?

Lembrando que o propósito e a finalidade de todas as normas, leis, portarias e tipos de controle são a prestação de serviços de saúde adequados à população geral, sendo responsabilidade exclusiva e intransferível do profissional em gestão pública, daí a preparação e o conhecimento adequado desse profissional.

Nos dias de hoje, a sociedade está cada vez mais atenta e conhecedora de seus direitos, não há espaço para gestores incompetentes deixarem de aplicar as diversas legislações, em desfavor ao cidadão.

---

## Referências

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de Auditoria na Gestão dos recursos financeiros do SUS**. Ministério da Saúde. Departamento Nacional de Auditoria DENASUS. Brasília-DF, 2004.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.interlegis.gov.br>>. Acesso em: 4 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988**. São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatuto Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <<http://www.interlegis.gov.br>>. Acesso em: 5 maio 2017.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MANAUS. Prefeitura Municipal. Lei n. 2.200, de 6 de janeiro de 2017. Estima a Receita e fixa a despesa do Município de Manaus para o exercício financeiro de 2017, LOA 2017. **Diário Oficial do Município de Manaus Poder Executivo** – Edição Extra I. Manaus, sexta-feira, 6 de janeiro de 2017. Disponível em: <[http://dom.manaus.am.gov.br/pdf/2017/janeiro/DOM%204040%2006.01.2017%20EEx%201%20-%20LOA.pdf/at\\_download/file](http://dom.manaus.am.gov.br/pdf/2017/janeiro/DOM%204040%2006.01.2017%20EEx%201%20-%20LOA.pdf/at_download/file)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MAUSS, Cesar V.; SOUZA, Marcos A. de. **Gestão de custos aplicada ao setor público**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSER, Carla. **Finanças públicas**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.

PEREIRA, Jeronimo Rosário Tanan. **Gestão e controle de recursos públicas: um estudo sobre a rejeição de prestação de contas dos governos municipais do estado da Bahia**. Salvador, 2010.

SATO, Sandra Yoko et al. **Gestão dos recursos da saúde: fundo de Saúde**. 2013. Disponível em: <[http://www.cosemsms.org.br/files/publicacoes/gestao-dos-recursos-da-saude-fundo-de-saude\\_07873559.pdf](http://www.cosemsms.org.br/files/publicacoes/gestao-dos-recursos-da-saude-fundo-de-saude_07873559.pdf)>. Acesso em: 3 maio 2017.

TORRE, José Alfredo Pareja Gomez de La. **Gestão de custos no setor público**. Indaial: UNIASSELVI, 2016.

WILGES, Ilmo José. **Finanças públicas: orçamento e direito financeiro para cursos e concursos**. Porto Alegre: AGE, 2006.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# AUDITORIA NO SETOR PÚBLICO

## Audit in the public sector

Fernanda Aguiar<sup>1</sup>  
Catarina Elóia da Rosa Machado<sup>1</sup>  
Felicia Morais<sup>1</sup>  
Geralda Alcantara Migliavaca<sup>1</sup>  
Maria Clara Machado<sup>1</sup>

**Resumo:** Este trabalho se propõe a apresentar pesquisas bibliográficas sobre auditoria aplicada ao setor público. A auditoria é uma prática antiga, existe há mais de 4.000 anos. A partir do desenvolvimento no mundo, da economia, indústrias, organizações públicas e privadas, a auditoria evoluiu recebendo sua normatização como norteador do ator chamado auditor e este tomou corpo e importância frente às organizações. Compreender conceito, planejamento, perfil do profissional, normas, processos, instrumentos de avaliação se fez necessário para identificar e entender o quanto fundamental é a auditoria no setor público diante de um plano de governo, Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária anual. E assim, tanto para os entes públicos como para a sociedade, a auditoria tem um papel importante no controle, processos e transparência das contas públicas em benefício da coletividade.

Palavras-chave: Auditoria. Orçamento. Gestão pública.

**Abstract:** This paper proposes to present bibliographic research on auditing applied to the public sector. Auditing is an old practice, and has been around for over 4,000 years. From the development in the world, from the economy, industries, public and private organizations the audit evolved receiving its normalization as a guiding the called actor, Auditor and this, took body and importance in front of the organizations. Understanding the concept, planning, professional profile, norms, processes, instruments of evaluation became necessary to identify and understand how fundamental is Audit in the public sector before a government plan, Plan, Law of Budgetary Guidelines and Budgetary Law Yearly. And so, both for public entities and for society, the Audit plays an important role in the control, processes and transparency of public accounts for the benefit of the community.

Keywords: Audit. Auditor. Budget.

## Introdução

Neste trabalho, vamos apresentar pesquisas bibliográficas sobre auditoria aplicada ao setor público. Mostraremos o surgimento, evolução, conceito de auditoria e o perfil do profissional auditor. Compreenderemos o planejamento, normas, elaboração e aplicação dos exames do auditor, assim como a importância de suas recomendações. Será identificada a auditoria no Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária anual e, por fim, apresentaremos a Divisão de Auditoria-Geral da Prefeitura de Porto Alegre.

## Metodologia

A pesquisa apresenta-se como qualitativa, de natureza exploratória, porque identificará padrões, temas e particularidades de um fenômeno para compreendê-lo. Sua natureza classifica-se como interpretativa à medida que produzirá sentido sobre o que acontece, possibilitando maior compreensão acerca do tema.

<sup>1</sup>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](http://www.uniasselvi.com.br)

---

Para a coleta de dados, foram utilizados dados secundários, oriundos de pesquisas bibliográficas em livros, artigos de revista e sites institucionais. Também houve o uso de dados primários, extraídos da entrevista na Divisão de Auditoria-Geral do município de Porto Alegre (RS).

### **Aspectos, conceitos e tipos de auditoria – O surgimento e sua evolução**

A auditoria é uma prática antiga, segundo Sá (2010), surgiu na antiga Suméria, comprovada por meio de provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros há mais de 4.500 anos antes de Cristo. Ainda segundo ao autor, a presença da autoria transitou na época, em Roma, Londres, Paris, Veneza, Milão e em Bolonha. Na cidade de Roma, o autor destaca que a auditoria surge para tornar-se um instrumento de controle do antigo império.

Evidencia-se o profissional auditor contábil no século XIX na Inglaterra, com a influência da revolução industrial e com a expansão de negócios para os Estados Unidos (HOOG; CARLIN, 2008). De acordo com Crepaldi (2004, p. 105):

A grandeza econômica e comercial da Inglaterra e da Holanda, em fins do século passado, bem como dos Estados Unidos, onde hoje a profissão é mais desenvolvida, determinou a evolução da auditoria, como consequência do crescimento das empresas, do aumento de sua complexidade e do envolvimento do interesse da economia popular nos grandes empreendimentos.

A trajetória da auditoria se fez a partir da econômica nos países europeus, e na América do Norte; nos Estados Unidos, a profissão auditor destacou-se a partir do desenvolvimento empresarial, corporativo e dos empreendimentos.

### **Conceito**

A auditoria contábil, segundo Sá (2010), é uma tecnologia que se utiliza da revisão, da pesquisa, para fins de opinião e orientação sobre situações patrimoniais de empresas e instituições. No século XIX, a auditoria evoluiu para o conceito de ciência contábil aplicada. Após a quebra da bolsa de Nova York em 1929, a auditoria cresceu e desenvolveu. E no Brasil, a auditoria chega com o advento da Lei nº 4728/65 e sua normatização. Afirmam Pagliato e Santos (2007, p. 3):

Auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza azidental, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

Entre muitos conceitos, a autoria está diretamente ligada à contabilidade, controle, verificação de documentos e demonstrativos contábeis, patrimoniais, proporcionando assim recomendações para a análise de gestores públicos e privados.

---

## Tipos de Auditoria

Após entender que a auditoria é uma técnica contábil e que ela auxilia na confirmação dos registros e documentos da situação econômica de uma organização privada e pública e contribui para avaliação dos gestores, é salutar apresentar os tipos.

Diante das afirmações de Oliveira e Diniz Filho (2001), a auditoria tem como classificação seus tipos: auditoria das demonstrações contábeis, auditoria interna, auditoria externa, auditoria de cumprimento normativo ou *compliance audit*<sup>2</sup>, auditoria de gestão, auditoria de sistemas, auditoria fiscal e tributária, auditoria ambiental e auditoria nos processos de compras e vendas de empresa e reestruturações societárias-incorporações, fusões, cisões e formatação de *joint ventures*<sup>3</sup>.

**Quadro 1.** Comparativo dos tipos de auditoria interna e externa

Elementos	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Sujeito	Profissional Independente	Auditor interno (funcionário da empresa)
Ação e objetivo	Exame das demonstrações financeiras	Exame dos controles operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Promover melhorias nos controles operacionais
Relatório principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiência administrativa
Grau de independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Fonte: Rosário (2010).

O Quadro 1 apresenta a comparação de auditoria interna e externa (CREPALDI, 2004). A auditoria interna é geralmente realizada por funcionários da própria organização; e a externa por contratados, consultorias. No setor público, a auditoria externa é uma obrigatoriedade executada por órgãos específicos, exemplos: o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Tribunal de Contas do Estado (TCE).

### O auditor

Devido a sua complexidade, a auditoria necessita de profissionais com conhecimentos específicos, geralmente são profissionais de formação em ciências contábeis. São três os tipos de profissionais: auditores independentes, auditores internos e auditores públicos.

Auditores independentes atuam por conta própria. Auditores internos são funcionários

---

<sup>2</sup> Compliance, palavra estrangeira, é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa.

<sup>3</sup> Joint ventures é um termo econômico muito utilizado para designar a cooperação econômica ou estrutural entre duas ou mais empresas.

de organizações. Auditores públicos são servidores do âmbito municipal, estadual e federal. Sendo a auditoria um importante instrumento de controle das contas públicas, controle social, transparência e gerador de pareceres para os gestores, no papel do auditor destaca-se, além das competências técnicas, a ética profissional.

Conforme Sá (2010, p. 12), a pessoa do auditor contábil, quer seja independente ou não, deve: “ser alguém com profundo equilíbrio e probidade, uma vez que sua opinião influenciará outras pessoas, principalmente em relação a interesses financeiros e comerciais que eventuais acionistas, proprietários, clientes e fornecedores, dentre outros”.

### **Setor de divisão de Auditoria-Geral do município de Porto Alegre – Entrevista com as auditoras da Divisão de Auditoria-Geral do município de Porto Alegre**

Durante as pesquisas para construção deste trabalho foi realizada entrevista com as auditoras Maria Joaquina Garcia e Ana Carolina da Silva (nomes fictícios) do departamento Divisão de Auditoria-Geral. As auditoras iniciaram a entrevista apresentando como é constituído o organograma desse departamento no município de Porto Alegre, sendo este subordinado à Secretaria da Fazenda do município. As atribuições da Divisão de Auditoria-Geral do município são inspeções nos órgãos da Administração Direta e Indireta, sendo elas: vinte e quatro Secretarias e Gabinetes, quatro Autarquias, duas Fundações, duas Sociedades de Economia Mista, uma Empresa Pública e Câmara Municipal.

No decorrer da entrevista foi relatado o processo de auditoria nos órgãos que, após conclusão da inspeção, elabora-se um relatório pelos auditores que realizaram o trabalho, o qual é revisado e entregue ao secretário da Pasta, logo depois ao Chefe do Executivo. Após o órgão auditado receber o relatório tem um prazo de 20 dias para se manifestar, apresentar justificativas relacionadas aos apontamentos e recomendações emitidos pela auditoria.

**Figura 1.** Organograma



Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (s.d., s.p.).

A Figura 1 apresenta a estrutura organizacional da Divisão de Auditoria-Geral do município de Porto Alegre.

## Matriz de Risco – Divisão de Auditoria-Geral do município de Porto Alegre

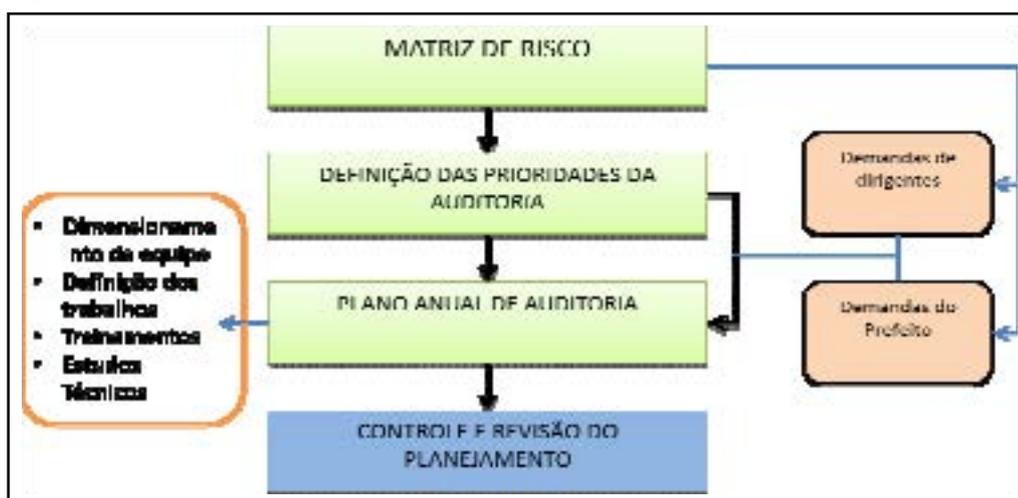
Todas as auditorias são planejadas e realizadas a partir de diretrizes estabelecidas na Matriz de Risco.

As auditorias na gestão pública municipal incluem inspeções in loco para examinar, verificar os processos e resultados de acordo com os indicadores definidos nos programas e projetos de governo presentes no Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA).

Os profissionais envolvidos na auditoria, em sua maioria, são auditores de controle interno (contadores) e alguns profissionais das áreas de engenharia e administração de empresas.

Sobre prazos, importante salientar que as solicitações recomendadas pelo auditor ao final da inspeção junto ao órgão auditado devem atender ao prazo de cinco a dez dias. E o prazo para resposta ao Relatório-Diagnóstico é de até 20 dias, no geral. Esse relatório é elaborado de forma objetiva e completa a constatação do auditor, com evidências, exemplos e a base legal, com recomendações para sanar as ilegalidades, irregularidades e deficiências encontradas.

Figura 2. Matriz de risco



Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (s.d., s.p.).

A Figura 2 mostra a estrutura da matriz de risco da Divisão de Auditoria-Geral do município de Porto Alegre.

Nesse contexto, a avaliação de risco é utilizada para identificar as áreas mais importantes dentro do universo da auditoria, permitindo ao auditor delinear um planejamento capaz de testar os controles mais importantes, ou focar nas áreas estratégicas, otimizando os recursos humanos e materiais disponíveis, vide esquema resumo acima: o planejamento, a elaboração, os instrumentos e a identificação do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA).

Figura 3. Papel de Trabalho – Folha 1

 <p>Secretaria Municipal da Fazenda Área de Auditoria-Geral</p>	<b>AUDITORIA-GERAL</b> <b>PAPEL DE TRABALHO</b> <b>Licitação</b>	<b>ORGÃO:</b> _____	<b>FOLHA Nº</b> _____ Data: / /																																				
	<b>ANO DA LICITAÇÃO:</b> _____ <b>PROCESSO:</b> _____ <b>TIPO DE LICITAÇÃO:</b> _____ <b>OBJETO:</b> _____																																						
<b>INÍCIO PROCESSO:</b> ____/____/____		<b>AUTORIZAÇÃO DO ORDENADOR:</b> ____/____/____																																					
<b>PUBLICAÇÃO DO EDITAL:</b> ____/____/____		<b>ABERTURA:</b> ____/____/____																																					
<b>JULGAMENTO:</b> ____/____/____		<b>HOMOLOGAÇÃO PELO ORDENADOR:</b> ____/____/____																																					
<b>ASSINATURA DO CONTRATO:</b> ____/____/____		<b>PUBLICAÇÃO CONTRATO:</b> ____/____/____																																					
<b>ORDEM DE INÍCIO:</b> ____/____/____		<b>DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:</b> _____																																					
<b>VALOR ESTIMADO: R\$</b> _____		<b>VALOR CONTRATADO: R\$</b> _____																																					
<b>PRAZO DE EXECUÇÃO:</b> _____		<b>VALOR ADITADO: R\$</b> _____ % _____																																					
<b>VENCEDOR:</b> _____																																							
<table border="1"> <tr> <td>1. Declaração de que a empresa não é inidônea;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>2. Apresentação por parte do vencedor de toda a documentação exigida;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>3. Autorização da ACS/SMF para licitar</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>4. Apresentação obrigatória da Declaração, firmada pelo representante legal do licitante, de que não emprega menor de dezoito anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre, e não emprega menor de dezesseis anos;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>5. Parecer da Assessoria Jurídica sobre a minuta do Edital;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>6. Parecer da Assessoria Jurídica sobre a minuta do Contrato;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>7. Projeto Básico (para obras e serviços);</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>8. Orçamento de Custos;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>9. Ato de designação da comissão de licitação ou do responsável pelo Convite;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>10. Atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora formalizada;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>11. Homologação pela autoridade competente sobre os julgamentos da Comissão de Licitação;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> <tr> <td>12. Prazos para recurso;</td> <td><input type="checkbox"/> SIM</td> <td><input type="checkbox"/> NÃO</td> </tr> </table>				1. Declaração de que a empresa não é inidônea;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	2. Apresentação por parte do vencedor de toda a documentação exigida;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	3. Autorização da ACS/SMF para licitar	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	4. Apresentação obrigatória da Declaração, firmada pelo representante legal do licitante, de que não emprega menor de dezoito anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre, e não emprega menor de dezesseis anos;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	5. Parecer da Assessoria Jurídica sobre a minuta do Edital;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	6. Parecer da Assessoria Jurídica sobre a minuta do Contrato;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	7. Projeto Básico (para obras e serviços);	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	8. Orçamento de Custos;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	9. Ato de designação da comissão de licitação ou do responsável pelo Convite;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	10. Atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora formalizada;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	11. Homologação pela autoridade competente sobre os julgamentos da Comissão de Licitação;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	12. Prazos para recurso;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
1. Declaração de que a empresa não é inidônea;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
2. Apresentação por parte do vencedor de toda a documentação exigida;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
3. Autorização da ACS/SMF para licitar	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
4. Apresentação obrigatória da Declaração, firmada pelo representante legal do licitante, de que não emprega menor de dezoito anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre, e não emprega menor de dezesseis anos;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
5. Parecer da Assessoria Jurídica sobre a minuta do Edital;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
6. Parecer da Assessoria Jurídica sobre a minuta do Contrato;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
7. Projeto Básico (para obras e serviços);	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
8. Orçamento de Custos;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
9. Ato de designação da comissão de licitação ou do responsável pelo Convite;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
10. Atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora formalizada;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
11. Homologação pela autoridade competente sobre os julgamentos da Comissão de Licitação;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					
12. Prazos para recurso;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO																																					

Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (s.d., s.p.).

A Figura 3 ilustra um modelo de instrumento de trabalho do auditor, nomeado Papel de Trabalho, sendo que na capa acima à direita destaca-se o que o auditor irá examinar, neste caso, o modelo acima está destinado a orientar os exames do processo de Licitação<sup>4</sup>. Este instrumento está previsto na base da Matriz de Risco.

<sup>4</sup> Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos (MEIRELLES, 2004, p. 266).

Quadro 4. Papel de trabalho – Folha 2

28. Numeração e rubrica em todas as folhas do processo e do Edital.	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO						
<b>Concurso – regras especiais</b>								
29. Julgamento feito por comissão especial integrada por pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento da matéria em exame, servidores públicos ou não;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO						
30. Regulamento próprio contendo a qualificação exigida dos participantes, as diretrizes e a forma de apresentação do trabalho e as condições de realização do concurso e os prêmios a serem concedidos;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO						
31. No caso de projeto o vencedor autorizou a Administração a executá-lo quando julgar conveniente;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO						
32. O Regulamento do concurso prevê que o autor deve ceder os direitos patrimoniais relativos ao projeto para que a Administração possa contratá-lo, pagá-lo, premiá-lo ou recebê-lo;	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO						
<b>ANOTAÇÕES:</b>								
<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>								

Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (s.d., s.p.).

A Figura 4 é a segunda parte do instrumento de trabalho, destinada a orientar os exames do auditor com base na Matriz de Risco, contendo um campo importante: as Anotações. Este momento é fundamental nas inspeções, pois o auditor utiliza de objetividade e ética nas anotações para contribuir com a redação final as evidências encontradas e inclinar-se para as recomendações. Afirmar Attie (1998, p. 55):

As normas de auditoria diferem dos procedimentos de auditoria, uma vez que eles se relacionam com ações a serem praticadas, conquanto as normas tratam das medidas de qualidade na execução destas ações e dos objetivos a serem alcançados através dos procedimentos. As normas dizem respeito não apenas às qualidades profissionais do auditor, mas também a sua avaliação pessoal pelo exame efetuado e do relatório emitido.

No instrumento apresentado nas Figuras 3 e 4 verificam-se os procedimentos utilizados para elaboração da auditoria, e apresenta-se ainda a relação entre procedimentos e normas. Normas referem-se às medidas de qualidade das ações e dos objetivos a serem atingidos com os Procedimentos. O autor Attie (1998) reforça em sua citação que as normas irão além das qualidades profissionais do auditor, mas que também estão relacionadas à avaliação pessoal do auditor.

**Figura 5.** Planejamento e elaboração de auditoria – Folha 1

 <b>PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE</b> SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA Controladoria-Geral do Município Divisão de Auditoria-Geral		
<b><u>PROGRAMA DE AUDITORIA 13/16</u></b>		
<b>Unidade Auditada:</b> Secretaria Municipal de Educação - SMED		
<b>Período Previsto:</b> de 25 de agosto a 22 de setembro de 2016		
<b>Número de dias:</b> 19		
<b>Audidores:</b> 5,5 (4 em tempo integral e 1 em período reduzido)		
<b>Horas:</b> 836		
<b>Equipe:</b>	Bárbara Baum Vivien Caroline Poletto Bosak Carlos Leandro Ransan Cleber Lemos Costa Lindomar Junior Fonseca Alves	matr. 133293.7 matr. 133296.1 matr. 55030.1 matr. 21051.4 matr. 123711.4
<b>Chefe de Equipe:</b>	Leonel Garcia Santanna	matr. 103700.5
<b>Objetivos:</b>	Avaliar os controles internos nas áreas de Despesas, Convênios (despesas com convênios e convênios recebidos), Licitações, Almoarifado e Patrimônio.	

Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (s.d., s.p.).

A Figura 5 representa o Programa de auditoria da Secretaria Municipal de Educação do município de Porto Alegre, em que se evidencia o instrumento detalhando a equipe envolvida no programa, o chefe da equipe, suas matrículas, informações da unidade auditada, a vigência do período, quantidade de dias, o tempo dos auditores e carga horária total. O instrumento apresenta também os objetivos do programa de auditoria, neste caso, os objetivos são: avaliar os controles internos nas áreas de Despesas, Convênios (despesas com convênios e convênios recebidos), Licitações, Almoarifado e Patrimônio.

**Figura 6.** Planejamento e elaboração de auditoria – Folha 2

<b>Itens propostos:</b>	
<b>I – CONSELHOS ESCOLARES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de contas</li> <li>- Controle dos repasses</li> <li>- Fiscalização</li> <li>- Formalidades legais</li> </ul>	<b>V – ALMOXARIFADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de entrada e saída de materiais</li> <li>- Inventário</li> <li>- Condições de segurança</li> </ul>
<b>II – CONVÊNIOS COM RECURSOS REPASSADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de contas</li> <li>- Controle dos repasses</li> <li>- Fiscalização</li> <li>- Formalidades legais</li> </ul>	<b>VI – PATRIMÔNIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle dos bens</li> <li>- Inventário</li> <li>- Responsabilidade pelos bens</li> </ul>
<b>III – CONVÊNIOS COM RECURSOS RECEBIDOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de contas</li> <li>- Fiscalização</li> <li>- Formalidades legais</li> </ul>	<b>VII – LICITAÇÕES, DISPENSAS E INEXIGIBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise quanto à formalidade e legalidade</li> </ul>
<b>IV – LIMITE DOS GASTOS COM EDUCAÇÃO</b>	<b>VIII – OBRAS, REFORMAS E MANUTENÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento e execução</li> <li>- Fiscalização</li> </ul>
	<b>IX – SISCOP – SISTEMA PARA CONTROLE DE OBRAS PÚBLICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envio das informações através do SISCOP ao TCERS</li> </ul>

Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (s.d., s.p.).

Na Figura 6 verifica-se a continuidade do instrumento Programa de Auditoria da Secretaria Municipal de Educação – SMED do município de Porto Alegre, em que o planejamento apresenta nove itens do programa de auditoria do município de Porto Alegre, onde evidenciamos no item nove deste instrumento a fase final do encaminhamento para auditoria externa TCE-RS.

Neste programa de auditoria se percebe que a auditoria transita por todos os indicadores de verificação, fiscalização, convênios, prestação de contas, limite de gastos, orçamentos, patrimônio, execução, entre outros. Esta situação ilustra a importância de uma auditoria para examinar e verificar os planos o PPA, LDO e LOA do exercício de um governo.

**Figura 7.** Solicitação de documentação

SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO		
<p><b>Unidade Auditada: Secretaria Municipal de Educação – SMED</b></p> <p>Para cumprimento do Programa de Auditoria nº 13/16, com previsão de início dos trabalhos nessa Secretaria no dia 25 de agosto de 2016, solicitamos a V.Sa. que seja disponibilizada à EQUIPE DE AUDITORIA, até a data de início dos trabalhos, a seguinte documentação:</p>		
DOCUMENTOS	PERÍODO	
Relação dos Convênios - Convênios com Recursos Município – Creches e Conselhos; - Convênios de Recursos recebidos.	2016	
Relação das Licitações, Dispensas e Inexigibilidades	2016	
Inventário do Patrimônio	2015	
Inventário do Almostrado	2015	
Relatório de Materiais em Estoque	Atual	
Relatório de Materiais sem Movimentação há mais de 360 dias	Atual	
PROCESSOS		
ITEM	Nº PROCESSO	DESCRIÇÃO
Convênios (Despesas com Convênios)	10034XXC00	FUNDACAO POA (NOME FICTICIO) Valor pago em 2015: R\$ 3.819.093,90; Objeto: Pagamento de Convênio entre SMED e FUNDACAO POA (NOME FICTICIO), para atendimento na Educação Integral com ampliação de jornada escolar da 2581 a 2600 alunos.

Fonte: Prefeitura de Porto Alegre (s.d., s.p.).

A Figura 7 apresenta o instrumento Solicitação de Documentação, este papel é encaminhado ao órgão a ser auditado, que recebe a solicitação de documentos antes do auditor in loco, e o órgão deve deixar à disposição todos os documentos para exames, contribuindo assim com o planejamento de auditoria e cumprimento de prazos. Nessa figura verificam-se também orçamentos como LDO e LOA, presentes na auditoria.

### Considerações finais

Este trabalho apresentou marco teórico sobre auditoria, trazendo do surgimento até a aplicabilidade dos exames, instrumentos e recomendações de um auditor. Para construção desta pesquisa foi realizada uma entrevista na Divisão de Auditoria-Geral do município de Porto Alegre cedida pelas auditoras Maria Joaquina Garcia e Ana Carolina da Silva (nomes fictícios).

Durante a entrevista foi relatada toda a trajetória da auditoria no município desde a década de 1990, quando iniciou essa prática, até a chegada da LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal 101/2000, que estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. As entrevistadas trouxeram este marco como motivador para novos rumos na auditoria e transparência dos gastos públicos.

---

Entre todos os dados e fatos citados na entrevista, destaca-se a Matriz de Risco que está sendo realinhada devido à existência do Portal da Transparência, hoje já existe uma prática de a Divisão de Auditoria-Geral publicar informações no portal, mas a reflexão dos gestores e auditores neste momento está sendo “o que mais poderá ser publicado sem ressalvas sobre órgãos e gestores auditados?”.

Concluimos que muitos foram os conceitos históricos estudados na construção deste artigo sobre auditoria, mas que vão além de conceitos técnicos, a normatização, as competências dos gestores, a ética, a verificação e exames, as recomendações são instrumentos normativos essenciais para o desempenho e saúde da prestação de serviço público à sociedade e transparências dos atos e fatos para benefício da coletividade.

## Referências

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, Willian. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUJAK, Gilberto. **Matriz de risco para planejamento de auditoria**. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgm/default.php?p\\_secao=25](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgm/default.php?p_secao=25)>. Acesso em: 26 nov. 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

HOOG, Wilson Alberto Zappa; CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de auditoria contábil das sociedades empresariais: de acordo com o novo Código Civil – Lei n. 10.406/02**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

OLIVEIRA, Denise Silva; GOMES, Gilson Freire da Fontoura; PORTO, Livia Carolina de Medeiros. A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. **Revista de Ciências Gerenciais**. V. 1, n. 1, p. 1 – 19, 2012. Disponível em: <[http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos\\_monografias/arquivo.2013-04-17.2206323865](http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos_monografias/arquivo.2013-04-17.2206323865)>. Acesso em: 4 out. 2016.

OLIVEIRA, Luís Martins de; DINIZ FILHO, André. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

PAGLIATO, Wagner; SANTOS, Aldomar Guimarães. **Curso de Auditoria**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. s.d. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal\\_pmpa\\_novo/](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novo/)>. Acesso em: 4 out. 2016.

---

ROSÁRIO, E. D. **Relação entre Autoridades Independentes e Auditados**: um estudo de caso em uma entidade fechada de previdência complementar. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SÁ, Antonio de Lopes. **Teoria da Contabilidade**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# ÉTICA NO MARKETING: uma visão brasileira

## Ethics in marketing: a brazilian vision

Klarissa Vieira de Oliveira Fraga<sup>1</sup>  
Adriano Salvagni Marchi<sup>1</sup>

**Resumo:** Este é um artigo descritivo que aborda a ética no marketing pela perspectiva dos profissionais de marketing brasileiros. Pesquisando sobre esse tema, através de um questionário respondido pela amostra não probabilística escolhida foram coletados dados sobre a visão deles em relação à ética nas suas vidas e nas suas organizações, com foco nos dilemas éticos mais questionados no marketing (compilados pelo autor André Cauduro D'Angelo em seu artigo A Ética no Marketing, baseado nas obras de diversos autores condecorados no ramo dos negócios), foco na essência ética do marketing e nas práticas empresariais mais suscetíveis à interpretação.

Palavras-chave: Brasil. Ética. Marketing.

**Abstract:** This is a descriptive article about the ethics in marketing through the perspective of the brazilian marketing professionals. Searching about this subject, through the use of a survey answered by the non-probabilistic sample choosed, data was collected about the perspective of the sample in relation to the ethics in their lifes and in their organizations, focusing on the more questioned marketing ethical dilemmas (compiled by the author André Cauduro D'Angelo in his article "A Ética no Marketing" (The Ethics in Marketing), based on the works of many honored authors of the business field), focusing on the essence of marketing ethics and on the empresarial practices more likely to interpretation.

Keywords: Brazil. Ethics. Marketing.

### Introdução

O estudo da moral humana aumentou de peso nas sociedades ao longo dos séculos desde a sua exploração na Antiguidade Clássica pelos grandes filósofos. Na sociedade atual, cada vez mais é exigida a ética como princípio norteador de comportamentos.

Segundo Toffler (1993), a noção genérica de ética tem a ver com certo e errado, bom e mau, virtude e vício, mas não há uma unanimidade sobre a essência desse certo e errado, a sua proveniência ou universalidade de aplicações. Essa falta de consenso se deve ao fato de que "toda atividade tem uma finalidade, mas nunca se sabe se algo que se faz para o bem levará a um bom fim, pois, por exemplo, o fruto do roubo é bom para o ladrão e ruim para a vítima" (CHALITA, 2003, p. 47). Isso torna a ética um assunto denso e complexo, revestido de subjetividade e relatividade, mas tende-se a se refletir sobre a ética a partir da premissa de que os interesses individuais (sejam esses racionais, como priorizar a sua estabilidade financeira, ou irracionais, como priorizar o seu desejo por vingança) devem diluir-se nos interesses grupais, ao levar em conta o bem-estar de todas as partes envolvidas.

Dentro de uma análise da realidade brasileira, na qual a confiança é cada vez menor nas organizações, sejam governamentais ou empresariais, a ética vem para fazer a diferença. Os escândalos e fraudes, as sujeiras das quais o marketing fica responsável por limpar para evitar maiores perdas de imagem, enfraquecem significativamente a economia nacional, afetando a confiança não só do povo, como dos mercados internacionais, que retiram os seus investimentos das terras brasileiras e agravam a crise enfrentada no país: uma crise econômica, políti-

---

<sup>1</sup> 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](http://www.uniasselvi.com.br)

---

ca, social e ética. O famoso “jeitinho brasileiro” é exposto aos olhos do mundo, infelizmente não pelo seu brilhantismo, mas pela sua malandragem. Reforçando o ponto apresentado, Nash (1993, p. 4) nos diz que:

São muitas as razões para a recente promoção da ética no pensamento empresarial. Os administradores percebem os altos custos impostos pelos escândalos nas empresas: multas pesadas, quebra de rotina normal, baixo [sic] moral dos empregados, aumento da rotatividade, dificuldades de recrutamento, fraude interna e perda de confiança pública na reputação da empresa.

A autora (1993, p. 6) ainda nos explica que nossas:

[...] atividades e escolhas são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas este, com frequência [sic], sofre uma transformação em suas prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de se adquirir poder.

Por se encontrarem dentro de um contexto como o apontado por Nash, o mais sensato a se afirmar é que os profissionais de marketing do Brasil estão rodeados de dilemas éticos nas suas organizações e que:

Os problemas clássicos, como a intromissão na privacidade das famílias com a venda porta a porta [sic], a forte pressão persuasiva para que as pessoas comprem, a aceleração da obsolescência [sic] dos produtos para que sejam substituídos rapidamente por novos modelos ou estilos, e os apelos que reforçam as compras por motivos de materialismo, hedonismo, consumo supérfluo e outros, parecem não poder ser equacionados apenas com códigos de ética [...] (ARRUDA; VASCONCELLOS, 1989, p. 3).

E isso torna difícil a escolha de como se posicionar moralmente diante das adversidades organizacionais, mas para saber se essas afirmações têm fundamentos é necessário o uso da pesquisa. Baseando-se em dados quantitativos, este artigo tem o objetivo de descrever a ética no marketing através da avaliação de determinadas práticas empresariais ligadas a ele, dos dilemas éticos que os profissionais de marketing enfrentam para que possamos entender as suas posições éticas perante aqueles e avaliar a ética do marketing em si.

## **Métodos**

Para esclarecer o problema deste artigo, foi delimitada como população a ser descrita os profissionais de marketing brasileiros. O objetivo era alcançar 20 profissionais de marketing de todas as regiões do Brasil, tanto do sexo feminino quanto do masculino. A meta estabelecida foi ultrapassada, totalizando 22 voluntários até o período no qual a pesquisa fora encerrada. A amostra é de característica não probabilística.

---

**Quadro 1.** Questionamentos éticos genéricos no marketing

O marketing cria desejos e necessidades ou simplesmente os satisfaz? Os desejos e necessidades do consumidor são moldados aos interesses das empresas?
O marketing contribui para um apego excessivo às posses materiais?
O marketing se prevalece de fraquezas e dificuldades emocionais das pessoas para comercializar produtos e serviços?
Ao desenvolver e promover constantemente novos produtos e serviços, o marketing estimula o desperdício e a permanente insatisfação dos consumidores?
O marketing desenvolve e promove produtos que são prejudiciais aos consumidores e à sociedade, aumentando os custos sociais decorrentes da sua comercialização?

Fonte: D'Angelo (2003)

Para criar o questionário usado na coleta de dados, foi utilizada uma plataforma de formulários on-line e a divulgação foi realizada através de uma rede social para maior alcance. As perguntas do questionário foram baseadas nas questões que o autor, mestre em marketing, André Cauduro D'Angelo, compilou no seu artigo *A Ética no Marketing* (2003), artigo esse escrito com base em autores, como: Philip Kotler, Stephen A. Greyser, Reed Moyer, Michael D. Hutt, N. Craig Smith, Jacques Nantel, William A. Weeks, Gary Armstrong, Marylyn Carrigan e Ahmad Attalla.

**Quadro 2.** Questionamentos relacionados às práticas do marketing

<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. O produto pode causar algum dano ou prejuízo a quem o utiliza?</li> <li>. O consumo constante do produto, ao longo dos anos, pode causar algum efeito negativo ao consumidor?</li> <li>. As informações prestadas aos consumidores a respeito do produto são suficientes e adequadas à decisão de compra? A empresa omite algum componente do produto que possa causar prejuízos no curto ou longo prazo para o consumidor?</li> <li>. O produto lançado tem sua obsolescência planejada, devendo sair de linha dentro de alguns meses/anos e perder valor para quem o adquirir?</li> <li>. O processo de fabricação do produto, em algum estágio, causa danos ao meio-ambiente?</li> <li>. A embalagem, embora atraente aos olhos do consumidor, representa desperdício de algum material?</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. A comunicação promete vantagens que o produto não pode oferecer?</li> <li>. A comunicação direcionada a crianças, incapazes de discernir qualidades e defeitos de um produto, é prejudicial a elas e suas famílias?</li> </ul>
<b>Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Os pacotes de preço manipulam as percepções de valor dos consumidores?</li> <li>. Os preços de acessórios e peças de reposição são muito elevados em relação ao preço do produto, tornando cara sua manutenção?</li> <li>. O preço de produtos essenciais (por exemplo, medicamentos) é excessivamente alto, dificultando o acesso de uma parcela do mercado consumidor?</li> </ul>
<b>Promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Os preços praticados na promoção estão realmente abaixo daqueles praticados normalmente?</li> </ul>
<b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Existe abuso de poder na relação entre os integrantes do sistema de distribuição?</li> </ul>
<b>Vendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Os consumidores sentem-se pressionados e constrangidos com a postura do vendedor?</li> <li>. O vendedor omite alguma informação relevante a respeito do produto, ou exagera suas virtudes?</li> <li>. O vendedor tenta empurrar produtos que não são os mais adequados ao consumidor?</li> <li>. O vendedor superestima as necessidades do consumidor, oferecendo produtos mais caros?</li> </ul>
<b>Atendimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. O processo para cancelamento da prestação de determinados serviços é complicado e demorado, tornando o cliente refém da empresa?</li> <li>. O acesso aos serviços de atendimento para reclamações e consultas pós-venda é difícil?</li> </ul>
<b>Marketing Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. É correto comercializar em países em desenvolvimento produtos que são vetados por órgãos reguladores de nações desenvolvidas, valendo-se de menores restrições legais desses países?</li> </ul>

Fonte: D'Angelo (2003)

As questões foram adaptadas para a criação do questionário, utilizando-se de diversas ferramentas para captar a opinião da amostra sobre a ética nas práticas empresariais, nas suas organizações, na sua carreira profissional e o peso ético do marketing em si.

Os dados coletados serão apresentados em distintos estilos de gráficos para melhor adaptação e compreensão.

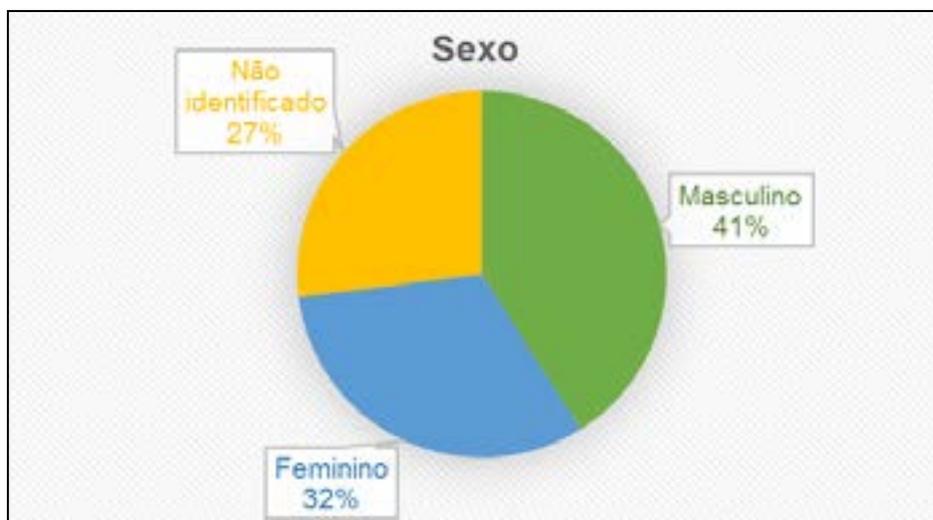
## Resultados

Entre uma amostra de 22 profissionais de marketing brasileiros que se voluntariaram a responder o questionário, 41% são do sexo masculino e 32% do sexo feminino, a pesquisa conse-

---

guiu atingir uma parcela equilibrada dos dois sexos. 27% dos voluntários não foram identificados.

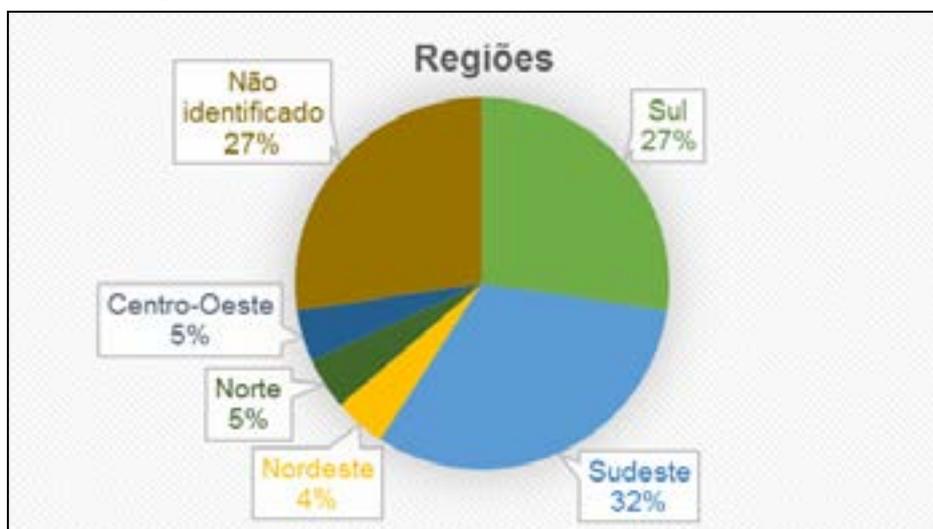
**Gráfico 1. Sexo**



Fonte: Os autores (2017).

As respostas vieram de todas as regiões do Brasil, sendo a maioria de profissionais de marketing do Sudeste (32%) e do Sul (27%). As regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste não obtiveram muita representatividade, sendo, ao todo, apenas 14% da amostra. 27% dos voluntários não foram identificados.

**Gráfico 2. Regiões**



Fonte: Os autores (2017).

Em relação à experiência na área de marketing, a metade da amostra ocupa um cargo júnior nas suas empresas (50%). Seguidamente, 18% são especialistas em marketing, e com a mesma percentagem, trainees. Os sêniores e plenos representam, ao todo, apenas 14% da amostra.

**Gráfico 3.** Experiência da amostra na área de marketing



Fonte: Os autores (2017).

Ao serem questionados se já haviam criado campanhas de marketing que incentivassem falsas necessidades e desejos nos consumidores, a maioria dos voluntários (64%) respondeu que “Não, nunca”. Ao todo, 36% respondeu que “Sim”, sendo 27% “mais de uma vez” e 9% apenas “uma vez”.

**Gráfico 4.** Incentivo a falsas necessidades e desejos



Fonte: Os autores (2017).

Foi solicitado aos voluntários que classificassem a frase “O marketing contribui para o materialismo” em uma escala de 1 a 6, sendo: 1 a 3 “não concordo” e 4 a 6 “concordo”. Ao todo, o “concordo” predominou nas respostas (77%), tendo a maioria classificado a frase em “4” (36%); em seguida, 27% responderam “5”; o “3” foi respondido 18% das vezes; o “6”, 14%; e o “2” não recebeu respostas.

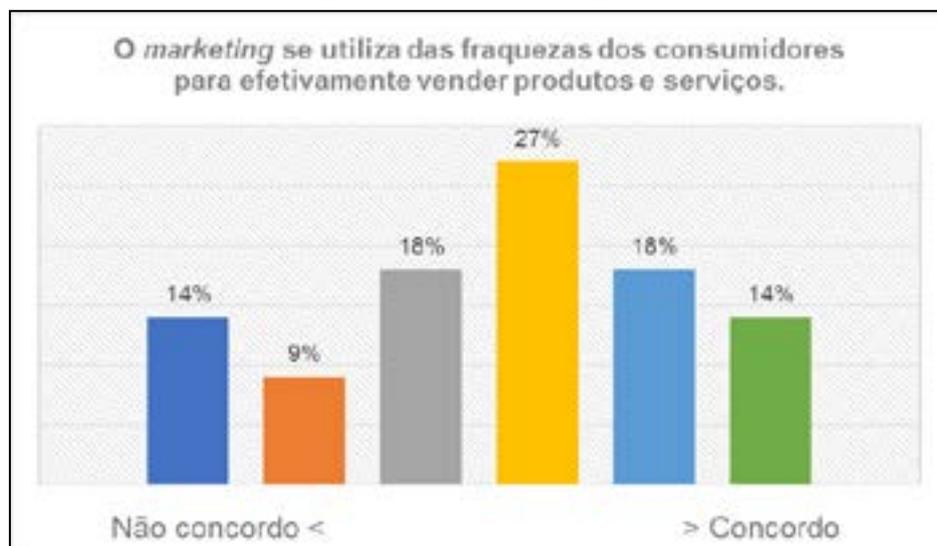
**Gráfico 5.** Contribuição para o materialismo



Fonte: Os autores (2017).

Também foi solicitado aos voluntários que classificassem a frase “O marketing se utiliza das fraquezas dos consumidores para efetivamente vender produtos e serviços” em uma escala de 1 a 6, idêntica à questão anterior. Ao todo, o “concordo” predominou nas respostas (59%), tendo a maioria classificado a frase em “4” (27%); em seguida em “3” e “5”, igualmente (18%); o “1” e o “6” também receberam igual quantidade de respostas (14%); e a minoria classificou a frase em “2” (9%).

**Gráfico 6.** Utilização das fraquezas dos consumidores para vender



Fonte: Os autores (2017).

Ao serem questionados se já haviam criado campanhas de marketing que incentivassem a insatisfação nos consumidores, a maioria dos voluntários (73%) respondeu que “Não, nunca”. Ao todo, 27% responderam que “Sim”, sendo 18% “mais de uma vez” e 9% apenas “uma vez”.

**Gráfico 7.** Incitação à insatisfação nos consumidores



Fonte: Os autores (2017).

Quando questionados se já haviam criado campanhas de marketing que promovessem produtos prejudiciais aos consumidores e/ou à sociedade, a maioria esmagadora dos voluntários (90%) respondeu que “Não, nunca”. Ao todo, apenas 10% respondeu que “Sim”, sendo igualmente 5% “mais de uma vez” e 5% apenas “uma vez”.

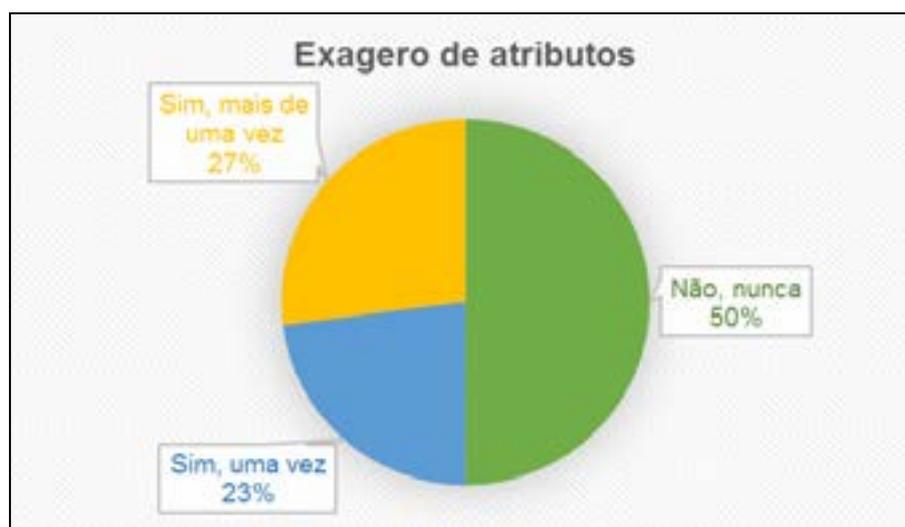
**Gráfico 8.** Promoção de produtos prejudiciais



Fonte: Os autores (2017).

Quando questionados se já haviam criado campanhas de marketing que exageraram os atributos de um produto ou serviço, a metade dos voluntários (50%) respondeu que “Não, nunca”. A outra metade respondeu que “Sim”, dividindo-se de forma equilibrada em 27% “mais de uma vez” e 23% apenas “uma vez”.

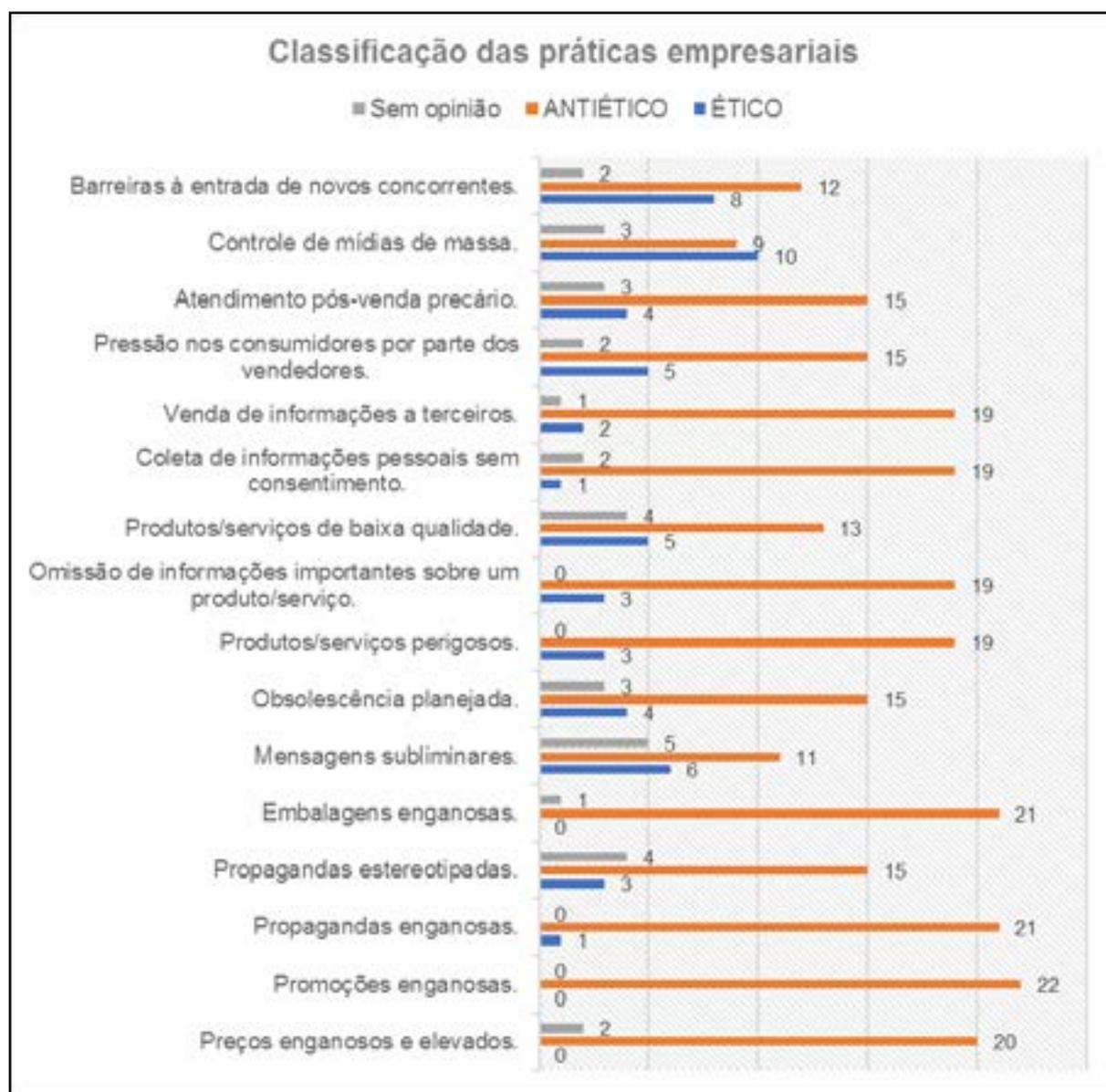
**Gráfico 9.** Exagero dos atributos de um produto ou serviço



Fonte: Os autores (2017).

Foi requisitada a opinião da amostra através da classificação de 16 práticas empresariais ligadas à área de marketing em éticas, antiéticas ou “sem opinião”. A prática **Promoções enganosas** foi classificada 22 vezes como “antiética”, sendo a única prática que recebeu respostas unânimes. Em seguida, a prática **Embalagens enganosas** recebeu 21 respostas “antiética” enquanto um voluntário não expressou opinião. A prática **Propagandas enganosas** também recebeu 21 respostas “antiética”, mas um “ética”. **Preços enganosos e elevados** recebeu 20 respostas “antiética” e duas omissões. 19 respostas “antiética” e três “ética” foram recebidas pelas práticas **Produtos/serviços perigosos** e **Omissão de informações importantes sobre um produto/serviço**, igualmente. **Coleta de informações pessoais sem consentimento** também recebeu 19 respostas “antiética”, mas uma “ética” e duas omissões. Em seguida, **Venda de informações a terceiros**, também com 19 respostas “antiética”, recebeu duas “ética” e uma omissão. Com 15 respostas “antiética”, temos: **Propagandas estereotipadas** com três “ética” e quatro omissões; **Obsolescência planejada** com quatro “ética” e três omissões; **Atendimento pós-venda precário** também com quatro “ética” e três omissões e **Pressão nos consumidores por parte dos vendedores** com cinco “ética” e duas omissões. Em seguida, a prática **Produtos/serviços de baixa qualidade** recebeu 13 respostas “antiética”, cinco “ética” e quatro omissões. **Barreiras à entrada de novos concorrentes** recebeu 12 respostas “antiética”, oito “ética” e duas omissões. Com 11 respostas “antiética” temos a prática **Mensagens subliminares** com seis “ética” e cinco omissões. E finalizando, temos a prática **Controle de mídias de massa** como a única que recebeu mais respostas “ética” (dez) do que “antiética” (nove) e três omissões.

**Gráfico 10.** Classificação de práticas empresariais conforme sua ética

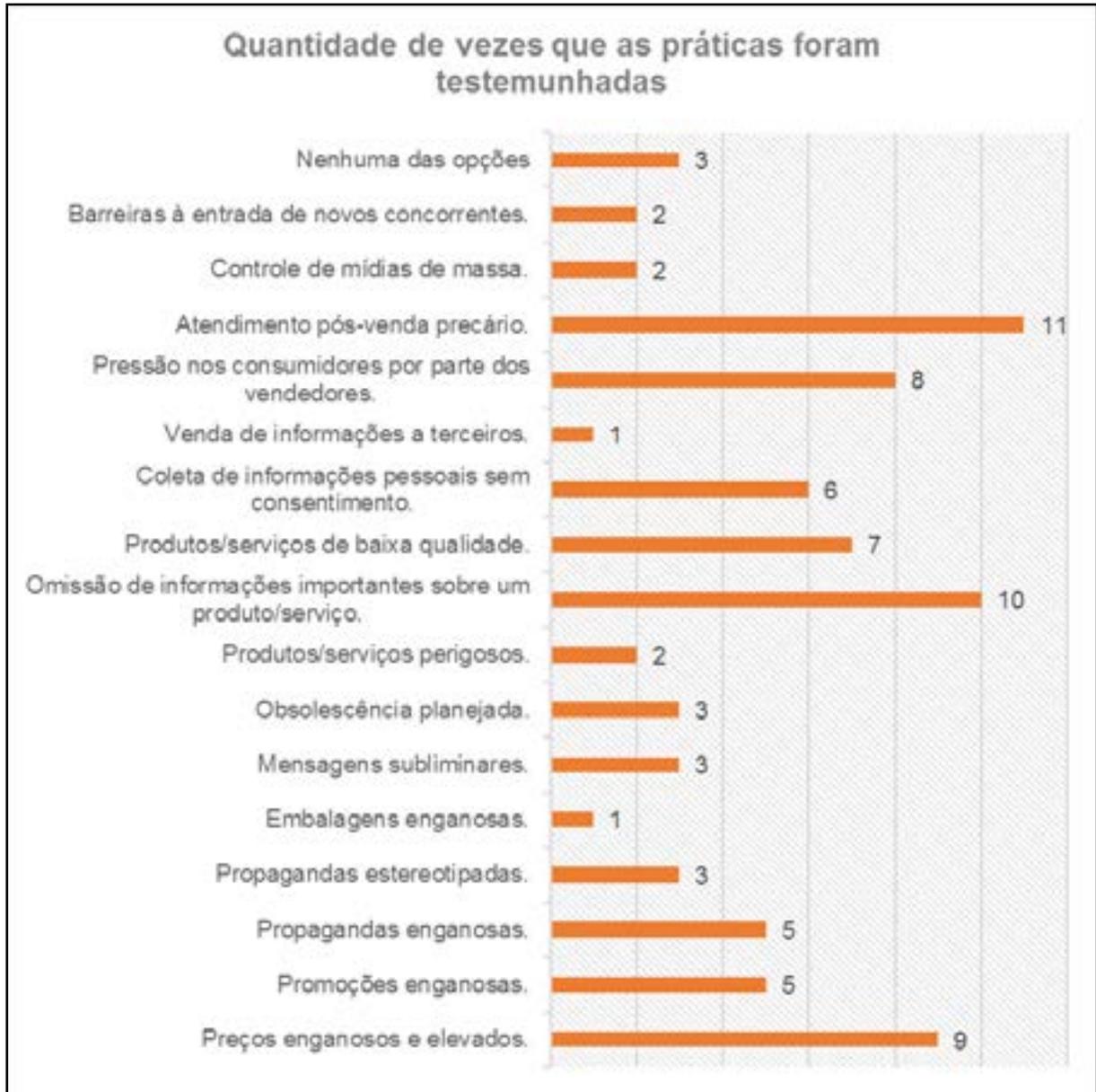


Fonte: Os autores (2017).

Baseando-se nas práticas anteriores, foi requerido à amostra (total de 22 profissionais de marketing) que indicassem quais das práticas eles já haviam testemunhado durante as suas experiências empresariais. Tendo sido presenciada pelo maior número de voluntários, temos a prática **Atendimento pós-venda precário**, com 11 respostas. Em seguida, **Omissão de informações importantes sobre um produto/serviço** com dez respostas. **Preços enganosos e elevados** recebeu nove respostas. A prática **Pressão nos consumidores por parte dos vendedores** recebeu oito. Com sete respostas, temos a prática **Produtos/serviços de baixa qualidade**. Seguidamente, **Coleta de informações pessoais sem consentimento** com seis respostas. **Propagandas enganosas** e **Promoções enganosas** receberam cinco respostas. As práticas **Propagandas estereotipadas**, **Mensagens subliminares** e **Obsolescência planejada** receberam três respostas. **Controle de mídias de massa**, **Barreiras à entrada de novos concorrentes** e **Produtos/serviços perigosos** receberam duas. Com o menor número de respostas (uma) temos

as práticas **Venda de informações a terceiros** e **Embalagens enganosas**. Por fim, três voluntários apontaram nunca ter testemunhado nenhuma das opções.

**Gráfico 11.** Práticas presenciadas



Fonte: Os autores (2017).

Foi solicitado aos voluntários que classificassem a frase “Como profissional de marketing me deparo constantemente com dilemas éticos no meu trabalho” em uma escala de 1 a 6, sendo: 1 a 3 “não concordo” e 4 a 6 “concordo”. Com respostas bastantes distintas, mas em sua acirrada prevalência no “concordo” (55%), temos como maioria a classificação “4” (23%); em seguida, com igual peso temos “1”, “3” e “6” (18%); 14% classificaram a frase em “5”; e a minoria em “2” (9%).

**Gráfico 12.** Dilemas éticos no trabalho



Fonte: Os autores (2017).

Também foi solicitado aos voluntários que classificassem a frase “Como profissional de marketing priorizo a ética, a responsabilidade social e a responsabilidade legal no meu trabalho” em uma escala de 1 a 6, sendo idêntica à questão anterior. O gráfico apresentou-se como um crescente, com a predominância do “concordo” (95%), sendo que “1” e o “2” não receberam respostas; a minoria das respostas foi “3” (5%); em seguida “4” com 18%; “5” com 32%; e a maioria classificou a frase em “6” (45%).

**Gráfico 13.** Ética e responsabilidade no trabalho



Fonte: Os autores (2017).

Por fim, foi requerido aos voluntários que classificassem a frase “A maioria das organizações nas quais eu trabalhei possuía na sua cultura a preocupação com a ética, a responsabilidade social e a responsabilidade legal nos negócios” em uma escala de 1 a 6, sendo idêntica às questões anteriores. Ao todo, o “concordo” predominou nas respostas (63%), mas a maioria classificou a frase em “3” (32%), equivalente a “não concordo”; em seguida, 27% responderam “4”. O “5” e o “6” foram respondidos 18% das vezes; o “2” apenas 5%; e o “1” não recebeu respostas.

**Gráfico 14.** Ética e responsabilidade nas organizações



Fonte: Os autores (2017).

## Discussão

Constantemente nos deparamos com graves falhas de marketing ou o esforço deste para suprir falhas dos outros departamentos das organizações brasileiras, tanto governamentais quanto empresariais, mas mesmo assim o estudo da ética no marketing não é muito abordado por autores nacionais, sendo a sua bibliografia, em suma, estrangeira. Isso se dá pelo fato de a área de marketing estar em crescimento no Brasil e ainda não ter deixado de ser uma incógnita para muitos brasileiros, até mesmo empreendedores, sendo confundida com outras áreas da comunicação, muitas vezes resumida ao “P” mais visível do marketing: a promoção e, portanto, o mais propenso a receber críticas. Apesar de trabalhar em conjunto com publicitários e mídias, o marketing vai muito além da propaganda e relações públicas, ele também cuida do produto, do preço e da praça. Por isso, o estudo da ética no marketing precisa abranger todos esses 4 “P”s.

Com o auxílio da pesquisa de D’Angelo (2003), utilizando sua compilação referente aos dilemas éticos no marketing abordados por autores condecorados, foi criado um questionário direcionado aos profissionais de marketing brasileiros para descobrir mais sobre como a ética os afeta nas suas organizações.

## Conhecendo a amostra

Para que o leitor consiga se localizar melhor no tempo e espaço e compreender de forma mais adequada a pesquisa, conhecendo a amostra que contribuiu a ela, coletamos o sexo, localidade e experiência dos profissionais de marketing participantes, sendo que 27% não foram identificados referente as duas primeiras questões. Eis o que foi descoberto:

A maioria da amostra é do sexo masculino (41%), não muito à frente, porém, da porcentagem feminina (32%), tendo a pesquisa sucedido em captar de forma igualitária a opinião dos dois sexos, fazendo-se notar, durante a busca por voluntários, um equilíbrio de gênero entre os estudantes e profissionais do marketing brasileiros.

As respostas vieram de todas as regiões do Brasil, sendo da região Sudeste e Sul a maioria dos voluntários (59%), não recebendo muita representatividade das outras regiões (Norte,

---

Nordeste e Centro-Oeste), que totalizaram apenas 14% da amostra.

Em relação à experiência na área de marketing, temos a maioria dos voluntários (50%) em cargos juniores (dado esse que merece devida consideração na análise dos resultados da pesquisa por apontar escassa experiência no ramo por significativa parte da amostra) e, no outro polo, 18% em cargos de especialistas. Seguidamente, 18% dos voluntários possuem cargos trainees, 9% plenos e 5% seniores.

### **Dois grandes questionamentos**

Mais específicos ao assunto do artigo (ética no marketing), temos dois temas de grande questionamento ético que se interconectam (e trazem à tona questionamentos menores que serão apresentados posteriormente): o incentivo do marketing ao materialismo e ao consumismo e o aproveitamento das fraquezas humanas pelo mesmo em prol do sucesso das organizações.

### **O marketing e as fraquezas humanas**

O objetivo do marketing é vender, portanto os profissionais da área realizam inúmeras pesquisas de mercado para aprender exatamente como chegar ao momento da venda, desde perguntas mais técnicas: quem é o seu público-alvo, até que preço o seu público-alvo está disposto e em condições de pagar, qual design os encantarão mais, quais soluções para as suas necessidades e desejos eles buscam, onde eles procuram essas soluções, quais benefícios esperam encontram nos produtos, até onde estão dispostos a ir para adquiri-los, quais as mídias que eles utilizam para se informar, entre diversos outros questionamentos, até as mais profundas: quais os desejos dos consumidores, qual o seu padrão de comportamento, o que influencia esse comportamento, quais são os seus valores, o que priorizam na hora da compra, o que consideram essencial, o que consideram descartável, como veem a si mesmos, os outros e as marcas.

Os profissionais de marketing buscam nas respostas para as perguntas mais essenciais da vida humana a fórmula para vender, e delas criam as campanhas ideais de marketing, minuciosamente moldadas para o seu público-alvo. Esse estudo psicossocial desenterra as brechas da mente humana passíveis de manipulação e, conseqüentemente, o conhecimento para utilizá-las. E é daí que vem o famoso questionamento: afinal, o marketing se utiliza das fraquezas dos consumidores para efetivamente vender produtos e serviços? A amostra de profissionais de marketing questionada afirma na sua maioria (59%) que sim, com a predominância de um tímido “concordo” (“4” de 6 na escala de Likert), que demonstra a insegurança dos profissionais de marketing em admitir “culpa” em um tema tão delicado em sua ética.

Porém, é fato que essa intrusão não tem como objetivo violar os íntimos do consumidor, mas se destacar dentre os concorrentes para poder vender. E como afirmou Brennan (1991, p. 13): “A linguagem dos negócios, os objetivos dos negócios e a maneira como os profissionais de negócios percebem seus papéis, os colocam ‘sob risco’ de condutas antiéticas”, como, por exemplo, a exploração das fraquezas humanas pelos profissionais de marketing. Mesmo que uma conduta possa ser justificada pelo ambiente no qual ocorre (ambiente esse de “severas restrições econômicas e pressões”, como citado na introdução), isso não faz dela uma conduta ética. Resta saber qual é a linha tênue que divide o ético do antiético nessa exploração da psique humana em prol da venda.

---

## O marketing, o materialismo e o consumismo

E é no cuidado minucioso ao moldar as campanhas de marketing (abordado anteriormente) que nos deparamos com o materialismo e o consumismo. Os profissionais de marketing moldam os produtos, as propagandas, as promoções, as embalagens, os pontos de venda, as equipes de vendas, as equipes de pós-venda etc. para que encantem o seu público-alvo. E com sucesso, o encanto é tanto que vicia. Vestir os produtos de determinada marca de roupas, comer e beber os produtos de determinada marca de alimentos, assistir aos filmes e às séries de determinado estúdio cinematográfico, usar os produtos e serviços de determinada marca de tecnologia, estudar em determinada instituição, trabalhar em determinada organização, ser fã número um de determinada marca viraram motivo de grande orgulho e aceitação ou, no outro polo (não aderir à determinada marca), exclusão e desvalorização. Essa grande busca pela fidelização dos clientes para que a marca vire um amigo insubstituível dos consumidores acaba levando ao consumo impulsivo e superficial (consumismo) e ao apego excessivo aos bens materiais (materialismo). Os clientes *premium* consomem os produtos das suas marcas prediletas sem se questionarem duas vezes, sendo esse consumo uma prioridade à frente de muitas necessidades básicas, levando a famosa pirâmide de Maslow à ruína. Daí é que vem o famoso questionamento: afinal, o marketing contribui para o materialismo? A maioria da amostra (77%) afirma que sim, com a forte predominância do “concordo”.

Segundo Sorell (1994, p. 914): “[...] pode ser moralmente caro dar ao consumidor o que ele quer”, e é tão caro quanto dar ao vendedor o que ele quer, são dois lados de uma mesma moeda. São muitos os empreendedores na busca por vender, porém vender não é a essência do seu querer, mas sim, sucesso, prestígio, estabilidade e inovação. Em busca disso, cada vendedor compete com os outros ao oferecer diferentes formas de saciar os desejos e suprir as necessidades dos consumidores. No fogo cruzado, o consumidor se vê rodeado de opções, às quais os profissionais de marketing se dedicam incessantemente a tornarem irresistíveis. Aquele encanto que vicia desperta desejos nos consumidores, que anseiam cada vez mais. Novamente, “[...] pode se tornar moralmente caro dar ao consumidor o que ele quer”, que, no meio dessa guerra, quer de tudo um tanto. De todos os lados há alguém querendo agradá-lo e seduzi-lo, e o consumidor aceita esse amor (marketing) das marcas de braços abertos. São as organizações que enraízam em nós o consumismo e o materialismo, moldando a nossa realidade, não porque querem nos ver desiludidos ou o mundo passando por dificuldades, mas porque querem vender. No final, tudo se resume a esse pequeno, mas crucial momento, que nunca deixará de fazer parte das nossas vidas (e nem deveria, afinal até para as necessidades mais básicas utilizamos a troca), mas que necessitamos tratar de forma mais racional e sustentável à procura do ponto de equilíbrio entre o ético e o antiético nessa guerra de marcas.

### Ramificações

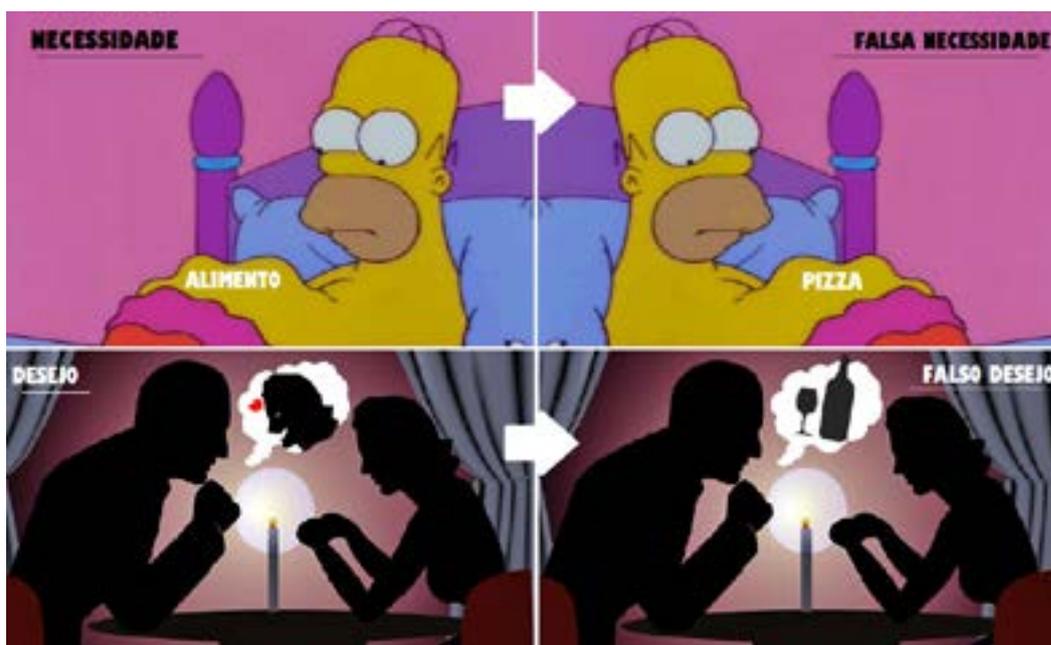
A partir dos dois grandes questionamentos anteriores, podemos aprofundar-nos em alguns aspectos mais específicos conectados aos mesmos e posicioná-los dentro da realidade brasileira.

### Falsas necessidades e desejos

Como vimos, os profissionais de marketing trabalham para nos encantar e, conseqüentemente, despertar em nós desejos. A questão que fica é: eles realmente despertam desejos ou eles criam falsos desejos? Nossas reais necessidades são poucas, mas sempre sentimos que nos falta

algo. Já nossos desejos são muitos e parecem aumentar cada vez mais. Isso acontece por causa do consumismo e do materialismo, os pais das falsas necessidades e desejos, e os atidores da nossa inquietude. O materialismo nos faz idolatrar nossas bugigangas, enquanto o consumismo, baseando-se nesse apego, nos faz adquiri-las sem escrúpulos em um círculo vicioso de adoração e compra. Porém, segundo as respostas da nossa amostra de profissionais de marketing quando indagados pela pergunta: “Você já precisou criar campanhas de marketing que incentivassem falsas necessidades e desejos nos consumidores?”, à qual a maioria (64%) disse que “não, nunca”, na realidade brasileira o despertar de desejos parece ser mais comum do que a criação de falsas necessidades e desejos por parte das organizações.

**Figura 1.** O que queremos X o que cremos que queremos



Fonte: Adaptado de <<http://segredosdomundo.r7.com/wp-content/uploads/2016/07/6.gif>> e <<http://timable.com/res/pic/ed76a112d241949dfbcb2ff3ea4d00e92.jpg>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

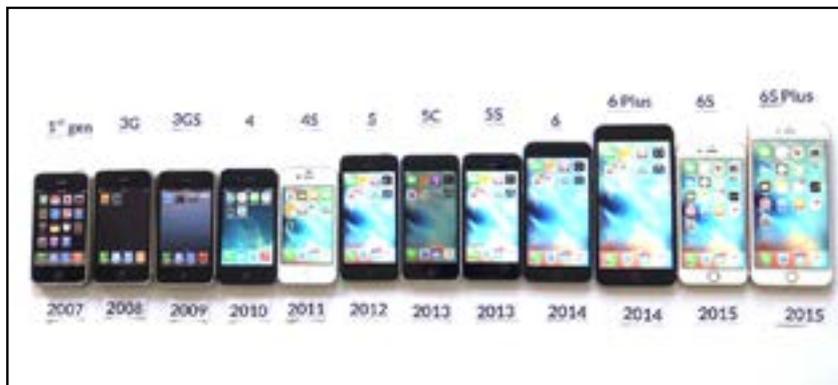
## **Insatisfação**

Outro filho do materialismo e do consumismo é a insatisfação, sendo esta estrategicamente incentivada (obsolescência planejada) ou não. Dificilmente nos sentimos realizados por muito tempo com o que já temos. Estamos sempre correndo atrás de produtos e serviços que despertem a nossa curiosidade e nos estimulem. O tempo de contentamento é cada vez menor e essa corrida ao encontro da próxima compra deixa produtos em ótimas condições para trás, o que nos leva ao grande fruto da insatisfação: o desperdício. E, assim, vamos deixando uma profunda pegada ecológica no mundo.

Em um momento o marketing cria uma moda, no outro, o marketing muda essa moda, e por fim, o marketing se ajusta a novas modas em um ato de renovação e inovação, também ajustando a ela a nossa cultura e o nosso comportamento, rápida e repetidamente, dando vida a esta real corrida da atualidade: os computadores tornam-se obsoletos a cada ano, os celulares seguem a mesma lógica, com um mudar de estações as nossas roupas se tornam antiquadas e dessa mudança de moda vem a mudança dos nossos desejos e, assim, surge a insatisfação. Entretanto, segundo as respostas da nossa amostra de profissionais de marketing quando inda-

gados pela pergunta: “Você já precisou criar campanhas de marketing que incitassem a insatisfação nos consumidores?”, à qual a maioria (73%) afirmou que “não, nunca”, a obsolescência programada não parece ter muito espaço nas organizações brasileiras.

**Figura 2.** Iphones

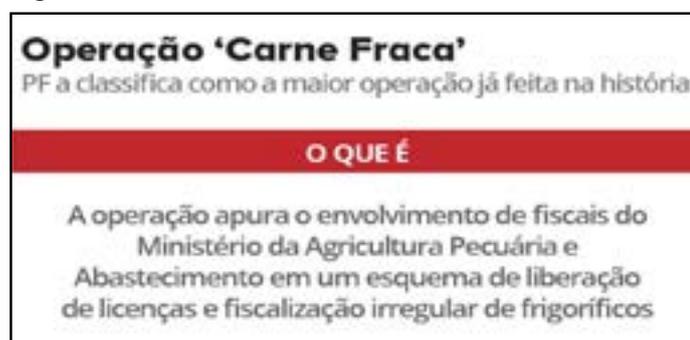


Fonte: Disponível em: <<https://betanews.com/wp-content/uploads/2015/09/All-iPhones.jpg>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

### Produtos prejudiciais

Na guerra de marcas, todos anseiam pelo primeiro lugar no mercado e, para chegar lá, algumas organizações se desviam da ética, corrompendo órgãos fiscalizadores para que os seus produtos tenham o caminho livre até o seu público-alvo, mesmo que aqueles sejam prejudiciais. Arriscando a própria imagem e potencial, seguindo o caminho mais fácil e barato (a curto prazo), as organizações tropeçam nas suas responsabilidades para vender produtos adulterados, tóxicos, poluentes e perigosos. Porém, as fraudes acabam descobertas, os produtos confiscados, e as indústrias interditas, não sem antes deixar um rastro de problemas nos consumidores e na sociedade. Felizmente, segundo as respostas da nossa amostra de profissionais de marketing quando indagados pela pergunta: “Você já precisou criar campanhas de marketing para promover produtos prejudiciais aos consumidores e/ou à sociedade?”, à qual a maioria (90%) afirmou que “não, nunca”, esse tipo de corrupção parece ser normalmente evitada como estratégia nas organizações do Brasil, com as suas chamativas exceções.

**Figura 3.** Fraude



Fonte: Disponível em: <[https://s2.glbimg.com/DtCuOPyiDEXatIS5HKjVCNhKRSc=/1080x608/top/smart/https://i.s3.glbimg.com/v1/AUTH\\_59edd422c0c84a879bd37670ae4f538a/internal\\_photos/bs/2017/o/v/3934zUSaCgUfYbhsQ3nw/operacao-carne-fraca-v5.jpg](https://s2.glbimg.com/DtCuOPyiDEXatIS5HKjVCNhKRSc=/1080x608/top/smart/https://i.s3.glbimg.com/v1/AUTH_59edd422c0c84a879bd37670ae4f538a/internal_photos/bs/2017/o/v/3934zUSaCgUfYbhsQ3nw/operacao-carne-fraca-v5.jpg)>. Acesso em: 18 jun. 2017.

---

## Exagero

Basta um breve assistir de televisão para que rapidamente se perceba que todos os produtos do mercado são o “número um”, segundo especialistas. Como isso é possível? Simples, as propagandas exageram, e muito: o famoso *puffing* ou *puffery*. Elas afirmam que os seus produtos são 99% eficazes, mas nunca 100%, pois aquele 1% de incerteza é essencial para se protegerem da futura indignação dos consumidores quando o produto falhar e eles quiserem processar as empresas. Mesmo sem nenhuma comprovação ou validação, todo produto pode se posicionar como o “número um”. Somado a isso, vemos nas propagandas muitos testemunhos ensaiados que afirmam a soberania de determinadas marcas. Se esses exageros existem é porque, sem dúvida, são eficazes na hora da venda. É ético agir dessa maneira? Afirmar ser algo que não é, além de enganar o consumidor, o confunde. Até onde as organizações consideram que o exagero se distancia da mentira? Segundo as respostas da nossa amostra de profissionais de marketing, quando indagados pela pergunta: “Você já precisou criar campanhas de marketing que exageravam os atributos de um produto ou serviço?”, à qual metade (50%) afirmou que “não, nunca”, tendo a outra metade se dividido de forma equilibrada em “sim, mais de uma vez” (27%) e “sim, uma vez” (23%), essa prática parece ter considerável força nas propagandas brasileiras.

**Figura 4.** Comerciais



Fonte: Adaptado de <<https://www.youtube.com/watch?v=5fjepdAyDco>> e <<https://www.youtube.com/watch?v=lkhAZx3bw58>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

## Práticas empresariais

Frequentemente nos deparamos com diversas práticas empresariais de ética duvidosa que são praticadas internacionalmente pelas organizações. Separamos as mais evidentes, sendo que algumas delas recebem severas críticas da sociedade: preços enganosos e elevados, promoções enganosas, propagandas enganosas, embalagens enganosas e produtos ou serviços perigosos; e outras dividem opiniões, como: propagandas estereotipadas, mensagens subliminares, obsolescência planejada, omissão de informações importantes sobre um produto ou serviço, pro-

duos ou serviços de baixa qualidade, coleta de informações pessoais sem consentimento, venda de informações a terceiros, pressão nos consumidores por parte dos vendedores, atendimento pós-venda precário, controle de mídias de massa e barreiras à entrada de novos concorrentes. Ao colocar essas 16 práticas em uma balança controlada pela nossa amostra de profissionais de marketing brasileiros (que classificou cada uma como ética, antiética ou “sem opinião”), descrevemos a seguir as que receberam destaque.

### A unanimidade das promoções enganosas

A ética até pode ser subjetiva, mas em uma coisa toda a nossa amostra de profissionais de marketing concorda: promoções enganosas são definitivamente antiéticas! Essa unanimidade deve-se ao fato das promoções enganosas serem uma forte prática de algumas organizações brasileiras, sendo intensamente explorada e facilmente notada durante um grande evento de origem norte-americana adotado pelo varejo do Brasil: a *Black Friday* (nomeada pelos consumidores brasileiros de *Black Fraude*). Para apoiar essa afirmação, eis uma reportagem de Maiana Diniz e Bianca Paiva (2016, s.p.), repórteres da Agência Brasil, entrevistando a diretora do Procon Amazonas, Rosely Fernandes:

A diretora do Procon Amazonas, Rosely Fernandes, destaca que as reclamações de consumidores costumam aumentar em períodos de liquidações. “A empresa diz que vai dar 70% de desconto quando, na realidade, estava praticando um preço bem acima, para chegar no dia da promoção e baixar. É uma maquiagem de preço que nós, consumidores, devemos boicotar e denunciar aos Procons para evitar 'o tudo pela metade do dobro’”, afirmou a diretora. Rosely Fernandes também orienta o consumidor a fazer uma pesquisa de preço antes de adquirir o produto na *Black Friday*. “Tem que saber pesquisar. Pesquise uma ou duas semanas antes, para quando chegar o dia da *Black Friday* comparar se realmente houve a redução de preço, de modo que a gente não tenha a maquiagem”, ressaltou.

Da *Black Fraude* surgiu uma nova oportunidade de mercado: os sites que monitoram preços, como os famosos *Zoom* e *Buscapé* e, em época de *Black Friday*, o *Reclame Aqui*, entre outros. Esses sites mostram a variação dos preços dos produtos de diversas empresas ao longo do tempo e destacam as lojas com os preços mais acessíveis.

Figura 5. *Black fraude*



Fonte: Adaptado de <<http://static.surrealista.com.br/wp-content/uploads/2016/11/bfabre.png>> e <<https://pescadordebites.com.br/wp-content/uploads/2014/11/como-as-promo%C3%A7%C3%B5es-funcionam-02.jpg>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

---

## O kit enganoso: embalagens, propagandas e preços

Famosas no meio alimentício, as embalagens enganosas são uma grande decepção para os consumidores: aquele biscoito, ou panetone, com uma dúzia de gotas de chocolate que só tem três; aquela pizza congelada recheada de calabresa que só tem quatro rodelas; ou aquele alfajor cheio de doce de leite que só tem massa. Fora do departamento de alimentos, podemos citar aquelas piscinas infantis que mostram várias crianças se divertindo, mas que nem ao menos suportam uma.

**Figura 6.** Expectativa X realidade



Fonte: Adaptado de <<https://i0.wp.com/www.rota83.com/wp-content/uploads/2009/09/cacau-show.jpg>>; <[http://2.bp.blogspot.com/\\_X2OIGgZJWO0/TESnwRumIPI/AAAAAAAAASA/wmW1scedKpI/s1600/pizza.jp](http://2.bp.blogspot.com/_X2OIGgZJWO0/TESnwRumIPI/AAAAAAAAASA/wmW1scedKpI/s1600/pizza.jp)> e <<https://i1.wp.com/www.edhy.com.br/wp-content/uploads/2014/02/hersheys.jpg>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

No kit enganoso temos ainda as propagandas enganosas. Em um exemplo clássico próximo ao das embalagens enganosas, temos os lanches das companhias de fast-foods que pecam na aparência e qualidade, e os anúncios em comércios eletrônicos, que vendem aos seus consumidores um determinado produto, mas lhes entregam outro, prática essa que ocorre constantemente em sites famosos como o Mercado Livre, AliExpress, Ebay, entre outros. Também são enganosas as peças publicitárias que prometem inúmeros benefícios, valores e diferenciais para o consumidor, como por exemplo, um energético que proclama dar mais energia, foco e disposição, mas não cumpre a promessa.

**Figura 7.** O que compramos X o que recebemos



Fonte: Adaptado de <[https://daks2k3a4ib2z.cloudfront.net/57f9ccc054bcd3af639e876b/58432bec4e2e9fb1590cf905\\_13230216\\_1732237877019826\\_1597606039169636612\\_n.jpg](https://daks2k3a4ib2z.cloudfront.net/57f9ccc054bcd3af639e876b/58432bec4e2e9fb1590cf905_13230216_1732237877019826_1597606039169636612_n.jpg)> e <<https://img.ibxk.com.br/2017/03/20/20103334866042.jpg?w=1040>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

E por último, e não menos antiético, temos os preços enganosos, que nos colocam em situações como: ler um preço X na etiqueta do produto, mas na hora de pagarmos é o preço Y, muito maior, entre outras situações que nos remetem às promoções enganosas. Levar o consumidor ao engano é considerado altamente antiético pela nossa amostra e também pela lei.

**Figura 8.** Preços enganosos



Fonte: Adaptado de <<http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/6580773/carrefour-acusado-induzir-consumidores-erro-pela-forma-mostrar-precos>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

### **A ética no controle das mídias de massa**

A imagem de uma organização, sua marca, pode torná-la ainda mais valiosa aos olhos de acionistas e investidores do que a sua capacidade produtiva, seu parque fabril. A credibilidade da imagem é a porta de entrada aos consumidores potenciais, compondo a primeira impressão da organização e abrindo espaço para futuras negociações. Portanto, manter essa credibilidade

---

é essencial, e o controle sobre as mídias de massa (como os jornais, rádios, televisão e internet) torna essa tarefa bem mais fácil.

As mídias de massa são os canais de informações do povo, ou seja, dos consumidores atuais e potenciais. E o que as mídias divulgam se propaga como verdade, para muitos, absoluta. Sendo assim, qualquer escândalo noticiado pode ser fatal para as organizações, refletindo em seus números. Não são poucos os exemplos de empresas e órgãos públicos que manipularam as mídias mais conservadoras para abafar grandes escândalos. Nos países autoritários a censura é um método comum de controle sobre o povo, sendo a alienação uma poderosa arma. Em um exemplo atual extremo de controle de mídias de massa temos os governantes da Coreia do Norte, que restringiram o acesso à internet a quase nulo para a população do país; impediram os jornais de tratarem sobre a política e a economia do país, salvo a exceção das reportagens que suportam o governo vigente; tornaram inacessíveis as produções estrangeiras, sejam impressas ou televisionadas; e limitaram consideravelmente o conhecimento dos estrangeiros sobre o que acontece dentro do país.

De forma acirrada (dez “éticos”, nove “antiéticos” e três “sem opinião”), conforme a amostra, o controle de mídias de massa é uma prática ética, sendo a única que recebeu tal denominação.

**Figura 9.** Controle de mídias de massa



Fonte: Disponível em: <<http://zonacurva.com.br/wp-content/uploads/2015/10/1-de-outubro-fortuna-charge-censura-ditadura-foto-10.jpg>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

## **Práticas na prática**

Já sabemos quais as práticas empresariais que a maioria da amostra considera éticas e antiéticas, mas o quão frequente essas práticas ocorrem no Brasil? A amostra foi questionada quanto a isso e mostramos a seguir as práticas que foram mais e menos testemunhadas pelos voluntários.

## **A realidade do pós-venda**

As organizações se esforçam para serem encontradas, para serem aceitas e para serem escolhidas, desenvolvendo produtos, criando promoções, ajustando preços e escolhendo a dedo as praças, mas depois que essas fases passam, depois que a compra é concretizada, as empresas

acabam negligenciando os consumidores atuais pelos consumidores potenciais, focando em criar novos relacionamentos em detrimento de manter os antigos. Essa prática só traz prejuízo na medida em que desperdiça todo o esforço que foi colocado em encantar o cliente até a compra. O pós-venda existe para que o relacionamento com os clientes satisfeitos continue trazendo satisfação e retorno. Dar aquela garantia sobre o produto vendido é essencial, e honrá-la quando o cliente precisar ativá-la é ainda mais. Disponibilizar o reparo aos defeitos de fábrica, a reposição de peças estragadas, o atendimento cordial seja via telefone ou internet, a preocupação em responder e resolver as reclamações, a constante atenção e atualização dos clientes, é o que os mantém comprando, divulgando e apoiando as organizações. Segundo Romero (1996, p. 24):

Tradicionalmente, o marketing tem negligenciado os serviços pós-venda. Sua preocupação sempre foi com as atividades que antecedem a venda de um produto, e com a venda propriamente dita. Hoje, essa visão está mudando. Ganha destaque o marketing de relacionamento, centrado nos serviços que podem ser oferecidos ao consumidor depois de efetuada a compra. Mas o conceito e a importância do serviço pós-venda ainda não foram devidamente internalizados pela maioria das organizações brasileiras. Ainda está longe o entendimento entre vendedores e compradores, depois de consumada a venda. E os relatórios anuais do Procon confirmam essa realidade.

A precaridade do pós-venda é a prática que mais foi testemunhada pela amostra, tendo sido presenciada por 11 dos 22 profissionais de marketing ao longo das suas carreiras.

**Figura 10.** O pós-venda como pré-venda da próxima venda



Fonte: Os autores (2017).

### **Omitir não é mentir**

Qual a linha que separa a omissão da mentira? A amostra já se posicionou contra as práticas enganosas, seja em promoções, embalagens, propagandas ou preços, mas mesmo que essas práticas sejam as mais antiéticas, é a omissão de informações que foi uma das mais testemunhadas (também considerada antiética pela amostra), tendo sido relatada dez vezes.

A omissão de informações pode vir de um remédio que não esclareceu os seus efeitos colaterais, de um médico que não esclareceu os riscos de uma cirurgia, de um lanche que mascarou a real quantidade de calorias e sódio que possui ou de uma sobremesa que não esclareceu o fato de possuir amendoim na sua receita. Podendo estar presente em produtos, serviços e nos próprios métodos de uma organização, a omissão pode causar graves consequências.

Os consumidores se baseiam nas informações que possuem para tomar decisões e pesar

---

opções. Todos têm os seus valores e limitações, portanto, omitir prejudica o julgamento e as decisões racionais. Mesmo que os consumidores escolham ignorar a informação, essa precisa ser dada, por exemplo: os produtos transgênicos por lei precisam estar evidenciados como tal nas embalagens, afinal é direito dos consumidores escolher se querem ou não consumir um alimento modificado geneticamente. Já as empresas de cosméticos ou medicamentos que testam os seus produtos nos animais são de difícil identificação, mas há organizações que revelam, através de declarações públicas e fiscalização, as empresas que não realizam esse tipo de atividade, burlando a omissão.

**Figura 11.** Produto transgênico



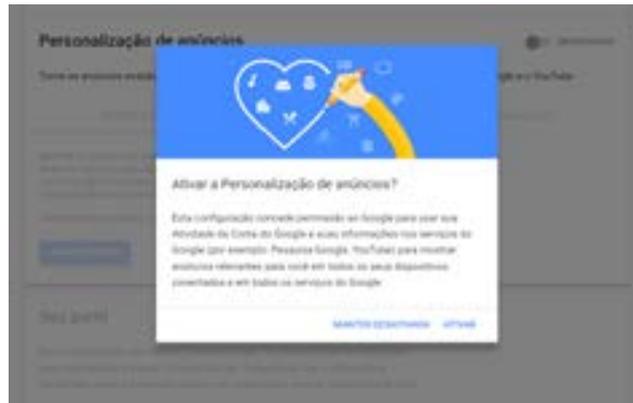
Fonte: Disponível em: <[http://imgsapp2.correiobraziliense.com.br/app/noticia\\_127983242361/2015/06/08/485816/20150609105724560778e.JPG](http://imgsapp2.correiobraziliense.com.br/app/noticia_127983242361/2015/06/08/485816/20150609105724560778e.JPG)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

### **As práticas de menor ocorrência**

As embalagens enganosas estão no topo das práticas antiéticas pela amostra, mas na base das mais testemunhadas, tendo sido relatadas uma vez. Junto a elas, temos a prática da venda de informações a terceiros, também antiética na visão da amostra.

Quem nunca recebeu aquela ligação no meio da tarde de uma empresa à qual não possui nenhuma afiliação? Ou aquele e-mail estranho de uma empresa estranha? As informações pessoais de contato dos consumidores são “compartilhadas” sem consentimento entre empresas amigas. Outras informações, como as do tráfego on-line dos consumidores nos sites de busca e redes sociais, que são vendidas para empresas parceiras para personalizar as propagandas que serão apresentadas, também requerem permissão, pois sem isso é considerada uma prática antiética e ilegal. Os dados dos consumidores são poderosas armas de marketing e onde há comprador, há vendedor. Um exemplo de coleta e uso correto dos dados é o da empresa *Steam*, de distribuição de jogos eletrônicos, que periodicamente pede permissão aos seus consumidores para coletar informações referentes à capacidade do hardware e especificações de software dos computadores que utilizam a plataforma.

**Figura 12.** Permissão do Google



Fonte: Os autores (2017).

### **Observações finais – Uma amostra ética**

Quando solicitado aos voluntários que se autoavaliassem através da classificação da frase: “Como profissional de marketing priorizo a ética, a responsabilidade social e a responsabilidade legal no meu trabalho”, 95% da amostra concordaram com ela, tendo a maioria (45%) classificado a frase em “6” (máximo) na escala de Likert, evidenciando que a preocupação com a ética se encontra em ênfase na sociedade brasileira, mesmo, e principalmente, em meio a tantos escândalos. Pela ética ser subjetiva e relativa (como podemos averiguar pela divergência de opiniões da própria amostra) torna-se de difícil medição.

### **Interconectando dados**

Ao realizar uma comparação da classificação da frase: “A maioria das organizações nas quais eu trabalhei possuía na sua cultura a preocupação com a ética, a responsabilidade social e a responsabilidade legal nos negócios”, e as respostas em relação às práticas testemunhadas e as suas classificações como “éticas” e “antiéticas”, temos as seguintes estatísticas: 41% dos voluntários disseram “concordar” com a afirmação de que as suas organizações se preocupam com a ética, a responsabilidade social e a responsabilidade legal nos negócios, e a maioria das práticas as quais testemunharam ao longo da sua carreira profissional foram consideradas por eles como práticas éticas. As suas respostas batem. Já 23% dos voluntários disseram “concordar” com a mesma afirmação, mas a maioria das práticas testemunhadas foi considerada por eles como práticas antiéticas. Outros 23% alegaram “não concordar” com a afirmação e a maioria das práticas que presenciaram foram classificadas como práticas antiéticas. As suas respostas batem. Já 13% dos voluntários disseram “não concordar” com a mesma afirmação, mas classificaram a maioria das práticas presenciadas como práticas éticas. Levantando a questão: **o que está por trás dessas discordâncias?**

Ao realizar uma comparação da classificação da frase: “Como profissional de marketing me deparo constantemente com dilemas éticos no meu trabalho”, e as respostas em relação à realização de campanhas de marketing de moral relativa, temos as seguintes estatísticas: 45% dos voluntários disseram “concordar” com a afirmação de se depararem constantemente com dilemas éticos no trabalho, mas disseram não ter realizado muitas campanhas de marketing de moral relativa. Trazendo à tona a pergunta: **então, quais os dilemas éticos do marketing que eles enfrentam?** Já 32% dos voluntários disseram “não concordar” com a mesma afirmação e disseram não ter realizado muitas campanhas de marketing de moral relativa. As suas respos-

---

tas parecem bater. Já 14% dos voluntários afirmaram “não concordar” com a afirmação, mas disseram ter realizado várias campanhas de marketing de moral relativa. Trazendo à tona a questão: **as práticas abordadas, como a criação de falsas necessidades e desejos, o incentivo à insatisfação do consumidor, a promoção de produtos prejudiciais ao consumidor e/ou à sociedade e o exagero dos atributos de produtos e serviços são considerados por eles práticas éticas?** Por fim, 9% dos voluntários alegaram “concordar” com a afirmação e disseram ter realizado várias campanhas de marketing de moral relativa. As suas respostas parecem bater.

### Sugestões

Com a convicção de que a utilização do questionário apresentado neste estudo (após a sua adaptação para preencher as lacunas apresentadas, com uma amostra representativa mais igualitária de todas as regiões do Brasil e com um número mais extenso de voluntários) poderia dar como fruto uma grande pesquisa, ressalta-se que a comparação da visão dos profissionais de marketing brasileiros sobre a ética no marketing com a visão de profissionais de marketing de outros países seria uma boa expansão na análise do tema.

### Conclusões

O estudo da ética é antigo, recheado de subjetividade e relatividade. Enquanto algumas sociedades enxergam certas práticas como éticas, outras as veem como antiéticas. Os motivos para isso são diversos, ora baseados em religiosidades e interesses político-econômicos, ora baseados em aspectos demográficos e socioculturais, diferindo de época para época e ainda de subgrupos para subgrupos: amigos, familiares, colegas de trabalho etc. Daí surge a dificuldade em medir a visão ética de certa população, no caso do presente trabalho, dos profissionais de marketing brasileiros.

Levando em conta a população escolhida, foram selecionados de forma não probabilística 22 voluntários para responder a questões de cunho ético ligadas ao meio organizacional, mais especificamente, à área de marketing, abordando dilemas éticos apontados no artigo *A Ética em Marketing*, do autor André Cauduro D’Angelo, que se baseou em autores condecorados do ramo de negócios. Dentro desses dilemas foi requerido aos profissionais de marketing que classificassem certas práticas como éticas ou antiéticas, que apontassem quais dessas práticas eles já haviam testemunhado ao longo das suas carreiras, que indicassem a frequência a qual certas práticas aconteceram e o quanto concordavam ou discordavam de certas afirmações (utilizando a escala de Likert).

A amostra é composta de homens e mulheres das diversas regiões do Brasil, com maior representação do sudeste e sul do país e de quase todos os níveis organizacionais: juniores, plenos, trainees, seniores e especialistas, sendo o primeiro o mais comum entre os voluntários, apontando uma relevante escassez de experiência na área mercadológica pela maioria da amostra.

Através da pesquisa realizada, descobriu-se que os profissionais de marketing brasileiros possuem um forte senso ético confirmado pelos mesmos, e, analisando o perfil individual dos voluntários, percebemos a grande diversidade de pensamento de cada profissional.

Em relação às organizações as quais trabalham ou trabalharam, nos foi revelado uma certa negligência com a ética e a responsabilidade social e legal, a qual, segundo a amostra, apesar disso, não lhes traz muitos dilemas éticos para lidar.

Foi constatada uma grande deficiência nas atividades de pós-venda das organizações brasileiras, assim como uma forte omissão de informações relevantes sobre os produtos e ser-

---

viços das mesmas, tendo essas práticas sido testemunhadas por 11 e 10 voluntários, respectivamente. As práticas de menor ocorrência foram: a venda de informações a terceiros e as embalagens enganosas, tendo três voluntários não presenciado nenhuma das práticas.

Das 16 práticas apresentadas à amostra, a que recebeu maior destaque, tendo sido classificada unanimemente como a mais antiética, foi a promoção enganosa, seguida da propaganda enganosa, da embalagem enganosa e do preço enganoso e elevado, sendo também essa última, uma das práticas mais testemunhadas pela amostra nas suas organizações.

Em relação à frequência das práticas abordadas: incentivo a falsas necessidades e desejos, incentivo à insatisfação, promoção de produtos prejudiciais e exagero dos atributos dos produtos ou serviços, essa última foi apurada como a mais comum nas organizações brasileiras, tendo sido realizada por metade dos profissionais de marketing, de uma a várias vezes. Já a com menor frequência foi a promoção de produtos prejudiciais, sendo que 90% da amostra nunca precisou efetuar tal prática.

Por fim, em relação a questões mais específicas à essência do marketing em si, foi considerado um causador do fenômeno materialista e conseqüentemente do consumismo, também acusado (dentre muita divergência) de se utilizar das fraquezas dos consumidores, seja através da exploração das emoções ou de truques psicológicos, para vender os produtos e serviços das organizações de forma mais eficaz.

Há muito o que explorar dentro da ética nos negócios, e há ainda mais a explorar dentro da ética no marketing brasileiro, a qual a escassez de obras é visível e lamentável, tendo este artigo o objetivo de contribuir para a mudança desse cenário e criar interesse para incentivar futuros estudos. A maioria das obras que abordam o tema da ética no marketing são estrangeiras, tendo até mesmo revistas especializadas sobre o assunto no exterior. Podemos concluir, assim, que há muito mais a perguntar para os profissionais de marketing do nosso país.

## Referências

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; VASCONCELLOS, Heraldo. A ética nos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, n. 3, 1989.

BRENNAN, Mike. Is there more to ethical marketing than marketing ethics? **Marketing Bulletin**, n. 2, 1991.

CHALITA, Gabriel. **Os dez mandamentos da ética**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

D'ANGELO, André Cauduro. A ética no marketing. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a04>>. Acesso em: 24 maio 2017.

DINIZ, Maiana; PAIVA, Bianca. Procon e Proteste alertam sobre fraudes no comércio durante a Black Friday. **Agência Brasil**, Brasília e Manaus, 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-11/procon-e-proteste-alertam-sobre-fraudes-no-comercio-durante-black-friday>>. Acesso em: 15 maio 2017.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do Marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 24-31, 1996.

---

SORELL, Tom. The customer is not always right. **Journal of Business Ethics**, v. 13, n. 11, 1994.

TOFFLER, Barbara Ley. **Ética no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1993.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Questionário “Dilemas éticos do Marketing”

Este questionário é destinado a fins acadêmicos e tem como objetivo a coleta de dados, através da metodologia quantitativa, sobre os questionamentos éticos na área de marketing. Se você é um colega da área de marketing, por favor auxilie minha pesquisa respondendo ao questionário abaixo (apenas uma vez, por favor).

ATENÇÃO: As perguntas podem vir a gerar desconforto, mas são de extrema importância para entendermos os dilemas morais da nossa profissão.

Meus sinceros agradecimentos,

Klarissa Fraga, estudante do curso de Tecnologia em Marketing da UNIASSELVI.

#### 1. **Você tem experiência como profissional de marketing?**

- Sim, sou especialista.
- Sim, sou master.
- Sim, sou sênior.
- Sim, sou trainee.
- Sim, sou pleno.
- Sim, sou júnior.

#### 2. **Você já precisou criar campanhas de marketing que incentivassem falsas necessidades e desejos nos consumidores? Tornado essenciais produtos ou serviços supérfluos?**

- Sim, uma vez.
- Sim, mais de uma vez.
- Não, nunca.

#### 3. **O marketing contribui para o materialismo.**

Quanto mais para a esquerda mais você discorda, quanto mais para direita mais você concorda.

Não concordo  1  2  3  4  5  6 Concordo.

#### 4. **O marketing se utiliza das fraquezas dos consumidores para efetivamente vender produtos e serviços.**

Quanto mais para a esquerda mais você discorda, quanto mais para direita mais você concorda.

Não concordo  1  2  3  4  5  6 Concordo.

---

**5. Você já precisou criar campanhas de marketing que incitassem à insatisfação nos consumidores?**

Com o objetivo de influenciá-los a comprar uma versão mais nova de um produto recém-lançado, por exemplo, contribuindo, assim, para o desperdício.

- Sim, uma vez.  
 Sim, mais de uma vez.  
 Não, nunca.

**6. Você já precisou criar campanhas de marketing para promover produtos prejudiciais aos consumidores e/ou à sociedade?**

Produtos poluentes, tóxicos etc.

- Sim, uma vez.  
 Sim, mais de uma vez.  
 Não, nunca.

**7. Você já precisou criar campanhas de marketing que exageravam os atributos de um produto ou serviço?**

Exageros em relação a sua eficiência e/ou eficácia, por exemplo.

- Sim, uma vez.  
 Sim, mais de uma vez.  
 Não, nunca.

**8. Classifique as práticas abaixo:**

O conceito do que é ético se altera de sociedade para sociedade, de ambiente para ambiente. Reflita e classifique as práticas baseando-se na sua visão do que é ético. Obrigada pela sua sinceridade!

ÉTICO / ANTIÉTICO / Sem opinião

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Preços enganosos e elevados.                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Promoções enganosas.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Propagandas enganosas.                                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Propagandas estereotipadas.                                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Embalagens enganosas.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Mensagens subliminares.                                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Obsolescência planejada.                                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Produtos/serviços perigosos.                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Omissão de informações importantes sobre um produto/serviço. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Produtos/serviços de baixa qualidade.                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Coleta de informações pessoais sem consentimento.            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Venda de informações a terceiros.                            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Pressão nos consumidores por parte dos vendedores.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Atendimento pós-venda precário.                              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Controle de mídias de massa.                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Barreiras à entrada de novos concorrentes.                   |

---

**9. Levando em conta as organizações nas quais você já trabalhou, quais destas práticas você já presenciou?**

- Preços enganosos e elevados.
- Promoções enganosas.
- Propagandas enganosas.
- Propagandas estereotipadas.
- Embalagens enganosas.
- Mensagens subliminares.
- Obsolescência planejada.
- Produtos/serviços perigosos.
- Omissão de informações importantes sobre um produto/serviço.
- Produtos/serviços de baixa qualidade.
- Coleta de informações pessoais sem consentimento.
- Venda de informações a terceiros.
- Pressão nos consumidores por parte dos vendedores.
- Atendimento pós-venda precário.
- Controle de mídias de massa.
- Barreiras à entrada de novos concorrentes.
- Nenhuma das opções.

**10. Como profissional de marketing me deparo constantemente com dilemas éticos no meu trabalho.**

Quanto mais para a esquerda mais você discorda, quanto mais para direita mais você concorda.

Não concordo ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 Concordo.

**11. Como profissional de marketing, priorizo a ética, responsabilidade social e responsabilidade legal no meu trabalho.**

Quanto mais para a esquerda mais você discorda, quanto mais para direita mais você concorda.

Não concordo ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 Concordo.

**12. A maioria das organizações nas quais eu trabalhei possuía na sua cultura a preocupação com a ética, responsabilidade social e responsabilidade legal nos negócios.**

Quanto mais para a esquerda mais você discorda, quanto mais para direita mais você concorda.

Não concordo ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 Concordo.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: empreendedorismo institucional e internacional

## Bibliometric study: institutional and international entrepreneurship

Cleide Tirana Nunes Possamai<sup>1</sup>  
Pablo Luiz Corrêa<sup>2</sup>  
Marianne Hoeltgebaum<sup>3</sup>

**Resumo:** No contexto do empreendedorismo, o presente trabalho busca identificar as principais obras, bem como os principais autores do empreendedorismo institucional e internacional, e desta forma apresentar os temas fundamentais abordados nas últimas publicações realizadas nesta área, compondo assim os objetivos deste trabalho. A pesquisa de abordagem quantitativa foi realizada por meio de análise bibliométrica com base de dados predefinida por conveniência. Os trabalhos da base de dados são provenientes de artigos publicados na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração –ANPAD e na Academy of Management – AOM. A estrutura deste trabalho está dividida em seções, sendo que na primeira serão apresentados os temas abordados nas últimas publicações, em seguida as dez obras mais citadas do empreendedorismo institucional e internacional, seguida dos conceitos relevantes, e por fim, um breve comentário dos principais autores. Conclui-se com um discernimento dos principais autores do empreendedorismo institucional e internacional.

Palavras-chave: Empreendedorismo institucional. Empreendedorismo internacional bibliométrico.

**Abstract:** In the context of entrepreneurship, the present work seeks to identify the main works, as well as the main authors of institutional and international entrepreneurship, in this way to present the fundamental themes addressed in the latest publications in this area, thus composing the objectives of this work. The quantitative approach was performed through bibliometric analysis with a database predefined for convenience. The works of the database come from articles published in the National Association of Postgraduate and Research in Administration-ANPAD and in the Academy of Management-AOM. The structure of this work is divided into sessions, and the first session will present the topics covered in the latest publications, followed by the ten most cited works of institutional and international entrepreneurship, followed by the relevant concepts, and finally a brief commentary by the main authors. It concludes with a discernment of the main authors of institutional and international entrepreneurship.

Keywords: Institutional entrepreneurship. International entrepreneurship bibliometric.

## Introdução

Associado às mudanças de organizações, o empreendedorismo institucional busca compreender como atores podem influenciar e transformar instituições (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009). Empreendedores institucionais promovem inovações no campo, alterando arranjos institucionais arraigados, introduzindo novas práticas e novos sentidos para a ação (DIMAGGIO, 1988; MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004 apud BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009).

O empreendedorismo institucional é uma das perspectivas, dentro da teoria institucional, que engloba esses conceitos, analisando a atividade consciente em que agentes se engajam para

---

<sup>1</sup>. Cleide Tirana Nunes Possamai – Universidade Regional de Blumenau – FURB – Blumenau – SC – e-mail: cleidenunespossamai@gmail.com

<sup>2</sup>. Pablo Luiz Corrêa – Universidade Regional de Blumenau – FURB - Blumenau – SC – e-mail: pabloluizcorrea@hotmail.com

<sup>3</sup>. Dra. Marianne Hoeltgebaum – Universidade Regional de Blumenau – Blumenau – SC – e-mail: profamarianne@gmail.com

---

transformar/criar uma instituição, com base em interesses, individuais ou coletivos (OMETTO; LEMOS, 2010).

Segundo Dimaggio (1988), os autores ligados ao institucionalismo identificam os empreendedores institucionais como os atores que criam, difundem e consolidam as regras e práticas que tornam os atores sociais legítimos e reconhecidos no campo.

Por outro lado, é possível verificar que o empreendedorismo internacional possui características próprias, ou seja, diferencia-se do empreendedorismo tradicional. O empreendedorismo internacional está presente nas firmas que se internacionalizam por meio de ações empreendedoras que podem ou não ser implementadas pelo proprietário (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

Conforme Zahra e George (2002), empreendedorismo internacional é definido como o desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais ou *start-ups* que, desde a sua criação, envolvem-se em negócios internacionais, vendo, assim, o domínio operacional como internacional desde os estágios iniciais de operação da empresa.

Desta forma, por meio da pesquisa bibliométrica realizada no período de 2002 até 2014, o objetivo geral deste trabalho é compreender as características do empreendedorismo institucional e internacional. E, ao encontro deste objetivo geral, foram identificados três objetivos específicos: **(1) identificar os principais temas abordados sobre o empreendedorismo institucional e internacional; (2) identificar as principais obras citadas em trabalhos sobre o empreendedorismo institucional e internacional; (3) descrever brevemente os principais autores mais citados na análise bibliométrica.**

Em sentido complementar, tabelas e gráficos demonstram a apresentação deste estudo. A base de dados utilizada trata-se de trabalhos disponibilizados por conveniência, durante a disciplina de empreendedorismo ministrada em uma Universidade de Santa Catarina.

## **Fundamentação teórica**

Para uma melhor compreensão dos temas tratados neste estudo, o referencial teórico abordará os seguintes conceitos: empreendedorismo institucional e empreendedorismo internacional.

### **Empreendedorismo institucional**

O empreendedorismo institucional é considerado uma perspectiva dentro da teoria institucional, na qual desenvolvem uma atividade consciente em que agentes se engajam para criar uma instituição com base em interesses individuais ou coletivos (OMETTO; LEMOS, 2010).

Na visão de Baratter, Ferreira e Costa (2009), o conceito de empreendedorismo institucional surgiu com o intuito de responder às questões ligadas ao surgimento de instituições em um campo organizacional; à medida da lógica institucional vigente e à legitimação de novas práticas e novos arranjos institucionais. Desta forma, verifica-se que os autores ligados ao institucionalismo identificam os empreendedores institucionais como autores que criam, difundem e consolidam as regras e práticas que tornam os atores sociais legítimos e reconhecidos no campo (DIMAGGIO, 1988; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009).

Empreendedores institucionais são aqueles que promovem inovações no campo, alterando arranjos institucionais arraigados, introduzindo novas práticas e novos sentidos para a ação (DIMAGGIO, 1988). Os empreendedores institucionais lideram esforços para identificar oportunidades na área de política, questões de quadro e problemas, mobilizam círculos eleitorais e

---

lançam tentativas para infundir novas crenças, normas e valores em estruturas sociais (RAO; MORRIL; ZALD, 2000).

Neste contexto, Hardy e Maguire (2008) descrevem que o empreendedorismo institucional requer atores que desalojem práticas existentes (campos maduros) ou introduzam novas (campos emergentes ou em crise) e, ainda, que tais práticas sejam amplamente adotadas e dadas como certa pelos demais atores do campo.

### **Empreendedorismo internacional**

O primeiro estudo desenvolvido acerca deste tema foi realizado por Morrow no ano de 1988. Porém, foi o estudo de MacDougall, em 1989, que recebeu destaque por desenvolver a primeira pesquisa teórico-empírica, demonstrando a diferença entre empreendedorismo internacional e tradicional (ACS; DANA; JONES, 2003).

Segundo Fillion (1999), o empreendedorismo em si está relacionado à criação de um novo negócio por parte do empreendedor, no entanto, no empreendedorismo internacional a questão não está apenas voltada para a criação de negócios, mas seu aspecto central consiste em descrever a forma em que ocorre o seu processo de internacionalização.

Destaca-se que o empreendedorismo internacional é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva com a internacionalização (LEITE; MORAES, 2012).

### **Metodologia**

A referida pesquisa pode ser classificada como descritiva e que utiliza a análise bibliométrica. Segundo Pritchard (1969), a análise bibliométrica pode ser definida como um conjunto de leis e princípios empíricos, utilizada quando se pretende analisar o curso da comunicação de determinada disciplina. Porém, Ferreira (2010) acrescenta que esses estudos são mais complexos do que apenas um levantamento estatístico puro e simples, ampliando-se para análises mais complexas e diversificadas, tornando-se uma ferramenta de grande utilidade para a ciência.

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa descritiva normalmente detalha alguma situação, sendo estruturada e criada especialmente para mensurar as características de eventos ou atividades de pesquisa.

Com relação ao estudo bibliométrico, Ferreira (2010) descreve que esses estudos são mais complexos do que apenas um levantamento estatístico puro e simples, ampliando-se para análises mais complexas e diversificadas, tornando-se uma ferramenta de grande utilidade para a ciência.

A pesquisa foi realizada com base em 46 artigos divididos em empreendedorismo institucional e internacional, e com um total de 3.162 referências. Esta amostra foi definida de forma intencional e não probabilística. Neste estudo, a escolha pela base de dados da ANPAD e da AOM – Meeting deu-se em função da representatividade e relevância dos estudos publicados.

### **Análise dos resultados**

Tratando-se do primeiro objetivo específico desta pesquisa, que é identificar os principais temas abordados sobre o empreendedorismo institucional e internacional, apresenta-se:

## Empreendedorismo institucional

Conforme descrito anteriormente, empreendedorismo institucional, na visão de Ometto e Lemos (2010), é considerado uma perspectiva dentro da teoria institucional, na qual desenvolve-se uma atividade consciente em que agentes se engajam para criar uma instituição com base em interesses individuais ou coletivos.

### Trabalhos Publicados

Como primeiro resultado obtido nesta área do empreendedorismo, pode-se verificar no Quadro 1 a publicação realizada em cada evento, compreendendo o período de 2002 a 2014, demonstrando que na ANPAD houve a divulgação de dois trabalhos, enquanto na AOM no mesmo período ocorreu a divulgação de treze trabalhos referente ao empreendedorismo institucional.

**Quadro 1.** Empreendedorismo institucional – trabalhos publicados por tema na ANPAD e AOM entre 2002 e 2014

ANPAD – INSTITUCIONAL												
Ano 20__ / Categoria	02	04	05	06	07	08	09	10	12	13	14	TOTAL
Educação						1						1
Social												
Riscos												
Teorias							1					1
Relacionamento												
Estratégia												
Total	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	2
AOM – INSTITUCIONAL												
Ano 20__ / Categoria	02	04	05	06	07	08	09	10	12	13	14	TOTAL
Educação												-
Social		1				1		1			2	5
Riscos												-
Teorias	1			1		1	1					4
Relacionamento										1		1
Estratégia						1	1		1			3
Total	1	1	-	1	-	3	2	1	1	1	2	13

Fonte: Adaptado de ANPAD e AOM (2002-2014).

Ao analisar a publicação de um número de trabalhos em quantidade maior na AOM do que na ANPAD sobre o empreendedorismo institucional, pode-se perceber que a publicação na AOM está muito mais produtiva e avançada. Nota-se que ao tratar dos temas abordados, tanto na ANPAD como na AOM, os temas “Social e Teorias” destacaram-se.

Interpretando o tema Social, foram abordados assuntos que demonstram a preocupação com a sociedade de modo geral e não apenas com o indivíduo empreendedor; já no tema Teorias, abordaram-se as teorias desenvolvidas acerca do empreendedor como indivíduo.

Observa-se que na ANPAD houve um trabalho publicado para cada tema, já na AOM

---

em contrapartida, houve cinco trabalhos publicados na área social e quatro trabalhos publicados em teorias. Com relação à educação, houve um trabalho publicado na ANPAD e não ocorreu publicação na AOM. Contudo, cabe registrar que o trabalho definido no tema de educação na ANPAD, trata-se de um artigo com viés social, pois trata de uma organização não governamental (ONG), denominada “Ação Educativa”, vista como uma empreendedora institucional ao introduzir inovações sociais no campo educacional (BRUNSTEIN; RODRIGUES; KIRSCHBAUM, 2008). Por esta razão, foi classificado como Educação e Social. É possível verificar que houve a publicação de três trabalhos por parte da AOM com relação ao tema estratégia, enquanto na ANPAD não houve pesquisa neste campo de estudo.

### Obras mais citadas

Adentrando o segundo objetivo específico proposto da pesquisa, que é identificar as principais obras citadas em trabalhos sobre o empreendedorismo institucional estudados nos dois eventos (AOM/ANPAD), pode-se afirmar que dentre as obras analisadas sobre o empreendedorismo institucional, conforme demonstra a Tabela 1, em ordem crescente: Dimaggio (1988), Eisenhardt (1989) e Fligstein (1997) foram as obras mais citadas, sendo encontradas no decorrer do trabalho de pesquisa onze citações para cada uma dessas obras. E, na sequência, Granovetter (1985), Maguire, Hardy e Lawrence (2004) receberam nove citações cada obra, e assim, sucessivamente.

**Tabela 1.** Empreendedorismo institucional: obras mais citadas

Posição	Quantidade	Obra
1	11	DiMaggio, P. (1988)
2	11	Eisenhardt, K. M. (1989)
3	11	Fligstein, N. (1997)
4	9	Granovetter, M. (1985)
5	9	Maguire, S., Hardy, C.; Lawrence, T. (2004)
6	8	Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977)
7	8	Shane, S.; Venkataraman, S. (2000)
8	7	Merriam, S. B. (1998)
9	6	Battilana, J., Leca, B.; Boxenbaum, E. (2009)
10	6	Hoffman, A. J. (1999)

Fonte: Os autores (2017).

Desta forma, ao analisar os dados apresentados, percebe-se que há uma contribuição efetiva por um grande grupo de autores e que a produção realizada por eles é diversificada, atingindo várias áreas dentro do campo de estudo do empreendedorismo institucional.

### Autores e sua teia de relacionamento

Com relação às publicações que ocorreram na ANPAD, foi considerado um caso isolado, afinal foram pesquisados somente dois artigos. Mesmo assim, no estudo é possível verificar que os autores não conversam entre si e apenas realizaram as publicações de acordo com sua



---

## Instituições associadas às publicações

No que diz respeito às instituições com maior contribuição, verificou-se no decorrer do trabalho que houve uma diversificação na produção acadêmica, não destacando uma única instituição como centro de referência em estudos de empreendedorismo institucional.

No caso da AOM, verificou-se a quantidade máxima de duas publicações na University of Alberta, pelo fato de Greenwood ter participado da escrita de dois artigos científicos no período em que esteve na mesma instituição, o mesmo ocorreu com a autora Tina Dacin, que durante o período em que participou da escrita dos dois artigos esteve na Queen's University do Canadá.

Enquanto nas pesquisas realizadas pela ANPAD, pelo fato de haver somente dois artigos, eram de instituições diferentes, sendo uma de São Paulo e outra de Belo Horizonte durante o período pesquisado.

## Empreendedorismo internacional

Colaborando com as descrições realizadas no início deste estudo, Oviatt e McDougall (1994, p. 49) definiram empreendedorismo internacional como “uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”.

Zahra e George (2002) apontam que o empreendedorismo internacional nada mais é do que o desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais, citando como exemplo as *start-ups*, as quais desde sua criação envolvem-se com negócios internacionais, demonstrando assim o domínio internacional desde seu estágio inicial.

## Trabalhos publicados

Neste momento, entrando no contexto das publicações do empreendedorismo internacional, na ANPAD houve dez trabalhos publicados no período compreendido entre 2000 e 2014. Destes, metade são referentes a trabalhos teóricos e três sobre risco, conforme apresentado a seguir.

**Quadro 2.** Empreendedorismo internacional: trabalhos publicados por tema na ANPAD e AOM

ANPAD - INTERNACIONAL														
Ano 20__ / Categoria	00	01	02	04	05	06	07	08	09	10	12	13	14	TOTAL
Educação														-
Social											1			1
Riscos							1					1	1	3
Teorias											1	2	2	5
Relacionamento												1		1
Estratégia														-
Total							1				2	4	3	10

AOM - INTERNACIONAL														
Ano 20__ / Categoria	00	01	02	04	05	06	07	08	09	10	12	13	14	TOTAL
Educação									2		1			3
Social												1		1
Riscos	1													1
Teorias	3				1						1		1	6
Relacionamento													1	1
Estratégia		2				1						1	2	6
Total	4	2	-	-	1	1	-	-	2	-	2	2	4	20

Fonte: Os autores (2017).

As publicações ocorridas desde 2000 na AOM houve um total de vinte, sendo que se destacaram seis trabalhos teóricos e seis sobre estratégia. Cabe notar que desde 2000 já havia publicações na AOM, enquanto na ANPAD as pesquisas neste campo de estudo iniciaram em 2007.

Em sentido complementar, acerca do tema Teorias, de acordo com a autora mais citada, adota-se a estratégia de estudo de múltiplos casos, utilizada no sentido de construir teoria (EISENHARDT, 1989), assim, tem-se o estudo de caso qualitativo histórico.

Destaca-se que na AOM houve a publicação de seis artigos quanto à estratégia, sendo que na ANPAD não ocorreu publicação nesta área do empreendedorismo internacional. Quanto à educação, também ocorreu a publicação de três trabalhos na AOM, e na ANPAD novamente não houve publicação. Já quanto ao risco, na ANPAD houve três trabalhos publicados, e na AOM apenas um.

Assim, verifica-se que no evento nacional ocorrem divergências, afinal as pesquisas na área do empreendedorismo internacional demonstram que estamos atrás de muitos países em termos de pesquisas neste campo de estudo. Um bom exemplo neste sentido são as *start-ups*, estamos engatinhando no Brasil com relação a estes empreendimentos, enquanto em muitos países estes são responsáveis por agitar e movimentar as economias nacionais.

### Obras mais citadas

Por meio da análise bibliométrica, percebe-se que nos trabalhos de empreendedorismo internacional, que Oviatt e McDougall (1994) e McDougall (1989) apareceram como as obras mais citadas, com nove citações cada. Já Autio, Sapienza e Almeida (2000), e Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), foram obras citadas oito vezes cada.

**Tabela 2.** Empreendedorismo internacional: obras mais citadas

Posição	Quantidade	Obra
1	9	Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994)
2	9	McDougall, P. P (1989)
3	8	Autio, E., Sapienza, H., J.; Almeida, J. G. (2000)
4	8	Dimitratos, P.; Plakoyiannaki, E. (2003)
5	7	Porter, M. (1980)
6	7	Coombs J. E.; Sadrieh, F.; Annavarjula, M. (2009)
7	7	Zahra, S. A.; George, G. (2002)
8	7	Rossi, D. L. (2008)
9	7	Freitag Filho, A. R.; Amal, M. (2008)
10	6	Butler J. E.; Doktor, R.; Lins, F. A. (2010)

Obs.: Cabe também registrar que há menção de autores de renome como mais citados, como Porter (1980), e Zahra e George (2002).

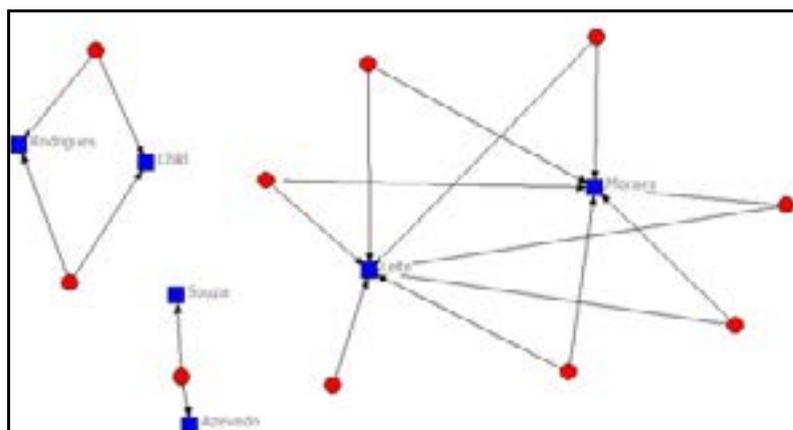
Fonte: Os autores (2017).

### **Autores e sua teia de relacionamento**

Ao analisar as publicações que ocorreram na ANPAD no período determinado anteriormente, percebe-se uma concentração de artigos escritos pelos mesmos autores, ou seja, eram temas diferentes, porém os mesmos autores, exemplo Leite e Moraes, que no ano de 2013 escreveram a respeito de teoria adaptativa, atitude face ao risco, rede de relacionamentos, empreendedorismo internacional e agronegócio.

Desta forma, conforme apresenta o Gráfico 3, não houve o contato com outros autores, porém houve uma modificação maior de temas dentro deste campo de estudo.

**Gráfico 3.** Rede de relacionamento dos autores de empreendedorismo internacional das publicações ANPAD



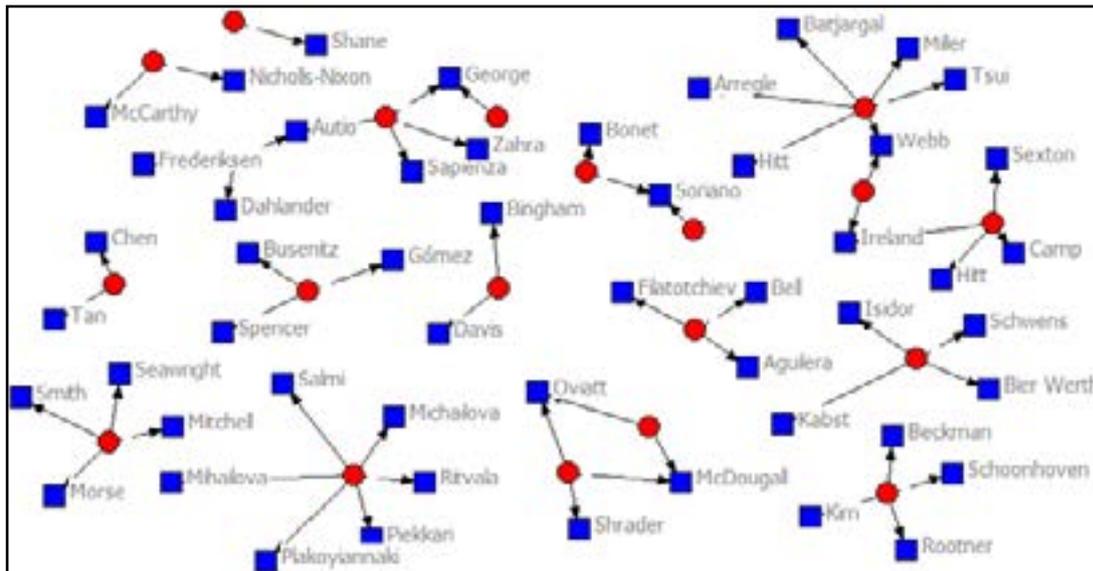
Fonte: Os autores

Por outro lado, em relação ao evento da AOM no empreendedorismo internacional, é possível verificar que houve um pouco de interação entre os autores, percebe-se que o número

de autores por artigo é maior, chegando a seis autores em determinados artigos e principalmente que alguns autores escreveram com outros em momentos bem diferentes. Por exemplo, Ireland escreveu em 2001 sobre empreendedorismo e gestão estratégica ao lado de Hitt, Camp e Sexton. Já em 2005 escreveu a respeito do que já havia sido publicado e o que seria publicado no futuro ao lado de Webbe Reutzel.

Assim, sucessivamente, é possível perceber a interação que houve entre os autores, conforme demonstra o Gráfico 4.

**Gráfico 4.** Rede de relacionamento dos autores de empreendedorismo internacional das publicações AOM



Fonte: Os autores

### Instituições associadas às publicações

Com relação às instituições com maior contribuição dentro do estudo realizado no empreendedorismo internacional nos dois eventos, verificou-se que houve uma diversificação na produção acadêmica, porém não destacando uma única instituição como centro de referência em estudos de empreendedorismo internacional. No caso da AOM, verificou-se a quantidade máxima de duas publicações na University of Richmond, pelo fato de Ireland ter participado na escrita de dois artigos científicos no período em que esteve na mesma instituição. O mesmo ocorreu com Soriano, que durante o período em que participou da escrita dos dois artigos esteve na University of Valencia. Assim sucessivamente com relação aos autores que tiveram participação em mais de um artigo científico publicado.

### Considerações finais

A partir das discussões e do levantamento teórico e bibliométrico realizado no decorrer deste estudo, é possível perceber o quão complexo é o empreendedorismo apresentado nestas áreas. Para dar maior credibilidade à pesquisa, buscou-se um referencial bibliográfico em autores a fim de verificar as teorias apresentadas, bem como a evolução demonstrada em diferentes aspectos nos dois eventos, ANPAD e AOM.

Um item importante na pesquisa foi compreender os principais conceitos do empreende-

---

dorismo internacional e institucional, como cada um se comporta em relação ao empreendedor e como podem exercer influência no desenvolvimento organizacional.

A análise construída partiu de uma base de dados predefinida por conveniência durante a ocorrência da disciplina de empreendedorismo em uma universidade do Estado de Santa Catarina. Vale destacar que a pesquisa possui uma delimitação, afinal foi realizada em um período determinado que compreende os anos de 2000 a 2014 e utilizou-se apenas os dois eventos que podem ser considerados os mais importantes acerca do empreendedorismo na sua forma mais abrangente.

Futuras pesquisas podem ser realizadas envolvendo outras bases de dados, num período mais longínquo e em outros eventos ou publicações, para que se possa verificar a evolução de cada tema estudado que compõe o empreendedorismo institucional e internacional.

## Referências

ACS, Zoltan; DANA, Leo-Paul; JONES, Marian V. Toward new horizons: the internationalisation of entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 5-12, 2003.

ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso: 14 ago. 2018.

AOM – ACADEMY OF MANAGEMENT. Disponível em: <<http://aom.org/>>. Acesso: 14 ago. 2018.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, n. 43, p. 909–924, 2000.

BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C. Empreendedorismo institucional: considerações sobre imersão e mecanismo da teorização. In: **XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em administração**. São Paulo, 2009.

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. **Academy of Management Annals**, n. 3, p.65-107, 2009.

BRUNSTEIN, Janette; RODRIGUES, Andrea Leite; KIRSCHBAUM, Charles. Inovação social e empreendedorismo institucional: a ação da Ong Ação Educativa no campo educacional da cidade de São Paulo. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 119-136, 2008.

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 8, v. 2, p. 121-134, 2010.

COOMBS, J. E.; SADRIEH, F.; ANNAVARJULA, M. Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned – where do we go from here? **International Journal of Entrepreneurship**, n. 13, v. 1, p. 23-64, 2009.

---

DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In L. G. ZUCKER (Ed.), **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international Entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 1, v. 2, p. 187–216, 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, n. 14, p. 532–550, 1989.

FERREIRA, José Carlos; MACHADO, João Reis. Infraestruturas verdes para um futuro urbano sustentável. O contributo da estrutura ecológica e dos corredores verdes. **Revista LabVerde**, n. 1, p. 69-90, 2010.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. **American Behavioral Scientist**, n. 40, p. 397-405, 1997.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, n. 91, p. 481-510, 1985.

HAIR, J. R. JF; BABIN, B.; MONEY, AH; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**, p. 2005, 2005.

HARDY, Cynthia; MAGUIRE, Steve. Institutional entrepreneurship. **The sage handbook of organizational institutionalism**, v. 1, p. 198-217, 2008.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. **Academy of Management Journal**, n. 42, p. 351–371, 1999.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, n. 47, p. 657–679, 2004.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, n. 4, p. 387-399, 1989.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 83, p. 340–363, 1977.

OMETTO, M. P.; LEMOS, E. L. Empreendedorismo institucional, agência de mudança institucional: uma contribuição ao institucionalismo organizacional. In: **XIII SEMEAD – Seminário em Administração**, set. 2010.

---

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, n. 25, v. 1, p. 45-64, 1994.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PRITCHARD, Alan et al. Statistical bibliography or bibliometrics. **Journal of documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

RAO, Hayagreeva; MORRILL, Calvin; ZALD, Mayer N. Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms. **Research in organizational behavior**, v. 22, p. 237-281, 2000.

ROSSI, D. L. **Dimensões do empreendedorismo internacional na internacionalização de uma empresa mineira do setor alimentício** (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2008.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, n. 25, p. 217–226, 2000.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**, 2002.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: um estudo em uma empresa do setor alimentício

**Marketing strategies for customer fidelization: a study in a food business**

Eliane Gnoatto <sup>1</sup>  
Elisangela Andrade da Silva <sup>1</sup>  
Graziela Santana Skieresz <sup>1</sup>  
Tais Kempfer Kaelzer <sup>1</sup>  
Vinicius Zanchet de Lima <sup>2</sup>

**Resumo:** No universo do marketing nos acostumamos a viver cercados de publicidades por todos os lados do mundo, tanto em relação a serviços quanto pessoas, produtos e lugares. Nessa perspectiva tão pública, podemos acabar deixando que passem despercebidas algumas formas de divulgação, como por exemplo o “marketing de alimentos”. Portanto, o objetivo do trabalho é identificar quais são as estratégias de marketing adotadas por uma empresa de alimentos. O objetivo da pesquisa foi atingido por meio de uma pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada direta com um gestor de uma empresa de alimentos situada na Serra Gaúcha, RS. Os resultados demonstraram que a gula conta com uma equipe preparada para atender seus clientes com opções diversificadas de produtos, trazendo para o mercado a matéria-prima de qualidade que vai para a mesa dos consumidores através de uma logística bem planejada. Desta forma, o marketing torna-se, atualmente, um processo entre pessoas, bens e serviços que buscam a satisfação de seus clientes.

Palavras-chave: Marketing. Alimentos. Consumidor.

**Abstract:** In the Marketing context we become accustomed to being surrounded by advertisements all over the world, both in relation to services and people, products and places. In this public perspective, we let some forms of disclosure, such as “food marketing”, go unnoticed. Therefore, the purpose of the paper is to identify the marketing strategies adopted by a food company. The objective of the research was achieved through a qualitative research with direct semistructured interview with a manager of a food company located in Serra Gaúcha, RS. The results showed that gluttony has a team prepared to serve its customers with diversified product options, bringing to market the quality raw material that goes to the consumers’ table through well-planned logistics. In this way, marketing becomes, at the moment, a process between people, goods and services that seek the satisfaction of their clients.

Keywords: Marketing. Foods. Consumer.

## Introdução

As transformações socioeconômicas e os avanços tecnológicos ocorridos no mundo nas últimas décadas influenciaram as organizações a reavaliar processos e paradigmas a respeito das estratégias de marketing para fidelização de clientes. Novos produtos e serviços precisam ser oferecidos para satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, que a cada dia estão mais exigentes (KOTLER; KELLER, 2006).

---

<sup>1</sup> 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; grazielakieresz@gmail.com; taiskaelzer<taiskaelzer\_@hotmail.com.

<sup>2</sup> Tutor externo do Centro Universitário Leonardo da Vinci e aluno do Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul. e-mail: vinizanchet@gmail.com.

---

Com isso, mudou-se a maneira de ver e fazer o marketing nas empresas. Hoje, o papel do marketing não é apenas satisfazer as necessidades dos consumidores. Precisamos pensar em oferecer soluções para facilitar ainda mais a vida dos clientes e consumidores (COBRA, 2005).

O setor de alimentos passa por transformações em seu público-alvo, os consumidores buscam nos produtos que consomem características que tragam maior qualidade de vida, ou seja, um produto que ofereça benefícios e valores, como conforto, prestígio e segurança. Assim, faz-se necessária a busca por mais técnicas de marketing para trazer o diferencial de seu produto e alcançar a fidelização de clientes.

Para que as empresas tenham sucesso em atingir seus objetivos organizacionais, satisfazendo também as necessidades e os interesses de seus consumidores, é fundamental que tenham bem definidas suas estratégias de marketing para os cenários esperados (LAS CASAS, 2005). E, pelo fato de as organizações efetivamente existirem a fim de atender a determinadas necessidades de seus mercados, torna-se indispensável que sejam identificadas todas as informações necessárias para a análise da situação em questão e para o planejamento das estratégias, tais como objetivos e potenciais de mercado, segmentação e definição do público-alvo, canais de distribuição, atuação da concorrência etc. (GOUVEA, 2013).

O objetivo principal desse trabalho foi identificar quais são as estratégias de marketing adotadas por uma empresa de alimentos situada na serra gaúcha. Para o alcance deste objetivo, inicialmente, fizeram-se necessárias a explicitação e discussão de diferentes conceitos que abordam o tema marketing. 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.

Isso posto, apresenta-se, a seguir, uma revisão de literatura sobre o construto estratégias marketing, seguido de tópico abrangendo aspectos metodológicos da pesquisa. Na sequência, procede-se à análise dos dados obtidos. Finalmente, é apresentada uma síntese dos resultados e as principais conclusões do estudo.

### **Referencial teórico – Marketing na indústria de alimentos**

Com o passar dos anos, verificou-se a evolução da postura do consumidor, agindo mais consciente em relação aos produtos que adquire. No setor alimentício, essa evolução é nítida, em função da busca por uma maior qualidade de vida. Segundo Girardi (2002), as mudanças tecnológicas e econômicas são encaradas como fator de incentivo à competitividade, levando as empresas a progredirem, atuando com estruturas voltadas para o marketing.

No planejamento estratégico de marketing, Grazini e Coimbra (1997, apud ISHIMOTO e NACIF, 2001) apontam a área de comunicação como de extrema importância para o marketing agroalimentar, por ser a responsável pela interação da empresa com seu público-alvo.

Algumas tendências atuais verificadas quanto ao consumo de alimentos incluem: encarecimento das refeições; diferenciação entre refeições cotidianas e especiais; aumento da alimentação fora do domicílio; maior praticidade na preparação dos alimentos (congelados, pré-preparados); maior grau de exigência dos consumidores; desenvolvimento de comidas étnicas; aumento da exigência de segurança na compra, por parte do consumidor, em termos de informações e embalagens; crescimento do número de refeições mais desestruturadas.

Em relação à indústria de alimentos, destacam-se: aumento no ritmo de lançamento de novos produtos; lançamento de produtos adaptados às novas tendências de consumo; lançamento de produtos diferenciados para o *food service*; presença de produtos vendidos sob a

---

marca do distribuidor; aumento da concorrência com os produtos importados.

No que diz respeito aos produtos, as principais tendências que devem ser levadas em consideração pelo marketing agroalimentar são: aumento da diferenciação; desenvolvimento de produtos saudáveis e mais ricos nutricionalmente; menor presença de gorduras e açúcar, desencadeadores de colesterol; maior presença de atributos, como segurança e qualidade (produtos saudáveis, frescos, higiênicos e sem agrotóxicos); variedade de escolha; conveniência (rapidez no preparo) e sabor (STEFANELO, 2002).

A atenção voltada para as demandas, os desejos e necessidades do consumidor faz parte da realidade das indústrias de alimentos. Identificar a origem e as necessidades desse mercado, seu desenvolvimento e sua efetivação em consonância ao comportamento e aos objetivos da empresa são tarefas do marketing. Por meio da variável estratégica de segmentação torna-se possível a identificação de novas tendências capazes de gerar e promover novos produtos ou serviços, processos e inovações tecnológicas (NEVES, 2003).

A diferenciação de produto pode ocorrer de diversas formas, desde a seleção dos melhores pontos de distribuição (KOTLER, 1995) até a oferta de serviços adicionais após a aquisição do produto, como os serviços de atendimento ao consumidor. A diferenciação física do produto, baseada em modificação do sabor, consistência ou enriquecimento nutricional, constitui uma forma adicional de diferenciação de produto alimentício (SCHERER, 1971).

### **Estratégias de marketing**

Segundo Kotler e Keller (2006), marketing é um processo social, por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros, sendo o marketing uma transação, ou seja, o processo de troca que se dá entre clientes e fornecedores. Kotler e Armstrong (1993) definem marketing como o resultado de trocas, de produtos ou valores, que representam a forma de adquirir aquilo que desejam, como consequência de um processo social ou gerencial.

O fato é que a dinâmica de mercado, traduzida em lançamentos diversos e cada vez mais rápidos de novos produtos e serviços, bem como a visão progressivamente crítica do consumidor, têm feito com que as empresas sejam mais criteriosas na análise de todos os componentes do mix de marketing que compõem a estratégia de marketing da organização. Por serem as ferramentas que a empresa utiliza para inserir o produto no mercado e atingir os objetivos que deseja, são consideradas estratégias que a empresa deve utilizar para atender às necessidades de um mercado específico (KOTTLER; KELLER, 2006).

Conforme McCarthy (1975), o mix de marketing, ou 4Ps, aborda os aspectos que devem ser mapeados e considerados em todas as atividades de marketing, visando ao atingimento dos objetivos da empresa, ou seja, são as influências exercidas sobre o consumidor durante o processo de comercialização de um produto ou serviço e são constituídos pelo produto, preço, praça e promoção. Estes quatro pontos, segundo Kotler (2000), abrangem praticamente todos os pontos de contato e influência sobre o consumidor, da produção até o consumo, constituindo as estratégias de marketing. O produto oferece benefícios e valores, como conforto, prestígio e segurança (MADRUGA et al., 2004). De acordo com Kotler (2004), o produto pode ser entendido como a base para a existência das empresas e seus negócios, que visam oferecer algo cada vez melhor para suprir as necessidades de seus clientes, superando a concorrência. Contendo como estratégia, adaptar continuamente o produto às necessidades do mercado consumidor (KOTTLER; KELLER, 2006). A praça é o estudo do mercado, ou seja, é a análise da melhor maneira possível de atingir o público-alvo, tornando seus produtos ou serviços disponíveis. Cada produto possui características próprias que levam a que sua distribuição e disponibilização sejam

---

dadas através de um formato mais apropriado, variando conforme as estratégias de cada empresa. A distribuição dos produtos se dá, majoritariamente, através de atacadistas ou lojas varejistas (KOTLER, 2003). Constituindo como estratégia a adequação das vias ou pontos de distribuição, o ponto-chave é colocar o produto nos canais certos e mais adequados. É importante também pensar na reposição de estoque e na velocidade de entrega para não perder as vendas.

O preço é o valor monetário aplicado ao produto. De acordo com Serrentino (2009), o valor que o consumidor atribui ao produto é a relação entre seu benefício percebido e o seu custo. Quanto maior o benefício percebido do produto para a satisfação de sua necessidade, maior o preço que o consumidor estará disposto a pagar para ter acesso a ele.

De acordo com Kotler (2004), o “P” de promoção cobre as ferramentas de comunicação responsáveis por fazer chegar a mensagem ao público. A promoção de um produto ou serviço engloba todas as estratégias que as empresas utilizam para que seus produtos sejam os escolhidos pelo consumidor, dentre todas as opções existentes. A promoção é a forma de comunicação entre alguém que vende um produto e alguém que compra um produto (NICKELS; WOOD, 1997). É o esforço de comunicação persuasiva a respeito de uma organização e seus produtos (KOTTLER; KELLER, 2006).

Conforme Chiavenato (2010), controle se constitui como uma função administrativa integrante do processo administrativo, que mede e avalia o desempenho da organização em relação a determinados padrões esperados, contribuindo para as ações.

### **Objeto de estudo: Empresa Gula Alimentos**

Em junho de 1996, sai do papel um sonho e vira realidade, iniciam-se as atividades da Gula Alimentos. A estrutura inicial era modesta, mas logo, em 2003, a nova diretoria empresarial posicionou a Gula em um novo foco de mercado, o que deu início a uma nova etapa de desenvolvimento estratégico da empresa. Com uma proposta diferenciada em oferecer aos clientes agilidade, comodidade e pontualidade, a Gula Alimentos é empresa ímpar no segmento de congelados. Com sede situada na cidade de Nova Petrópolis/RS, a empresa atende a uma demanda de supermercados, padarias, hotéis, restaurantes, cafeterias, lancherias e conveniências, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Oferecendo em seu portfólio produtos de excelente qualidade, como: lanches, legumes, polpas de frutas, pizza e massas e todos os tipos de congelados. Com uma nova visão, adotando uma postura de ética e responsabilidade, respeito pelos clientes e um trabalho de qualidade, focado no consumidor, o crescimento da empresa ao longo desses 20 anos foi uma consequência.

Com uma alta estrutura física, equipamentos de refrigeração de última geração, com frota própria de 11 caminhões e caminhonetes, preparados com câmeras frias, que obedecem a todos os padrões e normas de segurança, e uma equipe de 80 profissionais treinados, hoje a Gula Alimentos é excelência no segmento de produtos congelados, e cada dia mais a empresa trabalha para satisfazer o seu cliente. No ano de 2007, criou seu mascote, por nome “Pancho”, o padeirinho que representa a identidade visual da empresa.

Ao longo desses 20 anos, a Gula vem inovando seus produtos, para que sejam inseridos no mercado com a mais alta qualidade. Pensando sempre em oferecer o melhor para o cliente, preocupa-se com todos os processos pelos quais seus produtos passam. Desde a manipulação, armazenamentos, embalagens, refrigeração e entrega. Um cuidado que faz toda a diferença e que com certeza fideliza o cliente. Alta qualidade, trabalho e dedicação para alcançar o sucesso. Mestre na arte de inovar, com marca própria de pães congelados, com os mais variados tamanhos e sabores, os pães da Gula Alimentos estão a sua disposição. Pão quentinho, novo e saboroso; produtos que antes chegavam nas lojas de conveniências para assar, hoje estão chegando

---

prontos, basta aquecer e servir.

A Gula Alimentos possui mais de 85 variedades, na linha de lanches. A empresa busca estar sempre de acordo com as novidades do mercado e principalmente especializar toda a sua equipe de representantes comerciais, que são preparados e prontos para bem atender aos seus clientes. A empresa promove treinamento interno para atualizar as equipes de vendas, representação e marketing da empresa sobre os produtos. Com 20 anos de experiência, a Gula Alimentos recebeu o prêmio destaque gaúcho. “Mérito empresarial do Rio Grande do Sul 2011” promovido pelo destaque gaúcho e rede Bandeirantes de televisão /RS.

### **Método**

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritivo-analítica. O estudo pode, também, ser caracterizado como uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo. Os dados primários consistiram em uma entrevista semiestruturada e em profundidade, realizada com um sócio de uma empresa no setor alimentício, com sede situada na cidade de Nova Petrópolis/RS, a empresa atende uma demanda de supermercados, padarias, hotéis, restaurantes, cafeterias, e conveniências nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Oferecendo variedades de produtos: lanches, legumes, polpas de frutas, pizza e massas e todos os tipos de congelados. Adotando uma postura de ética e responsabilidade, respeito pelos clientes e um trabalho de qualidade, focado no consumidor há 20 anos.

O sujeito de pesquisa apresenta, portanto, características que se enquadram no escopo do estudo e nos requisitos necessários ao alcance de seus objetivos. Cabe salientar que a entrevista foi gravada e transcrita para posterior análise, por meio da técnica de análise de conteúdo (FLICK, 2009). O roteiro de entrevistas utilizado contemplou oito questões visando investigar aspectos tais como: o público-alvo da empresa, as estratégias de divulgação dos produtos (sites, eventos, expositores), a distribuição dos produtos, o processo de desenvolvimento dos produtos da Gula e seus diferenciais, a importância da pesquisa de mercado, considerações em relação ao preço, aspectos sobre área de telemarketing da empresa e serviço pós-venda.

### **Análise**

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 deles. As perguntas tiveram como objetivo estimular o entrevistado à reflexão sobre sua visão geral a respeito das estratégias de marketing para fidelização de clientes.

Por meio dessa pesquisa podemos identificar que o principal público-alvo da Gula Alimentos são clientes da classe B e C, com alvo focado em mercados de médio e pequeno porte. Atuando assim, conforme Neves (2003), as indústrias de alimentos que têm seu público-alvo definido focam nas demandas, ou seja, nos desejos e necessidades do consumidor, identificando a origem e as necessidades desse mercado, assim, atuando no seu desenvolvimento.

A promoção de um produto ou serviço engloba as estratégias que as empresas utilizam para que seus produtos sejam os escolhidos pelo consumidor (NICKELS; WOOD, 1997). Assim, o gestor entrevistado destaca que:

---

A Gula procura divulgar os seus produtos através de exposições em feiras na área de vendas de alimentos, também procura divulgar seus produtos através de logística, atendimento por vias de comunicação rápidas, bem como facebook, twitter, fanpage da empresa e também com material de propaganda, folders e portfólio (informação verbal).

A distribuição dos produtos da empresa é feita por meio de mercados, para que sejam manipulados e atinjam o consumidor final. Observando assim a praça, segundo Kotler (2003), é a análise da melhor maneira possível de atingir o público-alvo, tornando seus produtos ou serviços disponíveis.

Conforme a pesquisa, os produtos da Gula Alimentos passam por processos mecanizados, com equipamentos de última geração. A empresa focaliza diferenciais, como: matéria-prima de qualidade, farinha pura, logística própria e comprometimento com o cliente, objetivando um diferencial competitivo que, segundo Kotler e Keller (2006), é uma estratégia para adaptar continuamente o produto às necessidades do mercado consumidor.

Observou-se que a empresa, antes de lançar um novo produto, faz pesquisa de mercado, para identificar as necessidades dos clientes, através de vendedores, promotores e técnicos nos mercados. Tendo grande importância, conforme Polignano e Drumond (2001), onde a pesquisa de mercado visa prever demanda e caracterizar concorrentes, analisar e identificar oportunidades de mercado, definir e testar conceito de produtos e apoiar o desenvolvimento de produtos e processos.

Conforme Serrentino (2009), quanto mais satisfeita a necessidade do consumidor, maior o preço que ele estará disposto a pagar para ter acesso ao produto. Em relação ao preço, o gestor destaca: “Todos os nossos produtos são formulados com a melhor matéria-prima e com isso nossos clientes pagam o preço justo pelo diferencial”.

A diferenciação de produto pode ocorrer de diversas formas, desde a seleção dos melhores pontos de distribuição até a oferta de serviços adicionais após a aquisição do produto, como os serviços de atendimento ao consumidor (KOTLER, 1995). A empresa foca na qualidade dos produtos, na logística e principalmente no atendimento, onde dispõe de treinamento interno, no qual os colaboradores são treinados para atender ao cliente com excelência, diferencial ímpar da Gula Alimentos. Visando a um atendimento diferenciado, a Gula possui serviços de telemarketing e serviço de pós-venda, conforme entrevista com o gestor:

Nossa empresa conta com uma equipe de telemarketing pronta a atender o cliente, isso nos ajuda a termos maior agilidade na comunicação com o cliente e rapidez na solução e resolução de problemas. Após o trabalho técnico, logístico, a venda de nossos colaboradores ao cliente, o pós-venda entra em ação, para termos certeza dos serviços prestados ao nosso cliente, assim a rapidez da informação nos traz a certeza de um trabalho eficiente (informação verbal).

Assim, o cenário contemporâneo mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento, influenciando as organizações a reavaliarem processos a respeito das estratégias de marketing para fidelização de clientes, sendo imprescindível a oferta de novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, que a cada dia estão mais exigentes. Observou-se então que a empresa Gula Alimentos busca se destacar no mercado, de forma a divulgar seus produtos, buscando e reconhecendo seus diferenciais competitivos – o atendimento e as matérias-primas de qualidade –, sendo que as empresas necessitam do marketing para sobressair no mercado atual.

---

## Considerações finais

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi identificar quais são as estratégias de marketing adotadas por uma empresa de alimentos situada na serra gaúcha, compreende-se que se necessita deste diferencial de estudo para que os produtos tenham um destaque no mercado e sejam a opção escolhida pelo consumidor.

Este estudo nos proporcionou um entendimento aprofundado sobre o marketing e suas contribuições para o setor de alimentos e áreas diversificadas. O trabalho apresentou a importância de desenvolver novas estratégias e de conquistar nosso cliente.

A empresa Gula Alimentos utiliza de matéria-prima de qualidade e oferece ao seu cliente a melhor opção de congelados para facilidade e agilidade em sua refeição. Busca por treinamentos e qualificações de equipe e possui uma logística preparada para o atendimento ágil e comprometido. As exposições dos produtos e degustações aos clientes só fazem aumentar as vendas.

Notou-se, durante a entrevista, que a empresa busca a inovação trazendo diversas opções para seu público, o que passa a ser uma das estratégias importantes na área do marketing. A empresa estudada busca pelo desenvolvimento e fidelização de seus clientes, já que trabalha com equipe de pós-vendas que atendem a seus consumidores sempre que necessário. Possui uma grande experiência no ramo alimentício e busca sempre se destacar em meio ao mercado competitivo.

A partir desta pesquisa, pode-se notar que o marketing é indispensável para qualquer negócio, e o setor de alimentos está utilizando deste estudo para destacar seus produtos no mercado atual.

Com o apoio de comerciais, anúncios e até mesmo de propagandas dentro do próprio cardápio, o marketing de alimentos influencia nossas refeições diárias e se torna uma parte do nosso dia a dia de compras.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIRARDI, R. E. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. 124p.

GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela. Marketing, principais conceitos. **Caderno de estudos Marketing**, Indaial: UNIASSELVI, 2013.

ISHIMOTO, Emília Y.; NACIF, Marcia de Araujo Leite. Propaganda e marketing na informação nutricional. **Brasil alimentos**, v. 2, n. 11, p. 28-33, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

---

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MADRUGA, R. et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARCOS, COBRA. Administração de marketing no Brasil. São Paulo. **Cobra e Marketing**, n. 2, p. 01-21, 2005.

MCCARTHY, E. **Basic marketing: a managerial approach**. R. D. Irwin. Homewood, IL, USA, 1975.

NEVES, M. F. Introdução ao marketing, networks e agronegócios (1). In: NEVES, M. F., THOMÉ, L. C. (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

POLIGNANO, L. A. C.; DRUMOND, F. B. O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de produtos. In: 3º Congresso brasileiro de gestão de desenvolvimento de produto. **Anais...** Florianópolis, SC, 25-27 set. 2001.

SCHERER, F. M. **Industrial market. Structure and economics performance**. 2. ed. Chicago: Rand McNally e Company, 1971.

SERRENTINO, A. et al. **Mercado & consumo: o presente e o futuro no varejo**. v. 2. São Paulo: GS&M, 2009.

STEFANELO, E. L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **Revista FAE BUSINESS**, n. 3, set. 2002, p. 10-13. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/fae\\_business.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp)>. Acesso em: 14 jan. 2005.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# UMA VIAGEM NO TEMPO NA ILHA DA AVENTURA

## A time travel at Ilha da Aventura

Carla Rosane Dias Oliveira<sup>1</sup>  
Caroline Santos de Almeida<sup>1</sup>  
Kethlyn Martinez Gomes<sup>1</sup>  
Márcia Izabel Benites Bilharva<sup>1</sup>  
Patrícia Silveira da Cunha<sup>2</sup>

**Resumo:** A Ilha do Presídio, também conhecida como Ilha das Pedras Brancas, constitui-se de um atrativo turístico não explorado. As ações de implementação para a realização de um roteiro turístico surgiram após a análise das condições que se apresentaram favoráveis para sua execução. Avaliando fatos históricos, elementos paisagísticos, relevância cultural, econômica e social e aspectos de lazer e esportes, constatou-se a viabilidade de um empreendimento com possibilidades de êxito. Foram necessários um planejamento detalhado, captação de parceiros e investidores, participação da comunidade autóctone e destacada divulgação comercial para o desenvolvimento do negócio. Imediatamente ao final das atividades que incluíam desde o deslocamento em embarcação própria ao município ao qual pertence à ilha, city tour, refeições e compras, até o destino principal, irá se buscar conhecer a opinião dos visitantes através de pesquisas de satisfação.

Palavras-chave: Empreendimento. Roteiro. Turismo.

**Abstract:** Ilha do Presídio (Prison Island, free translation), also known as Ilha das Pedras Brancas (White Stones Island, free translation), is an unexplored tourist attraction. The implementation actions for the execution of a tourist itinerary was proposed after the conditions proved to be favorable to its success. Evaluating historical facts, landscape elements, cultural, economic, and social relevance, and sports and leisure aspects, we found that a successful venture is possible. Detailed planning, gathering partners and investors, participation from the resident community, and distinguished commercial promotion for the development of the business were necessary. Immediately at the end of the activities, which included the displacement in appropriate vessel to the town to which the island belongs to; city tour; meals and shopping, until the main destination, it will be sought to know the visitors opinion through satisfaction researches.

Keywords: Venture. Tourist itinerary. Tourism.

## Introdução

Este projeto trata-se de um roteiro turístico elaborado para a Ilha do Presídio, localizada entre os municípios de Porto Alegre e Guaíba, que possui como objetivo propor um planejamento turístico de uma aérea ainda não explorada e agregar um ponto turístico com potencial nos atrativos da cidade de Guaíba, que, apesar de seu potencial, ainda não foi explorada para esse fim. O roteiro traz o projeto de um empreendimento voltado ao resgate da história, unindo o lazer e o esporte de aventura no município de Guaíba e na Ilha do Presídio (Ilha das Pedras Brancas).

O atrativo proporciona conhecimento ambiental, histórico e cultural enriquecido com a prática de esportes de ecoturismo, degustação de comidas típicas e interação da comunidade autóctone. Este roteiro visa à satisfação garantida dos participantes durante toda a realização

---

<sup>1</sup>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: carla.rd64@hotmail.com; carol.santosdealmeida@gmail.com; kmartinezgomes@gmail.com; marciabilharva@hotmail.com.

<sup>2</sup>Professora-tutora externa em Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. E-mail: patriciadscunha@gmail.com

---

do passeio, no qual haverá atividades de lazer e de integração dos participantes e de todos os envolvidos com o projeto.

Para a fundamentação dos estudos aqui apresentados utilizou-se como procedimento metodológico pesquisa documental e bibliográfica em publicações de autores da área de turismo. Também foi realizado o levantamento de dados com a prefeitura de Guaíba e com o Instituto do Patrimônio Histórico e Arqueológico do Estado (IPHAE). Moesch (2002) informa que o conhecimento que se tem sobre o turismo no âmbito de produções acadêmicas ainda é pouco e restrito às informações e sistematizações do setor produtivo.

O estudo desenvolveu-se a partir de etapas distintas. Inicialmente, foi apresentada a definição dos territórios envolvidos, seguida de seus aspectos históricos, dados demográficos da região de Guaíba e informações relevantes sobre a Ilha do Presídio. Logo em seguida uma exposição sobre a Ilha do Presídio, prosseguindo para descrever a instalação do comitê gestor do roteiro, o cronograma de atividades, a realização do diagnóstico do roteiro, representação de tabelas de avaliação e hierarquização de atrativos e análise de mercado. Dando prosseguimento, detalharam-se a implantação do plano operacional com as especificações do roteiro, as ações de implementação e promoção juntamente à comercialização, concluindo com o acompanhamento, avaliação das ações implantadas e considerações finais.

### **Definição dos territórios envolvidos**

Tendo em vista o presente objeto de estudo, julgou-se pertinente investigar sobre uma conceituação do termo roteiro, obtendo-se o que segue:

Para o Ministério do Turismo (2011), pode-se entender roteiro turístico como um itinerário caracterizado por um ou mais elementos que lhe conferem identidade, definido e estruturado para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização turística das localidades que formam o roteiro.

Existem diversos conceitos e termos que visam definir o que é roteiro turístico, alguns inclusive utilizados como sinônimos, ou complementos. Entre eles estão itinerário e excursão. Para Bahl (2004), itinerário é o deslocamento em uma viagem, o percurso a ser feito de um local a outro. Apesar de não abranger a totalidade dos serviços de um roteiro turístico, segundo Tavares (2002), esta é a nomenclatura mais utilizada para roteiros turísticos. Bahl (2004) descreve excursão como viagem turística com um roteiro preestabelecido, de tempo limitado, e principalmente organizado por agências de viagem.

Para Bahl (2004, p. 42), roteiros turísticos podem ser definidos como a “descrição pormenorizada de uma viagem ou seu itinerário. Ainda, indicação de uma sequência de atrativos existentes em uma localidade e merecedores de serem visitados”. Esse significado está de acordo com o que é apresentado por Tavares (2002), quando a autora recorre ao Dicionário de Língua Portuguesa, Aurélio (2001), buscando uma definição.

O roteiro será realizado na Ilha do Presídio, que está localizada a 2,2 km a leste da costa do município de Guaíba e a 2,5 km da cidade de Porto Alegre. Esta atração remonta a história da ilha e do município, estimulando o imaginário das pessoas sobre os fatos que lá aconteceram.

### **Aspectos históricos**

O atual município de Guaíba, como é conhecido desde 1926, quando foi emancipado devido à assinatura de um decreto pelo Presidente do Estado Dr. Antônio A. Borges de Medeiros, também já se chamou de Pedras Brancas. O antigo nome está vinculado à formação rochosa existente na região, com aproximadamente 600 milhões de anos, que apresenta granito em for-

---

ma de monólitos ou matacões. Originalmente, eram três distritos que pertenciam a Porto Alegre e foram desanexados.

Os Guarani, pertencentes à Família Linguística Tupi-Guarani e portadores da Tradição Ceramistas Tupiguarani ocupavam as várzeas dos grandes rios como o Uruguai, Jacuí e seus afluentes ou junto à Laguna dos Patos totalizavam a maior parte da população. Eram horticultores e ótimos ceramistas, mas também se dedicavam à caça e à pesca, além de praticarem a antropofagia (LAROQUE, 2011, p. 115).

Há evidências arqueológicas que comprovam que os primeiros habitantes do local se constituíam de tribos indígenas Guaranis que eram horticultores e ceramistas, mas também se dedicavam à caça e pesca. Travaram confrontos com colonizadores, espanhóis e portugueses, o que reduziu demograficamente seu território. O avanço colonial causou uma desestruturação cultural que afeta seus descendentes até hoje.

As disputas por território entre Espanha e Portugal também afetaram a cidade de Guaíba, teve-se assim a distribuição das sesmarias, que foi um sistema utilizado pela coroa portuguesa durante o Brasil Colônia, para que terras devolutas do sul do Brasil fossem ocupadas. “Depois da vitória sobre os espanhóis (1776), todo o território ao sul do Rio Jacuí foi ocupado pelos portugueses, até os limites determinados, em 1777, pelo Tratado de Santo Idelfonso. Foram distribuídas sesmarias em toda esta área” (VELLINHO, 1970, p. 182).

Acredita-se que a população da Cidade de Pedras Brancas surgiu no século XIX. A localidade era parada obrigatória para o gado, iniciando-se assim as charqueadas e uma vila baseada, em sua maioria, na economia pastoril. As terras também eram passagem para todos que viessem das regiões Sul e Oeste e desejassem ir até Porto Alegre, fazendo a travessia do Lago Guaíba através de embarcações.

O município de Guaíba passou a ser chamado de “Berço da Revolução Farroupilha” após ser homenageado por um CTG (Centro de Tradições Gaúchas) em 1960. A denominação, no entanto, remete ao protagonismo da cidade na Guerra dos Farrapos, pois foi no Cipreste Histórico que figuras importantes, como Gomes Jardim e Bento Gonçalves, reuniram-se para criar estratégias de batalha. Em homenagem a Gomes Jardim, a praça onde se encontra o cipreste leva o seu nome, assim como a casa em que morou e faleceu.

**Figura 1.** Mapa de Guaíba



Fonte: Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/Gua%C3%ADba,+RS/@-30.1260684,-51.4336665,12z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x951bd54b43b3fa37:0xdfc631cc6686d6de!8m2!3d-30.1090924!4d-51.3238273>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

## **Guaíba**

O município de Guaíba é localizado na chamada Região Costa Doce, sua extensão é de 377,2 km<sup>2</sup>; seus limites ao Norte e Oeste são os municípios de Eldorado do Sul, Barra do Ribeiro e Mariana Pimentel. Já ao leste fica o Estuário do Guaíba.

Com dados provindos do Portal da Prefeitura de Guaíba (2016), as coordenadas geográficas são Latitude Sul: 30° 07'06"; e Longitude: 51° 19'17"; com clima subtropical, sua topografia é formada por campos, várzeas e alguns cerros e morros. O solo da cidade é de formação 80% granítica e 20% aluvial.

Guaíba fica em vigésimo lugar no quesito população no Rio Grande do Sul, com 95.230 habitantes (93.064 situados na zona urbana e 2.116 na zona rural); destes, 64.433 são eleitores.

As vias de acesso rodoviário à cidade são: BR 116 (Pelotas, Jaguarão, Rio em Grande); BR 290 (Uruguaiana, Santa Maria, Argentina e Chile). O acesso hidroviário é feito pelo Terminal Porto Alegre/Guaíba; e o acesso aeroviário fica a menos de 30 km.

A capacidade hoteleira é de 219 acomodações; e a movimentação turística (número de visitantes) chega a um número aproximado de 4 a 5 mil visitantes por fim de semana, em feriados mais prolongados chega a 10 mil visitantes, em período de crise houve uma queda considerável.

A saúde da cidade em números é de um hospital e nove postos de pronto atendimento; tendo a cidade 92% da população atendida com água tratada; 99,5% da população atendida com a coleta de esgoto; 99% da população atendida com a coleta de resíduos domésticos e 72,5% da população atendida com a coleta seletiva. Estas Informações foram retiradas do Portal da Prefeitura de Guaíba (2016).

---

## Ilha do Presídio

A Ilha do Presídio, também conhecida como Ilha das Pedras Brancas, está localizada entre a cidade de Porto Alegre e o município de Guaíba. Também já foi chamada de Ilha da Pólvora, pois em 1857 lá foi construída uma fábrica de pólvora pelo exército imperial.

Em 1950 começa a funcionar na ilha um laboratório de pesquisa para desenvolver vacina contra a peste suína, até 1954, quando é transformada em presídio. A ilha foi palco de fatos marcantes da história do Rio Grande do Sul, como também de muitos casos curiosos durante a sua ocupação. Durante o funcionamento do presídio no período da ditadura militar estiveram presas lá algumas personalidades bastante conhecidas hoje, como o ex-prefeito e deputado estadual Raul Pont. Também consta que aconteceram algumas fugas, entre as quais, a mais conhecida é a de um fugitivo que usou uma panela e uma colher de pau como embarcação e remo, respectivamente. Casos de maus-tratos e de mortes que não ficaram bem esclarecidos foram relatados por antigos apenados que estiveram na ilha.

Desde a desativação do presídio, em 1983, até os dias atuais, não houve mais nenhum tipo de ocupação. Hoje, a ilha encontra-se abandonada, com seus prédios em ruínas, pichações por ações de vândalos e não há iniciativas, tanto do poder público como do setor privado, de explorá-la com o propósito de sua revitalização.

A Ilha do Presídio é representante singular de beleza cênica, ambiente bem preservado e considerada uma riqueza histórica e cultural com potencial turístico arqueológico. Sendo registrada como Sítio Arqueológico Histórico junto ao IPHAN. No IPHAE, a Ilha do Presídio está inscrita no Livro Tombo Histórico e também no Livro Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico (PORTAL DA PREFEITURA DE GUAÍBA, 2016).

**Figura 2.** Mapa da Ilha das Pedras Brancas (Ilha do Presídio)



Fonte: Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjmr7jPxrjcAhVJEZAKHd5kBKAQjRx6BAGBEAU&url=http%3A%2F%2Ffilhapedrasbrancasguaiba.blogspot.com%2Fp%2Fquem-somos.html&psig=AOvVaw0KduXqpJXR718V5vs176v&ust=1532549687854063>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

---

## Dados gerais

A Ilha do Presídio é uma ilha fluvial, situada no Lago Guaíba, em Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Conforme Portal da Prefeitura (2016), a sua distância da cidade de Porto Alegre é de 2,5 km e de Guaíba é de 2,2 km.

Possui extensão de 140 m de comprimento, largura variável de 30 a 80 m, e é rodeada por grandes pedras. Sua vegetação é constituída na maior parte por cactos, figueiras, ingás e cruz-de-malta.

## Instalação do comitê gestor do roteiro

Com a concepção do projeto em mãos, ficaram estabelecidas as reuniões para traçar o planejamento. Dando seguimento ao desenvolvimento do plano, surgiu a necessidade da captação de parceiros motivados a fazerem parte deste empreendimento, assim, os contatos foram realizados e as parcerias firmadas com a presença dos órgãos: Secretaria de Turismo e Cultura de Guaíba e sua Prefeitura, bem como da iniciativa privada, representada pelas empresas Gerdau, Hotel Guaíba, Celulose Rio-grandense, Guaíba Turismo, Turismo na Costa-Doce e Transportes Outro e Prata. Também contou-se com o apoio de alunos dos cursos de História e Arquitetura Urbanismo da UFRGS, do Grupo RBS e do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

### Cronograma de atividades

Com o surgimento da ideia tratou-se de alinhar as etapas necessárias para o prosseguimento do projeto.

- Dia 5 de fevereiro de 2016, Porto Alegre: concepção do projeto.
- Dia 12 de fevereiro de 2016, Porto Alegre: primeira reunião das idealizadoras, definição geral do projeto.
- Dia 15 de fevereiro de 2016, Porto Alegre: primeiro contato com a Prefeitura de Guaíba.
- Dia 16 de fevereiro de 2016, Porto Alegre: primeiro contato com a iniciativa privada.
- Dia 18 de fevereiro de 2016, Guaíba: reunião com resposta positiva da Prefeitura.
- Dia 19 de fevereiro de 2016, Ilha do Presídio: visitação à Ilha com possíveis empresários interessados para realização do diagnóstico.
- Dia 22 de fevereiro de 2016, Porto Alegre: definição dos empresários comprometidos no projeto.
- Dia 23 de fevereiro de 2016, Porto Alegre: convite aos alunos de Pós-Graduação de História e Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para colaborarem na revitalização da ilha.
- Dia 24 de fevereiro de 2016 – Dia 7 de março de 2016, Ilha do Presídio: início do trabalho de limpeza e revitalização da ilha.
- Dia 14 de março de 2016, Porto Alegre: reunião para contratação de um profissional de Relações Públicas.
- Dia 16 de março de 2016, Porto Alegre: reunião para decidir as ações de comercialização e divulgação do roteiro.
- Dia 18 de março de 2016, Porto Alegre: definição da data de início das atividades.
- Dia 28 de março de 2016, Ilha do Presídio: inauguração do empreendimento.

---

Durante cada reunião acertou-se detalhes do plano juntamente às parcerias. Empresas interessadas na área de turismo se propuseram a investir no roteiro visando a seu futuro retorno.

### **Realização do diagnóstico do roteiro**

Este roteiro conta com os seguintes atrativos: trilha, realização de esportes, Lago Guaíba, sítio histórico, casa e busto de Gomes Jardim, Cipreste Farroupilha, Igreja Nossa Sr.<sup>a</sup> do Livramento, Vitrine Cultural, Mirante 14 de Outubro, artesanato da comunidade e Ilha do Presídio.

### **Análise de mercado**

Para a realização do roteiro foi necessário identificar, através de análises internas e externas, as forças e oportunidades de mercado, assim como suas fraquezas e ameaças.

**Quadro 1.** Análise SWOT

<i>Análise Interna</i>	<b>FORÇAS:</b>	<b>FRAQUEZAS:</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atrativo singular;</li><li>• Combinação de transporte, atrativo e esporte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausência de energia elétrica;</li><li>• Inexistência de saneamento básico, risco de ações de vandalismo no período da noite</li></ul>
<i>Análise externa</i>	<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>AMEAÇAS:</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não existe roteiro na localidade;</li><li>• Grande número de pessoas Interessadas;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clima ruim;</li><li>• Falta de sinalização;</li></ul>

Fonte: As autoras (2016).

### **Identificação dos possíveis impactos**

O roteiro possui capacidade de carga, tendo apenas uma saída por dia durante seis dias da semana (de quarta a segunda-feira), respeitando assim a biodiversidade da ilha. Capacidade de carga, segundo Oliveira (2003), é o número máximo de visitantes (por dia/mês/ano) que uma área pode suportar, antes que ocorram alterações no meio físico e social.

O impacto econômico que ocorrerá na cidade de Guaíba será benéfico, pois receberá mais pessoas para conhecer a cidade durante o passeio, focando na gastronomia, artesanato e comércio em geral.

No entanto, os turistas terão contato com a comunidade autóctone durante o passeio e isso poderá afetar os habitantes de forma favorável ou não.

### **Implementação do plano operacional**

Neste tópico são destacadas as dificuldades encontradas no destino, tais como as especi-

---

ficações para fazer parte desta aventura.

Indicamos o uso de roupas leves e calçados adequados para caminhada. Não é aconselhável para crianças menores de 12 anos ou pessoas com dificuldades de locomoção, pois o mesmo exige disposição para caminhadas e possui longa duração. As reservas serão feitas pelo site. Em caso de tempo instável haverá novo agendamento.

### **Programação do roteiro**

- 10h: Saída do cais de Porto Alegre com um guia turístico e um salva-vidas (particular-civil) numa embarcação do tipo catamarã. Durante a travessia de 20 minutos em direção ao município de Guaíba, haverá um vídeo abordando informações gerais das atividades que serão realizadas. A bordo terá bebidas e alimentos industrializados à venda. Também haverá banheiros.

- 10h20min: Chegada em Guaíba, desembarque no píer da empresa, em direção ao terminal do ônibus turístico, conhecido como jardineira, para um passeio.

- 10h30min: O city tour a bordo da jardineira inclui o percurso, com duração de 50 minutos, que inicia na orla do Lago Guaíba, seguindo para o sítio histórico, onde estão a casa e o busto de Gomes Jardim, o Cipreste Farroupilha, a Igreja Nossa Senhora do Livramento e a Vitrine Cultural, onde está retratada a história do início da Revolução Farroupilha e o Memorial da Chama Crioula do Milênio. Segue para o Mirante 14 de outubro para apreciar a vista para Porto Alegre e a Ilha do Presídio. Este tour encerra-se na própria orla.

- 11h30min: Neste momento o grupo terá uma parada para almoço, em que escolherão o restaurante de sua preferência, tendo a oportunidade de apreciar a comida típica da região, com duração de uma hora.

- 12h30min: Após o almoço, o grupo segue em direção ao artesanato da comunidade, que também se localiza na orla, no qual permanecerão por 40 minutos.

- 13h15min: Saída de Guaíba em direção à Ilha do Presídio com trajeto de 15 minutos.

- 13h30min: Chegando à ilha, os turistas devem optar entre realizar a trilha ou seguir direto para o ponto onde estarão os equipamentos para a realização de esportes. O grupo de, no máximo, 20 pessoas que experimentarão esportes poderá escolher entre os três tipos que serão disponíveis: SUP (Stand Up Paddle), windsurf e caiaque. A duração dessas atividades será de 1h30min.

- 15h: Após esse período, o grupo será encaminhado ao píer ao ponto de saída.

- 15h15min: Chegada no Cais de Porto Alegre onde estarão expostas fotos que foram tiradas durante o passeio e oferecidas para aquisição.

Observações:

- Este passeio apenas ocorrerá em dias de tempo estável, caso contrário, o valor do ingresso será devolvido ou haverá um novo agendamento.

- Lotação mínima de 10 pessoas e máxima de 40 pessoas.

- Terças-feiras não haverá atividade para a manutenção dos equipamentos.

As atividades são voltadas para jovens acima de 12 anos.

**Figura 3.** Mapa com as especificações do roteiro



Fonte: Adaptado de <<https://www.google.com.br/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj5g5LxyrjcAhUCUJAKHfCWAIQQjRx6BAGBEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.guiadasemana.com.br%2Fturismo%2Fnoticia%2Fcatamara-e-sinonimo-de-turismo-em-porto-alegre&psig=AOvVaw17mD0Fm8xxivCd5CB-Udhq&ust=1532550803838649>>.

Acesso em: 20 jul. 2016.

### **Ações de implementação**

Apesar de se tratar de uma ideia inovadora, este projeto também se apresenta como um investimento audacioso, devido as suas particularidades, que requerem recursos substanciais e, por este motivo, encontrou-se muitas dificuldades no que diz respeito à atração de parceiros empenhados.

Contataram-se investidores com interesse em fazer parte deste projeto com total compromisso, onde se firmaram acordos com os parceiros já citados: Siderúrgica Gerdau, Hotel Guaíba, Celulose Riograndense, Guaíba Turismo, Turismo na Costa-Doce e Transportes Ouro e Prata.

Destacou-se a importância da comunidade local integrada e participativa, como também do poder público municipal, das empresas apoiadoras, como o Grupo RBS, o Governo do Estado e instituições de ensino, através dos quais se tornou possível a implementação física e financeira do presente projeto de roteiro turístico. Fornecedores, colaboradores e turistas poderão usufruir de um roteiro inédito, na busca de satisfação para todas as partes, seja esta pessoal ou financeira.

### **Promoção e comercialização**

A divulgação do roteiro ocorrerá através de folders nos pontos de informações turísticas, mídias digitais, meios de comunicação e outdoors. A comercialização do roteiro será feita pelo site e pelo estande de vendas localizado no Cais do Porto de Porto Alegre.

A identidade do roteiro apresentado foi criada para estimular uma rápida associação a ele e provocar no turista o desejo de experimentar este programa, pois os elementos inseridos

---

no logotipo simbolizam alguns atrativos que fazem parte das atividades envolvidas nele.

O logotipo possui formato de Rosa dos Ventos a fim de remeter à direção e aventura, bem como o símbolo de árvores ao Cipreste Farroupilha e a vegetação da Ilha do Presídio. A simbologia de caminhada e navegação referem-se às atividades existentes no roteiro, como a trilha guiada e os esportes náuticos. Para a representação da Ilha do Presídio foi utilizado o símbolo de placas turísticas de Patrimônio Cultural, pois é tombada como Patrimônio Histórico, Cultural e Arqueológico do estado do Rio Grande do Sul. As cores utilizadas são amarelo e azul, que, além de contrastarem, simbolizam, respectivamente, o sol e o lago.

**Figura 4.** Logotipo



Fonte: As autoras (2016).

O slogan é uma tática publicitária para atrair clientes através de uma frase simples e curta, porém criativa, que seja facilmente associado a elementos da empresa ou produto que visa divulgar e comercializar.

**Figura 5.** Slogan



Fonte: As autoras (2016).

---

## Acompanhamento e avaliação das ações implantadas

Será realizada uma pesquisa junto aos turistas no trajeto entre a Ilha do Presídio e Porto Alegre. Para aprimorar esta ferramenta e visando à conectividade, criou-se também um questionário on-line, que ficará à disposição no site do roteiro, proporcionando ao turista a oportunidade de opinar sobre o passeio.

### Conclusões

No momento do planejamento deste roteiro, a Ilha encontrava-se completamente abandonada, depredada e esquecida do poder público e privado.

Apesar da importância histórica, política, cultural, ambiental e também econômica, para o município e para o estado aos quais pertence, nunca houve um real interesse de iniciativa voltada ao turismo como este projeto. Seu potencial pode ser comprovado com a sua inscrição e tombamento como patrimônio cultural, histórico e arqueológico do estado baseado em seus valores etnográficos e paisagísticos. Além disso, o sítio abriga uma grande diversidade em sua paisagem, como a sua flora e fauna. A realização deste ousado roteiro só foi possível porque as parcerias captadas acreditaram na sua viabilidade como um negócio rentável e promissor. É importante citar que, além de empresas de grande porte, participaram voluntariamente alunos de História e Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul no trabalho de revitalização da ilha. Mesmo com as dificuldades encontradas no processo de implementação, foi possível evidenciar a capacidade da Ilha como atrativo turístico, consolidando os objetivos apontados neste estudo.

A execução do projeto possibilitou a revitalização da ilha e o seu acesso para o turismo, tornando-a referência enquanto atrativo turístico, com irrelevante impacto ao seu ambiente natural e beneficiando a comunidade não só do município de Guaíba, como também a de todo o estado do Rio Grande de Sul.

### Referências

AURELIO. **O minidicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

BAHL, Miguel. **Viagens e roteiros turísticos**. Curitiba: Protexito, 2004.

BRASIL. Ministério do turismo. **Roteiros do Brasil**: programa de regionalização do turismo. Brasília: Distribuição gratuita, 2011. Disponível em: <[http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros\\_brasil/roteirizacao\\_turistica.pdf](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros_brasil/roteirizacao_turistica.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2017.

LAROQUE, Luís Fernando da Silva. **Releituras da história do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Corag, 2011.

MOESCH, Marutschka. **A produção do saber turístico**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

OLIVEIRA, Fernando Vicente de. **Capacidade de carga nas cidades históricas**. Campinas: Papirus, 2003.

---

PORTAL da Prefeitura de Guaíba. Disponível em: <<http://www.guaiba.rs.gov.br/a-cidade/>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <[http://www.guaiba.rs.gov.br:8888/Conheca\\_Guaiba/caracteristicas.html](http://www.guaiba.rs.gov.br:8888/Conheca_Guaiba/caracteristicas.html)>. Acesso em: 7 abr. 2016.

TAVARES, Adriana de Menezes. **City Tour**. Coleção ABC do Turismo. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

VELLINHO, Moysés. **Capitania d'El Rei**. Aspectos Polêmicos da Formação Riograndense. 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1970.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO LÍDER PARA O GERENCIAMENTO DO PROJETO DE UMA NOVA UNIDADE HOSPITALAR EM SANTA CATARINA

Leader identification profile for the project management of a new hospital unit in Santa Catarina

Péricles E. Jader Pereira<sup>1</sup>  
Lucas Schneider<sup>1</sup>

**Resumo:** O artigo busca identificar o perfil do líder para gerenciar um projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina. O estudo enfoca aspectos da liderança na gestão de projetos. A pesquisa é descritiva, com abordagem qualitativa e uso do método de estudo de caso, com utilização de dados secundários. A empresa Instituto de Saúde e Educação Vida – ISEV trabalha na gestão de casas de saúde nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Atualmente, conta com 14 unidades e mais de 1.400 colaboradores. A pesquisa identificou que o líder para gerenciar esse projeto precisa de uma rede de relacionamento forte, ser bem visto dentro do mercado que atua. Precisa saber conciliar e alinhar exigências por resultados com a gestão de pessoas, que para que seus objetivos na gestão de projetos sejam alcançados, se faz necessário ter a capacidade de influenciar indivíduos para que alcancem as metas propostas e ainda delegar atribuições claras do projeto à equipe e saber cobrá-las.

Palavras-chaves: Liderança. Gestão de Projetos. Hospitais.

**Abstract:** The article seeks to identify the profile of the leader to manage a project of a new hospital unit in Santa Catarina. The study focuses on aspects of leadership in project management. The research is descriptive, with a qualitative approach and use of the case study method, using secondary data. The company Instituto de Saúde e Educação Vida - ISEV works in the management of health homes in the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina. It currently has 14 units and more than 1,400 employees. The research identified that the leader to manage this project needs a strong relationship network, to be well-regarded within the market that acts. You need to be able to reconcile and align demands for results with people management, so that your project management objectives are achieved, it is necessary to have the capacity to influence individuals so that they achieve the proposed goals and also to delegate clear assignments of the project the staff and know how to charge them.

Keywords: Leadership. Project management. Hospitals.

## Introdução

As organizações, cada vez mais possuem a necessidade de ter um alinhamento estratégico que envolva não só o posicionamento de produtos e mercado, como pessoas e desenvolvimento para alcançar as metas necessárias. Frente a isso, alinhar caminhos, preparar e acompanhar pessoas numa visão integrada de resultados coletivos têm sido um grande desafio para os líderes e gestores de projetos.

Para Chanes (2006), no perfil dos recursos humanos das instituições de saúde, existe heterogeneidade de profissionais, que fazem das organizações de saúde espaços com as mais diferentes especialidades, ao reunir médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, contadores, farmacêuticos, auxiliares de copa e limpeza, oficiais de manutenção, seguranças, dentre outros. Essa diversidade de formações requer que o líder-gestor tenha a capacidade de se comunicar com todos e de conseguir compreender a estratégia organizacional adequada a cada situação.

<sup>1</sup>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](http://www.uniasselvi.com.br)

Os líderes não são obrigatoriamente dirigentes ou gerentes e estão em todos os níveis hierárquicos das organizações, podendo atuar em grupos de maneira formal e informal (WENDING, 2007).

Liderança é uma habilidade necessária ao gerente de projetos, está ligada à gestão eficaz e eficiente de uma equipe. As organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes de projetos que possuem essa habilidade.

Para Menegaz, Backes e Amestoy (2012), trabalhar e interferir nos cenários de produção de cuidado nos serviços de saúde são tarefas consideradas complexas. Em um momento em que a saúde é tratada como questão de suma importância para a população, os gestores e líderes são levados a elaborar e implantar políticas públicas das mais diversas ordens: de gestão, de assistência, de educação e pesquisa, fazendo com que os profissionais de saúde atuem ativamente frente às necessidades de saúde da população.

As instituições hospitalares são organizações complexas que absorvem grande parte dos profissionais de saúde (VENDEMIATTI et al., 2010).

Diante deste cenário, as instituições e serviços de saúde exigem de seus líderes uma busca por integrar os conhecimentos das diversas áreas, a gestão em saúde é uma atividade complexa e que exige de seus executores compromisso para atingir a sua finalidade. Essas habilidades dependem do indivíduo e da organização na qual o líder ou gestor está inserido, levando em consideração os aspectos internos e externos.

Justifica-se a realização do presente artigo pela relevância da liderança na gestão de um projeto para administração de uma nova unidade hospitalar no estado de Santa Catarina. Essa relevância se dá pela incessante competitividade observada nas organizações, além do interesse em criar mecanismos e soluções que conduzam a uma melhor desenvoltura nas atividades entre os líderes e liderados, criando assim um ambiente harmonioso e condizente com o objetivo da organização. Para tanto, este trabalho buscou responder à seguinte questão problema: Qual o perfil de um líder para o gerenciamento do Projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina? Neste sentido, o conhecimento desse perfil poderá nortear a escolha de líderes para a gestão e implantação de casas de saúde, independentemente do local onde ela estará sendo implementada.

Inicialmente, apresentou-se a introdução, junto à justificativa e ao objetivo do presente estudo; em seguida o referencial teórico é apresentado com o intuito de esclarecer e apresentar os tópicos discutidos neste artigo, como a liderança e a gestão de projetos. A metodologia de coleta de dados é apresentada com os detalhes da entrevista e das informações que auxiliaram no desenvolvimento do artigo.

### **Referencial teórico – Liderança**

Para Assis et al. (2015), não importa em que setor econômico, ramo de atividade, ou ainda a forma como a organização é constituída, a maneira como a liderança é exercida e os papéis que o líder assume pode influenciar na concretização ou não dos objetivos corporativos. Para que se alcance as metas e os objetivos planejados no início da atividade, torna-se fator primordial que as organizações consigam se manter em um mercado que muda rapidamente e cada vez se torna mais competitivo, buscando, sobretudo, alcançar um diferencial que possibilite as mesmas se destacar positivamente perante seus concorrentes. A importância da liderança nas organizações se justifica pela forma de influência que o líder usa junto aos seus liderados para que se atinja os objetivos organizacionais.

Neste sentido, a liderança exerce um papel de grande importância nas relações humanas, o sucesso e o fracasso de uma organização está relacionado com a capacidade de liderar (GON-

ÇALVES; MOTA, 2011).

Para Bass e Stogdill (1990), a liderança é a ação de um ou mais indivíduos de um grupo, e muitas vezes está envolvida na estrutura ou reestrutura de uma situação que os envolvidos percebem ou esperam dela. O mesmo autor descreve ainda, anos mais tarde, em 2008, quando revisita o tema: Os líderes como personagens que possuem um grande poder de interferência sobre seus liderados.

O bem-estar, mais especificamente aquilo que o trabalhador sente como positivo, tem sido colocado como um tema de fundamental importância para funcionamento de maneira adequada e competitiva de uma organização (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Segundo Robbins (2005), a questão da liderança inevitavelmente engloba a capacidade de influenciar indivíduos para que alcancem as metas propostas, e essa posição decorre de maneira formal pela posição hierárquica da organização ou não. Um indivíduo pode influenciar outros devido a sua autoridade clara e explícita. Porém, para que se entenda profundamente a liderança, ela pode ser considerada um episódio de influência e confiança (DORFMAN, 1996). Um líder pode, a título de exemplo, surgir naturalmente de forma informal dentro de um grupo. O líder formal poderia comandar um grupo devido a sua autoridade, porém não necessariamente inspiraria ou motivaria seus subordinados em direção às metas futuras compartilhadas.

Veronese (2009) coloca que, na ausência de liderança, reinará a desordem, para tanto uma liderança expressiva oferece maior capacidade para que se confronte as agruras da competição do mercado.

Muitos pesquisadores olham a liderança como um resultado de uma construção de significados diversos, resultando assim em diferentes formas de olhar o mesmo tema (KATZ; KAHN, 1973; NORTHOUSE, 2004; BERGAMINI, 2009).

Essas diferentes formas de olhar foram surgindo devido, principalmente, à complexidade de que envolve o tema, e diferentes teorias que foram desenvolvidas ao longo da história sobre o estudo da liderança. As teorias de liderança representam as distintas tentativas de se compreender a natureza do fenômeno (ASSIS et al., 2015).

Quando se consideram ambientes específicos para que a liderança possa ser desenvolvida, tendo como exemplo a área de gestão de projetos, tem que se ponderar as especificidades relacionadas, como área de atuação e a complexidade, que tratam de resultados específicos (GONÇALVES; MOTA, 2011).

O mesmo autor escreve que dada a importância relacionada ao gerenciamento de projetos, é relevante entender qual o papel do líder ou gerente de projetos. É importante entender que eles são os integradores de objetivos funcionais, que precisam ser capazes de entender tudo das várias funções e de seu inter-relacionamento. A liderança relacionada à gerência de projetos está cada vez mais sendo abordada.

Delegar atribuições de responsabilidades claras à equipe e saber cobrá-las, com a finalidade de fazer com que a equipe permaneça comprometida com o projeto, faz parte da liderança que o líder ou gerente de projetos exerce sobre sua equipe. A liderança é um ingrediente fundamental para o sucesso ou fracasso de um projeto (DUARTE et al., 2012).

Abordado o tópico liderança, que possibilitou um breve entendimento da liderança e do líder como gestor de projetos, o próximo tópico elucidará a gestão de projetos.

## **Gestão de projetos**

Projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013). Por suas características, os projetos têm sido parte das estratégias organizacionais na busca pela competitividade, pois eles permitem a gestão eficaz dos recursos

organizacionais e, conseqüentemente, minimização dos custos, assim como gestão de riscos, o que aumenta as chances de sucesso (JULIANI et al., 2012).

Eles podem ser considerados empreendimentos complexos, que envolvem múltiplos desafios para as organizações (JUGDEV, 2012) como, por exemplo, lidar com a diversidade dos múltiplos atores envolvidos, sendo este um fator crítico de sucesso (LAMPEL, 2001).

De forma geral, pode-se considerar o projeto como um meio para a organização operacionalizar a estratégia de negócio adotada (PEREIRA, 2011). Em alguns casos, são necessários múltiplos projetos relacionados e gerenciados de forma coordenada para que se possam extrair benefícios que não seriam possíveis se fossem coordenados de maneira individual e a esse grupo de projetos coordenados de forma centralizada a fim de atingir aos objetivos estratégicos dá-se o nome de Programa. Além disso, tanto os projetos individuais como os programas podem ser agrupados a fim de facilitar a gestão, e a este agrupamento dá-se o nome de Portfólio. Este, por sua vez, inclui a identificação, a priorização, a autorização e a gestão de projetos, programas e outros trabalhos relacionados a fim de atingir objetivos específicos de negócio (PMI, 2013).

Os projetos envolvem diversas práticas de gestão, as quais as organizações incorporam as suas ferramentas, técnicas, e até mesmo lições aprendidas de projetos anteriores, a fim de atingir o objetivo a que se propõe. É importante ressaltar que os grupos de processos e práticas de gestão de projetos permitem que o time de projeto aprenda durante e após a sua execução (JUGDEV, 2012).

Segundo Pinto e Zygielszyper (2006), as experiências bem-sucedidas de várias organizações mostram que um fator determinante para a implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos é que se faça gradualmente uma mudança da cultura da organização no que se refere à aceitação, em todos os níveis hierárquicos, e que existe grande destaque da adequada gestão dos projetos para o sucesso da empresa.

A gestão de projetos é entendida como o gerenciamento e controle do trabalho realizado por um grupo de recursos organizados temporariamente, com o objetivo de obter benefícios decorrentes de alterações (TURNER, 2003).

Conforme Gonçalves e Mota (2011), quando se consideram ambientes específicos para o desenvolvimento da liderança, como a área de gestão de projetos, por exemplo, tem que se ponderar as especificidades relacionadas, como área de atuação e complexidade, que tratam de resultados específicos. Ainda, a preocupação com o papel do gerente de projetos no gerenciamento de projetos é cada vez maior em relação a como ele deve proceder com relação a uma tarefa a ser realizada em função das características específicas do projeto, em como deve proceder em relação aos indivíduos ou grupo do projeto.

A evolução das práticas de gerenciamento de projetos pode ser caracterizada por três fases distintas: (I) gerenciamento de projetos com base no conhecimento empírico, em que o conhecimento empregado era mais intuitivo do que sistematizado; (II) gerenciamento clássico ou tradicional, usual entre as décadas de 1940 e 1980 e caracterizado por projetos essencialmente técnicos aos quais aos gerentes cabia planejar, executar e controlar, com vistas a atingir metas de desempenho, custos e prazo; e, finalmente, (III) o denominado Moderno Gerenciamento de Projetos, surgido na década de 1990 e orientado a uma abordagem mais gerencial, ao alinhamento com o direcionamento estratégico da organização e também a aspectos comportamentais, como o trabalho em equipe (SBRAGIA et al., 2009).

A gestão de projetos pode ser entendida como a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2009).

Conforme o guia PMBOK (PMI, 2013), a visão de gestão de projetos pode ser dividida em dez áreas, compreendidas como Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisição e Partes Interessadas.

## **Metodologia**

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se um procedimento de investigação, utilizando um estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), com uso de abordagem exploratória qualitativa e abordagem descritiva (WELCH et al., 2011) para buscar o perfil do líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina, a fim de entender o fenômeno como um todo, em sua complexidade.

A escolha da empresa Instituto de Saúde e Educação Vida – ISEV, com um estudo de caso único para análise se justifica tendo em vista o fato de a empresa ter expandido a sua área de atuação nos últimos quatro anos, saindo de duas unidades em 2012 no estado do Rio Grande do Sul e atingindo, atualmente, quatorze unidades nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, prospectando ainda, em 2016, a aquisição de quatro unidades nos estados do Paraná e São Paulo. A orientação exploratória será realizada a partir da interação entre o caso da empresa e a questão problema.

Através de contato com a direção da instituição, foi possível chegar ao setor de psicologia central, que permitiu o contato com o Coordenador Regional na cidade de Porto Alegre, que, por sua vez, permitiu a realização de uma entrevista na sede da empresa.

Para tornar a pesquisa mais consistente e estendendo sua validade e confiabilidade (YIN, 2010), uma abordagem narrativa foi utilizada para capturar todo o processo de memória da organização.

A triangulação de fonte de dados múltiplos foi realizada com dados secundários, entrevistas em profundidade e análise de documentos fornecidos pela empresa visando a uma melhor compreensão e interpretação dos fenômenos desta pesquisa (YIN, 2010).

Primeiro, foram coletados os dados secundários sobre a empresa em: i) site oficial da empresa; ii) Informações contidas em documentos fornecidos pela empresa.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e face a face, desenvolvida em julho de 2016 na sede da empresa em Porto Alegre com o senhor Fabiano Voltz. Toda a entrevista foi gravada (1h37min), transcrita e interpretada.

## **Discussão dos resultados – Descrição do caso**

Organização social (OS) é uma qualificação, um título que se outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do poder público, para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade. Com esse título, é possível celebrar um contrato de gestão, um modelo de administração pública que pretende ser mais eficiente (INSTITUTO FILANTROPIA, 2016).

Nassuno (2014) escreve que pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, com objetivos de natureza social que atuem nas áreas de ensino, pesquisa científica e tecnológica, preservação do meio ambiente, cultura e saúde, podem ser qualificadas como organizações sociais.

Neste tipo de organização se enquadra o Instituto de Saúde e Educação Vida (ISEV), uma organização social de saúde, sem fins lucrativos, voltada para a gestão, o ensino e a assistência na área da saúde, com sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Atualmente, conta com 14 unidades hospitalares divididas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Tem como objetivo identificar dificuldades e minimizar os problemas enfrentados pelos prestadores de serviço, como hospitais, clínicas, pronto atendimentos e demais estabelecimentos de maneira ágil e eficiente. Isso se dá por um moderno e qualificado sistema de gestão através de profissionais com larga experiência na área da saúde e da administração hospitalar (ISEV, 2016).

Possui a missão de “Promover gestão e ensino em saúde, através de ferramentas eficazes e qualificação dos recursos humanos, baseados na simetria entre o bem-estar do cliente e da instituição”. Sua visão é “ser referência no ensino e gestão em saúde na Região do Sul até 2016”, sempre seguindo os princípios de Ética, Humanização, Comprometimento, Empreendedorismo e Responsabilidade Social (ISEV, 2016).

Tem como objetivos prestar assistência médico-hospitalar a todos que necessitarem, sem distinção de raça, cor, sexo, nacionalidade, ideologia política ou religião. Promover uma gestão ágil e qualificada, auxiliando administradores e empreendedores da área da saúde a buscar alternativas financeiras viáveis e seguras na execução de projetos. “Temos o maior empenho em fazer uma administração com muita qualidade e bastante rápida”, diz o entrevistado, Sr. Voltz (informação verbal). Auxiliar na racionalização de recursos, na redução de despesas e na qualificação de serviços prestados pelas instituições médicas, contribuindo para o bom desempenho delas. Formar redes de trabalho para que as empresas e entidades, congregadas, possam se relacionar de maneira proativa com a comunidade e o Poder Público. Firmar convênios com órgãos científicos e culturais visando ao incremento e ao intercâmbio do ensino e da pesquisa na área da saúde, voltado para a comunidade onde está inserido (ISEV, 2016).

Por constituir-se em uma Organização Social de Saúde (OSS), o ISEV é uma entidade sem fins lucrativos que presta serviços nas áreas de saúde, educação e assistência social, tanto no segmento público como no segmento privado. Há estudos que comprovam que a administração indireta de hospitais, como a realizada pelas OSS, é mais eficiente e barata quando comparada às instituições de administração direta. Estes estudos também provam que um leito de hospital mantido pelo poder público custa o dobro de um gerido pela iniciativa privada ou OSS. Além disso, a contratação de uma OSS para gerir tais programas dá autonomia para o gestor público de saúde exigir um trabalho técnico adequado aos objetivos da população. É isso que o ISEV tem feito, na tentativa de melhorar cada vez mais a gestão dos estabelecimentos com os quais atua. “Tendo como base a administração profissional e técnica das instituições, o ISEV adota a centralização dos seus serviços visando a uma conduta padronizada e gerar resultados positivos” (VOLTZ, informação verbal).

Fazem parte da gestão do ISEV as seguintes práticas: Psicologia Organizacional, em que seu objetivo é alcançar excelência atuando sobre os problemas relacionados à gestão de recursos humanos e promover o bem-estar dos colaboradores da área de saúde, tendo como atividades: análise de cargos e salários, seleção e recrutamento de novos funcionários, aplicação de testes psicológicos, treinamento de habilidades dos profissionais, aplicação de avaliação de desempenho, avaliação da eficácia de uma prática específica. Conta ainda com uma central de negociações onde o ISEV possui parceria com vários hospitais e estabelecimentos, o que aumenta o poder de compra direto do fornecedor, reduzindo expressivamente os custos da instituição; auditoria de contas mensais, em que é avaliado o faturamento das unidades, a fim de evitar bloqueios e, conseqüentemente, redução no faturamento; além do SIGH, Sistema de Informações Gerenciais Hospitalares, que constitui-se em uma ferramenta básica para o estabelecimento das metas e é composta por indicadores gerenciais, assistenciais, financeiros, logísticos e de recursos humanos (ISEV, 2016).

A formação de seus profissionais com mais de 20 anos de experiência faz do ISEV uma ferramenta administrativa ágil e eficiente em solucionar problemas de ordem de gestão na área de saúde. Permite também que as instituições se lancem a novos desafios, amparadas por uma gestão profissional e técnica. Dentre os benefícios trazidos pela gestão ISEV nas parcerias com o poder público se destaca a redução de despesas, pois as atividades em rede permitem negociações efetivas e conseqüente economia na compra em escala de medicamentos e demais materiais utilizados pelas instituições. O instituto também adota medidas como a racionalização de

recursos e investimentos, o que reduz as despesas. O ISEV atua através da formação de redes, agregando entidades e empresas para adotar estratégias conjuntas, compartilhar experiências, facilitar as negociações e melhorar o relacionamento com a comunidade e o Poder Público.

### **Análise do caso**

Diante das características de parceria do ISEV citadas no tópico acima surgiu a oportunidade de um novo projeto, por meio da modalidade de licitação um contrato de gestão por um período de 60 meses, de Unidade Hospitalar da Cidade de Navegantes – SC, o qual veio a se concretizar em 1º de outubro de 2015. A partir desta data, a instituição iniciou o projeto de gestão para essa unidade e para que ele pudesse ser gerido de forma que abrangesse todas as áreas técnicas e operacionais, buscou-se uma pessoa que possuísse perfil e conhecimento necessário a fim de gerenciar o projeto de maneira eficiente.

O líder exerce um papel de grande importância nas relações humanas, o sucesso ou o fracasso de um projeto está relacionado com a capacidade de liderar (GONÇALVES; MOTA, 2011). Para que se possa encontrar um líder com o perfil adequado é necessário, inicialmente, que ele conheça o perfil institucional do qual irá fazer parte, pois algumas regras são ditadas pela organização, as quais o líder não pode deixar de cumprir. A instituição acaba por dar bastante autonomia no processo decisório, fazendo com que o líder assuma um compromisso de realização muito forte.

Após a titulação de uma liderança é importante que esta saiba motivar pessoas para o alcance dos objetivos propostos. As equipes multidisciplinares devem fazer parte constante do processo de mudança e adaptação ao novo projeto. A escolha do líder faz com que as pessoas sintam segurança na mensagem que é proposta por ele, fazendo com que o grande grupo o auxilie no sucesso das fases do projeto, pois 90% do projeto está voltado para recursos humanos.

Muitas vezes podemos identificar naturalmente um líder perante o grupo, pois algumas características fazem parte do comportamento deste indivíduo, fazendo com que se destaque perante os demais. A grande maioria das casas de saúde as quais assumimos são de baixa e média complexidade, fazendo assim com que o quadro de funcionários, principalmente administrativos, seja reduzido e mais concentrado no grande grupo de enfermagem, que é quem realmente presta o atendimento ao cliente, denominado de paciente.

No meio hospitalar, a questão de liderança é considerada bastante complexa, pois a relação de identificação entre colaboradores, gestores e a organização deve acontecer de forma sincronizada, o que muitas vezes acaba gerando um desgaste entre as partes. Na instituição, o gerente do novo projeto, o qual intitulamos como um líder administrativo e operacional, precisa desenvolver um trabalho com um quadro de pessoas de diversas formações diferentes. Além de equipes médicas, que na sua essência já se intitulam como líderes da organização, pelo simples fato de possuírem o conhecimento e a receptividade do paciente, que é o objetivo fim da organização.

As instituições de saúde, com a finalidade de cumprir a legislação vigente, devem obrigatoriamente compor no seu quadro dois tipos de diretores, que são denominados como Diretor Administrativo, com formação administrativa, e Diretor Clínico, com formação médica. Para escolha do Diretor Clínico, opta-se por um perfil de líder já traçado pelo CFM (Conselho Federal de Medicina), que dita algumas regras para escolha deste e que principalmente atenda às necessidades do corpo clínico do Hospital. Quanto ao Diretor Administrativo, este sim deve obedecer ao perfil que mais se identifica com a organização. É através do Diretor Administrativo que parte as principais atitudes para implantação do projeto e é quem realmente deve conduzir a equipe durante a implantação.

A relação institucional com os demais órgãos é de extrema importância para o sucesso de um novo projeto. Durante a implantação de uma nova unidade, faz-se necessário o contato com o poder público, ONGs e demais entidades relacionadas à nova aquisição, pois trata-se de um atendimento ao público local que tem acesso livre aos serviços oferecidos. O líder deve saber conduzir situações de relação, pois está prestando um serviço ao poder público, que o está colocando à disposição da sua população.

Atualmente, a rede de relacionamento torna-se de vital importância para as organizações e também para os indivíduos. Quando se trata de projetos muito específicos e estratégicos que necessitam de uma visão mais ampliada, acaba tornando-se difícil identificar este perfil em simples entrevistas. “Temos em nossos arquivos uma lista de nomes que sabemos, através do meio hospitalar, que tem o perfil para essa ou aquela determinada função estratégica” (VOLTZ). Para compor alguns dos quadros fundamentais da organização, a mesma utiliza-se do *networking*, meio pelo qual encontra facilidade para que a organização possa escolher de forma rápida e precisa a pessoa que estará à frente do projeto e de sua implantação.

A contratação do Diretor Administrativo desta unidade foi realizada por meio da indicação de um profissional, oriundo da rede de relacionamento que a empresa possui. Foram passados alguns pontos essenciais do projeto, os quais o mesmo possuía domínio através da sua bagagem de conhecimento, o que fez com que o projeto pudesse ser implantado de forma rápida e com o menor impacto possível não ocasionando descontinuidade dos serviços prestas ao município.

### **Considerações finais**

A principal motivação desse estudo surgiu a partir do interesse sobre como funciona a identificação do perfil do líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar no estado de Santa Catarina. Esse tema trouxe um ponto de interesse que merece um aprofundamento: Qual o perfil de um líder para o gerenciamento do projeto de uma nova unidade hospitalar em Santa Catarina? Ao se analisar a história recente da instituição ISEV, verifica-se que houve um crescimento constante nos últimos três anos, fazendo com que ocorresse uma ampliação significativa no número de colaboradores e na rede de relacionamento.

Como resultado deste estudo de caso, foi possível identificar que o perfil do profissional mais adequado para gerir o projeto em questão necessita ter uma bagagem de conhecimento, oriunda de práticas e experiências profissionais. Porém, mais do que isso, precisa ter uma rede de relacionamentos forte e ser bem visto dentro do mercado em que atua e ainda saber lidar com uma grande diversidade de pessoas com quem irá trabalhar.

Verificou-se também a procura de um gestor que saiba conciliar e alinhar as exigências por resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo que elas tenham a autonomia necessária para realizar seu trabalho, ao mesmo tempo que consiga exigir delas a responsabilidade proporcional à autonomia recebida.

Constatou-se, ainda, que esta instituição precisa de um líder que obtenha sucesso no processo de implantação de um novo projeto e, para que seus objetivos sejam alcançados, é necessário que se tenha capacidade de influenciar indivíduos para que alcancem as metas propostas.

No caso de gerenciamento de projetos, faz parte do papel do líder delegar atribuições claras à equipe e saber cobrá-las.

A principal contribuição deste artigo é a notória identificação de que quando se trata de implantação de um novo projeto neste segmento, faz-se necessário um perfil de profissional baseado em experiências e práticas.

## Referências

- ASSIS, D. G. C. de et al. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 16, n. 1, 2015.
- BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: Free Press, 1990.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHANES, M. Os desafios na formação de gestores líderes em saúde. **O mundo da saúde**. abr./jun., n. 30, v. 2, p. 326-331, 2006.
- DUARTE, Cássio Chagas Montenegro et al. **A estratégia de replicação aplicada às técnicas de gerenciamento de projetos de TI**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Universidade Nove de Julho, 2012.
- DORFMAN, Peter W. International and cross-cultural leadership research. **Handbook for international management research**, v. 2, 1996.
- EISENHARDT, K. M. Teorias de construção de estudo de caso. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. de M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Revista Produção**, v. 21, n. 3, p. 404-416, 2011.
- INSTITUTO FILANTROPIA. **Diálogo social**. Disponível em: <[http://www.dialogosocial.com.br/organizacao\\_social\\_os\\_e\\_os\\_contratos\\_de\\_gestao-s485-1.html](http://www.dialogosocial.com.br/organizacao_social_os_e_os_contratos_de_gestao-s485-1.html)>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- ISEV. Site Oficial. Disponível em: <[www.isev.com.br](http://www.isev.com.br)> Acesso em: 25 jul. 2016.
- JUGDEV, K. Learning from lessons learned: project management research program. **American Journal of Economics and Business Administration**, v. 4, n. 1, p. 13-22, 2012.
- JULIANI, D. P. et al. Modelo para construção de base de conhecimento sobre projetos suportado por ferramentas colaborativas. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p 277-290, set./dez. 2012.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- LAMPEL, J. **The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity**. University of Nottingham Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK Received 1 December 2000; received in revised form 30 January 2001; accepted 27 April 2001.
- LEE, Y.; SHIN, W. Marketing de produtos ligados à tradição através de histórias: um estudo de caso de uma fábrica de saquê japonês. **Business Service**, v. 9, n. 2, p.281-295, 2015.

MENEGAZ, J. C.; BACKES, V. M. S.; AMESTOY, S. C. Formação política para fortalecimento de liderança em enfermagem: um relato sobre a experiência. **Enfer. Foco**. v. 3, n. 4, p. 190, 2012.

NASSUNO, Marianne. Organização dos usuários, participação na gestão e controle das organizações sociais. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 26-41, 2014.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. London: Sage Publications, 2004.

PEREIRA, L. **Gestão de conhecimento em projetos**. Escola Superior de Atividades Imobiliárias –FCA, Editora de Informática, 2011.

PINTO, A.; ZYGIELSZYPER, P. M. K. Benchmarking em gerenciamento de projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas. **Mundo PM**, v. 7, p. 74-80, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744, 2012.

SBRAGIA, R. et al. Gerenciamento de projetos: avanços e tendências na pesquisa acadêmica. **Mundo PM**, 5, p. 52–58, 2009.

SOLE, D.; WILSON, D. G. **Storytelling nas organizações: O poder e armadilhas do uso de histórias para compartilhar conhecimento nas organizações**. Harvard Graduate School of Education, 1999.

TURNER, J. R. **The Gower Handbook of Project Management**. Aldershot: Gower, 2003.

VENDEMIATTI, M. et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciênc. saúde colet**. 2010; v. 15, n. 1, p. 1301-14, 2007.

VERONESE, Marília Veríssimo. Subjetividade, trabalho e economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 153-167, 2009.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 34f. Monografia (Especialização em administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

WELCH, C. et al. Teorizar a partir de estudos de caso: rumo a um futuro pluralista para a pesquisa internacional de negócios. **Jornal de Estudos de Negócios Internacionais**, v. 42, n. 5, p. 740-762, 2011.

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

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: o absenteísmo na organização QualiPlast do Brasil

## Indicators of management of human resources: absenteeism at Brazil Qualiplast

Deborah Alves Castro<sup>1</sup>  
Jéssica Raylane Santos de Souza<sup>1</sup>  
Mateus do Nascimento Teixeira<sup>1</sup>  
Rosângela Aires Santos de Oliveira<sup>1</sup>  
Tereza Cristina Menezes da Silva<sup>1</sup>

**Resumo:** Este projeto tem importância pela necessidade de acadêmicos e colaboradores da área de RH terem conhecimento sobre os Indicadores de Recursos Humanos, que são medidores que auxiliam nos processos de organização e desenvolvimento da empresa. Temos como objetivo apresentar os indicadores de uma forma geral, mas especificando o indicador de absenteísmo, sua relação com o indicador de rotatividade e sua contribuição para a gestão, relatando também a prática dentro da organização. Este é um projeto de tipologia real e documental, para conseguirmos as informações necessárias, consultamos obras de especialistas na área e entrevistamos o gestor de RH da empresa escolhida. Através desses métodos, verificamos que a organização mantém uma boa porcentagem no indicador de absenteísmo, sendo que ela se preocupa em investir nos colaboradores e no clima organizacional para que não venha a ocorrer muitas faltas. Podemos afirmar que o estudo sobre os indicadores de RH é crucial para todo acadêmico ou atuante da área, pois sem eles o trabalho da gestão se torna difícil, já que os indicadores se alinham à estratégia da organização.

Palavras-chave: Indicadores de RH. Absenteísmo. Medidores.

**Abstract:** This project is important because of the need for academics and employees in the HR area to be knowledge about the Human Resources Indicators, which are meters that aid in the processes of organization and development of the company. We aim to present the indicators in a general way, but specifying the indicator of absenteeism, its relation with the turnover indicator and its contribution to the management, also reporting the practice within the organization. This is a project of real typology and documentary, to get the necessary information we consult the works of experts in the area and we interview the HR manager of the chosen company. Through these methods, we found that the organization maintains a good percentage in the absenteeism indicator, which is concerned with investing in employees and in the organizational climate so that many faults do not occur. We can say that the study on HR indicators is crucial for all academics or stakeholders, because without them, management work becomes difficult, since the indicators align with the organization's strategy.

Keywords: HR indicators. Absenteeism. Meters.

### Introdução

A temática deste projeto aborda a importância dos indicadores de RH para uma empresa. O setor de Gestão de Pessoas tem sido cada vez mais responsabilizado pelo crescimento competitivo da empresa, mas como tornar isso possível sem ter as informações essenciais da empresa, por exemplo, o número de empregados? Os indicadores entram exatamente neste momento, em que os gestores de RH querem fazer um “balanceamento” das atividades ou desenvolvimento da empresa.

---

<sup>1</sup> 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](http://www.uniasselvi.com.br)

O objetivo geral do projeto é falar sobre os indicadores de Recursos Humanos e tratar especificamente sobre o absenteísmo, tanto em sua teoria quanto na prática. Apresentamos isso em três objetivos específicos: apresentando alguns dos indicadores de RH, explicando o indicador de absenteísmo e a importância de sua aplicação na empresa, e por último, citando a atuação desse indicador na empresa QualiPlast do Brasil (nome fictício).

Trabalhar com indicadores em uma empresa é uma grande responsabilidade para o colaborador, pois exige tempo e muita atenção, até que os devidos dados sejam recolhidos para então serem lançados no sistema de um indicador. Trataremos desse processo melhor no desenvolvimento.

A pesquisa desenvolvida neste artigo é de tipologia real, através da aplicação de um questionário/entrevista direcionado a uma empresa de produção de plástico, elaborado conforme o apoio de textos de diversos autores especialistas na área. A escolha da empresa para tratar de um assunto como este não se torna tão difícil, pois estamos falando de algo que é essencial para a área de RH, um setor que toda grande ou microempresa tem que ter. Também utilizamos pesquisa documental para podermos apresentar os conceitos com fundamento.

Inicialmente, apresentaremos a finalidade dos indicadores de RH e a importância que têm para o departamento de gestão de pessoas, exemplificando também o uso de alguns deles. No segundo momento, trataremos especificamente do indicador de absenteísmo e sua contribuição para as empresas, pontuando também sua influência na rotatividade. E, finalmente, iremos falar sobre como uma empresa faz uso desse indicador no seu cotidiano.

## **Indicadores de Recursos Humanos**

Os indicadores de Recursos Humanos são muitos para serem explanados, mas resumidamente podemos dizer que sem eles a gestão de pessoas, ou melhor, a gestão de uma empresa seria desastrosa. São os indicadores que fornecem informações importantes e precisas para fazer uma manutenção, se necessário, nos processos da empresa. São eles que podem dar a resposta de um suposto caos ou desordem, o quanto a empresa está ganhando ou perdendo, o quanto ela atrás ou à frente de outras organizações, enfim, para cada indicador, há um objetivo importante.

Ao conceituar indicadores de RH, podemos afirmar que eles são: “Direcionadores vinculados à gestão dos recursos humanos de uma Organização, quando compreendidos e traduzidos corretamente, produzem políticas e processos aderentes aos referidos direcionadores, o que – por sua vez – apoiam, sustentam e fortalecem uma filosofia de gerenciamento de pessoas” (ASSIS, 2012, p. 9).

E como diz na citação acima, se bem usados, os indicadores auxiliam, e muito, na gestão da empresa, mas se não, podem causar confusão nos dados da empresa, daí vem a grande responsabilidade do colaborador gerir corretamente esses indicadores. “Organizações precisam utilizar medições – indicadores – de maneira sistêmica, de modo a compor um conjunto de dados que privilegie todos os aspectos importantes da gestão dos negócios” (CHIAVENATO, 2000 apud ASSIS, 2012, p. 13). É dever do responsável pelos indicadores alinhá-los à estratégia de crescimento e competitividade da empresa, senão serão apenas informações “engavetadas”, sem utilidade.

Dada a importância do papel dos indicadores em uma empresa, encerramos essa seção com mais uma citação esclarecendo um pouco mais da sua finalidade.

[...] Medir, no contexto organizacional, é fundamental para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, entender e compartilhar expectativas, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações, alavancar esforços, e reconhecer

e recompensar resultados, empenho, dedicação e comprometimento. Vendas, faturamento, liquidez, lucro operacional, cobrança, produção e satisfação dos clientes estão entre os indicadores utilizados por empresas de quase todos os tamanhos (ASSIS, 2012, p. 12).

Seguimos agora para as subseções, dando alguns exemplos de indicadores usados nas empresas.

### **Alguns indicadores de RH**

Vejamos, agora, segundo Assis (2012), os nomes de alguns indicadores:

- Número de empregados.
- Absenteísmo.
- Rotatividade.
- *Turnover*.
- Indicadores de clima organizacional.
- Custos com saúde, alimentação etc.

### **Indicador de absenteísmo**

O indicador de absenteísmo, conforme Chiavenato (2010), é o medidor que vai trazer à organização as informações sobre as ausências dos empregados, o que é, conseqüentemente, um mau resultado.

Falar da causa do absenteísmo nas organizações é tão difícil quanto discernir a mente humana, pois são vários os motivos que levam as pessoas a se ausentarem do seu ambiente de trabalho, mas antes de entrar nessa questão, vamos dar o conceito de absenteísmo.

Segundo o site Significados (2017), esse termo tem origem no latim, onde *absens* significa “estar fora, afastado ou ausente”, ou seja, consiste no ato de se abster, de se ausentar de alguma atividade e/ou função. Dado então o conceito, podemos aplicá-lo ao processo de medição das ausências dentro de uma empresa.

### **As causas do absenteísmo**

Todas as empresas passam por problemas por causa da ausência dos seus colaboradores, pois é fato de que onde mais ocorrem faltas é justamente no setor produtivo, em que a produção acontece. Por isso, muitas já têm tomado providências contra o absenteísmo.

Primeiramente, vejamos algumas causas que levam as pessoas a se ausentar do trabalho, segundo Chiavenato (2000 apud MORALES, 2002):

1. doença efetivamente comprovada;
2. doença não comprovada;
3. faltas voluntárias por motivos pessoais;
4. dificuldades e problemas financeiros;
5. baixa motivação para trabalhar;
6. supervisão precária da chefia;
7. políticas inadequadas da organização.

Como vimos, há muitas causas – essas e outras que não foram abordadas – que favorecem o absenteísmo, tanto por culpa dos colaboradores, quanto da própria organização.

“Acreditamos que nem sempre suas causas estão no próprio colaborador; mas na organização, em seu modelo deficiente de gestar pessoas, no empobrecimento das tarefas, na ausência de estímulo e motivação, na precária integração do colaborador à organização e nas condições inadequadas de trabalho oferecidas” (MORALES, 2002, p. 37). Então, podemos ver que há mais de uma vertente a ser explorada sobre as causas do absenteísmo. Por parte dos colaboradores, muitos se cansam do seu trabalho e começam a criar desculpas para faltar, e por parte da empresa, algumas ajudam a desmotivar seus empregados no trabalho fazendo uma má gestão e criando um ambiente insatisfatório e cansativo de se frequentar.

### **Medidas preventivas**

Sabendo de algumas causas, podemos falar também de algumas atitudes que podem ser evitadas pela empresa, para contribuir com a redução do absenteísmo. Segundo Ribeiro (2005), são elas:

- Políticas inadequadas: constituem um dos motivos. Às vezes, é mais complicado abonar um atraso de 15 minutos do que justificar a falta de um dia.
- Falta de esclarecimento: a supervisão acha que a tarefa de controlar os horários e as faltas cabe somente à área de RH e vice-versa. Assim, por causa de posições pouco claras quanto à assiduidade e ao cumprimento dos horários, as faltas continuam.
- Falta de orientação: não se explica claramente a política da empresa ao empregado.
- Ausência de punição: a empresa não adverte o faltante, o que incentiva os outros a fazerem o mesmo (faltarem).

Essas são algumas atitudes que a empresa deve mudar tomando posição, como a fonte empregadora e obtendo o controle do ambiente de trabalho.

Há também modos de a empresa incentivar a presença dos empregados no trabalho. “As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo em que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação” (CHIAVENATO, 2010, p. 86).

Muito se fala hoje sobre motivação no ambiente de trabalho, e sim, isso influi extraordinariamente no absenteísmo, pois se a empresa não tem programas ou meios de motivar seus colaboradores a continuarem produzindo para ela e seguindo as metas para alcançar seus objetivos estratégicos, logo ela contará com empregados desmotivados com nenhum interesse em contribuir para a organização, fazendo um desfalque na jornada produtiva.

### **O cálculo de absenteísmo**

O cálculo do absenteísmo pode ser feito por mês ou por ano. Algumas empresas optam pelas duas formas. Vamos verificar a fórmula mensal, segundo Morales (2002).

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{efetivo médio} \times \text{n}^\circ \text{ de dias de trabalho}} \times 100$$

Nesta fórmula, usa-se o número de empregados que faltaram e os dias que faltaram pelo número de empregados efetivos e os dias corretos de trabalho na empresa. Após encontrar o resultado, multiplica-se por 100, mas há também o cálculo referente às horas ou minutos de atraso, já que isso também se considera como faltas. Vejamos:

$$\frac{\text{total de homens/horas perdidas}}{\text{total de homens/horas trabalhadas}} \times 100$$

Esses são os cálculos usados para obter o índice de absenteísmo em uma empresa.

### **Custos de absenteísmo**

É bom ressaltar que o absenteísmo gera altos custos para uma organização. Dependendo do índice, pode prejudicar a empresa de uma forma geral.

As faltas ao trabalho acabam trazendo despesas para a organização. É relevante que a organização desenvolva uma planilha para apurar os custos, não só com relação os funcionários faltosos, mas também com relação aos gastos de substituição e aos encargos sociais incorridos (RIBEIRO, 2005, p. 239).

Agora, vamos mencionar na próxima subseção, a relação do absenteísmo com a rotatividade.

### **O absenteísmo e a rotatividade**

O absenteísmo está ligado à rotatividade por ser uma das causas conhecidas da rotatividade dentro de uma empresa. Por haver as faltas, o descompromisso com o trabalho acaba gerando uma série de demissões, que, por consequência, gera um processo de admissões, o que mexe com a rotatividade da organização. Mas é bom deixar claro que toda movimentação de pessoal na empresa pode ser chamada de rotatividade, não somente admissões e demissões (como o *turnover*), mas também as transferências, promoções e assim por diante. O importante é chegar ao resultado de com quantas pessoas a empresa pode contar para a força de trabalho.

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos humanos (CHIAVENATO, 1994, p. 36 apud MORALES, 2002, p. 31).

### **O absenteísmo na QualiPlast do Brasil**

A empresa QualiPlast (nome fictício) se situa no Polo Industrial de Manaus e conta com alguns anos de mercado. É uma organização que abraça a causa do humanismo, sempre focando em seu capital humano para trazer desenvolvimento para ambos.

Foram disponibilizadas várias informações com o gestor de RH da empresa, que nos contou um pouco sobre a visão da empresa sobre o absenteísmo. Para começar, o indicador de absenteísmo é usado mensalmente para manter o controle sobre as faltas dentro da empresa e a responsabilidade de fazer o levantamento dos dados necessários é do setor de RH em parceria com os líderes de linha. O cálculo fica por total responsabilidade do RH.

A organização não utiliza meios para prevenção de absenteísmo, antes de acharem necessário conforme os resultados obtidos no indicador.

Antes de qualquer coisa, é bom dizermos que a organização enxerga o absenteísmo de uma forma um pouco diferente das demais empresas e também do que é lido na literatura. Em relação às faltas por doença, o setor de RH procura humanizar e entender o colaborador. As faltas são lançadas no sistema para controle, mas não é algo que venha prejudicar severamente o funcionário.

Toda a gestão acontece de forma organizada e precisa, como a empresa tem em torno de 130 funcionários, acaba ajudando a gestão de pessoas a dar a devida atenção para cada colaborador. No caso de faltas, logo na primeira vez, o líder da linha procura ter uma conversa com o funcionário para saber o motivo de sua falta, ou seja, é dada primeiramente uma advertência verbal. Se o mesmo funcionário voltar a faltar mais vezes sem justificção, ele já recebe uma advertência formal, sendo punido conforme a política da empresa. É bom também ressaltar que a empresa orienta sempre que necessário os colaboradores sobre faltas e atrasos, deixando todo o corpo da empresa ciente de tal responsabilidade. A organização também prepara para cada colaborador uma ficha de absenteísmo, onde são anotados os motivos pelo qual ele veio a faltar.

É comprovado, como podemos encontrar nas obras de especialistas na área, que as doenças são um fator que colabora, e muito, para faltas dentro das organizações e, por isso, a QualiPlast concede como um dos benefícios para os colaboradores um plano de saúde, e além disso, realiza o exame periódico a cada seis meses.

Quanto aos custos causados pelo absenteísmo, a empresa apenas os lança no balanço de perdas anual.

### **O absenteísmo e sua influência na rotatividade**

As faltas geram rotatividade, pois empregados muito faltosos trazem prejuízo à organização, portanto, devem ser desligados. Na QualiPlast, o absenteísmo influi diretamente na rotatividade, mas a empresa também faz questão de dizer que há outros fatores que geram rotação de pessoal, como o clima organizacional, que foi assunto na primeira seção deste projeto.

### **Evitando a rotatividade**

Já que citamos rotatividade, que também tem seu indicador, queremos pontuar brevemente como a QualiPlast procura evitar o alto índice de rotação.

Segundo informações passadas pelo setor de RH na entrevista, a organização busca sempre cumprir com suas obrigações para com cada colaborador, oferecendo benefícios e os fornecendo seriamente, fazendo os pagamentos em dia, procurando melhorar o clima organizacional, oferecendo áreas para lazer, descanso etc. Enfim, a QualiPlast investe na qualidade de vida no trabalho para que seus colaboradores não sejam desencorajados a produzir nem incentivados a abandonar o serviço.

Quanto aos cálculos e gráficos de rotatividade, a empresa não pôde nos dispor informações mais internas.

### **A visão da QualiPlast sobre os indicadores**

A QualiPlast reconhece os indicadores de Recursos Humanos como sendo de suma importância para que a gestão tenha o conhecimento do cenário organizacional, e que é responsabilidade do setor de Recursos Humanos analisar, avaliar, investigar e tomar decisões referentes a esse assunto.

Assim, encerramos a abordagem sobre o assunto de indicadores e, especificamente, sobre o absenteísmo e sua prática na organização.

### **Considerações finais**

Podemos afirmar a grande valia dos indicadores e, como apresentamos, a colaboração de cada um para a gestão da organização. O absenteísmo é um dos indicadores mais conhecidos e um dos fundamentais na empresa. Na empresa em que realizamos a entrevista, tal indicador é de grande valia para o processo, sendo usado com toda cautela que um indicador exige.

Referente às causas e consequências desse indicador, ainda podemos deixar como sugestão uma pesquisa mais profunda, pois como cada empresa tem sua cultura e seu clima organizacional, essas vertentes – causa e consequência – variam muito. O que sabemos e podemos afirmar é que as faltas sempre envolverão mais os motivos pessoais de cada colaborador, como ele enxerga sua posição dentro da organização e o quanto leva a sério seu trabalho. Por mais que trabalhemos a motivação e o clima organizacional, o indivíduo sempre responderá conforme sua percepção.

De uma forma geral, os indicadores também contribuem para o nível estratégico da organização, pois a empresa deve buscar alcançar nos resultados dos indicadores uma resposta que esteja alinhada à meta que quer conquistar. Uma empresa que sonha com um ambiente de trabalho equilibrado e estável não irá conseguir isso se o absenteísmo e até mesmo a rotatividade estiverem com altos índices. Portanto, para acadêmicos e para atuantes na área, o conhecimento e análise dos indicadores são essenciais.

### **Referências**

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 7. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Textonovo, 2002.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SITE SIGNIFICADOS. **Significado de absenteísmo**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/absenteismo/>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# INTERVENÇÃO EMPRESARIAL: COMERCIAL MACHADO

## Business intervention: commercial Machado

Everlaine Grund Lucas<sup>1</sup>  
Jonas M. De Machado<sup>1</sup>  
Richard S. Venske<sup>1</sup>  
Vinicius Costa<sup>1</sup>  
Alice Brum Martins Mathias<sup>1</sup>

**Resumo:** Esta intervenção empresarial refere-se a uma possível aplicação de melhorias estruturais na empresa Comercial Machado Ltda., localizada na cidade de Camaquã, no RS, que trabalha com a linha de ferragem, hidráulicos e elétricos, tendo como principal foco sua reestruturação física, logística, estoque e layout da empresa. A fundamentação teórica dessa prática real é desenvolvida através de pesquisa bibliográfica e meio digital, bem como relatos vivenciados pelos acadêmicos e autores deste estudo. Apesar de os resultados obtidos nos últimos anos terem sido muito favoráveis, percebe-se que com um melhor aproveitamento do espaço físico da organização, bem como sua ampliação e atualização, os proprietários poderão maximizar seus resultados. São apresentadas nesta intervenção, ideias relevantes para investimentos em aumento da estrutura física e modernização na organização do estoque da empresa, obtendo assim maior competitividade sobre o mercado.

Palavras-chave: Logística. Armazenamento. Estoque. Layout.

**Abstract:** This business intervention refers to a possible application of structural improvements in the company Comercial Machado Ltda., Located in the city of Camaquã, in the State of Rio Grande do Sul, which works with the hydraulic and electrical hardware line, focusing mainly on physical restructuring, logistics, stock and company layout. The theoretical foundation of this real practice is developed through bibliographical research and digital means, as well as reports experienced by the authors and authors of this study. Although the results obtained in recent years have been very favorable, it is perceived that with a better use of the physical space of the organization, as well as its expansion and updating, the owners can maximize their results. It is presented in this intervention, ideas relevant to investments in increasing the physical structure and modernization in the organization of the company's stock, thus obtaining greater competitiveness on the market.

Keywords: Logistics. Storage. Layout.

## Introdução

Intervenção empresarial é um tema de imensa importância quando se pretende investir em uma forma de otimizar a estrutura de uma empresa, pois, por meio desta intervenção, sintetiza-se o que foi descrito no diagnóstico empresarial realizado no segundo semestre de 2016, utilizando o método de prática real por meio de acompanhamentos semanais nas áreas de Recursos Humanos, marketing, financeiro e logística, relacionado à realidade atual da organização Comercial Machado Ltda., situada na cidade de Camaquã, no estado do Rio Grande do Sul.

Empresa esta que comercializa produtos de ferragem, hidráulicos e elétricos, estando enquadrada na modalidade de microempresa. Foi fundada em 1995 e atualmente é gerida pelos filhos do fundador, que gradativamente vêm aperfeiçoando o trabalho da empresa, a fim de melhorar cada vez mais sua posição frente às necessidades do mercado de forma competitiva, possuindo uma ampla gama de materiais para atender seu público consumidor.

---

<sup>1</sup>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](http://www.uniasselvi.com.br)

Percebe-se que a empresa está focada no crescimento, com o intuito de corrigir os pontos fracos apresentados no diagnóstico, pondo em prática os pontos fortes necessários para o aumento da rentabilidade da empresa.

Tendo em vista que o diagnóstico empresarial apresenta em seus pontos fracos uma falta de espaço na área de logística para armazenamento, este trabalho visa propor a melhor maneira para sanar essa deficiência. O objetivo do estudo a seguir é expor ao proprietário que, ao expandir sua área física de armazenagem, este venha a ganhar em poder de compra diante dos fornecedores, tendo uma maior flexibilidade de espaço para aquisição de grandes volumes, contando também com um layout bem definido de estoque, fazendo com que sejam maximizados os resultados.

Torna-se cada vez mais importante para que as empresas se consolidem no mercado, a otimização dos espaços físicos, este estudo visa dar um norte para os proprietários de como reorganizar e fazer um layout que possibilite uma melhor gestão dos mesmos.

### **Fundamentação teórica**

Neste texto dissertaremos sobre os resultados encontrados no diagnóstico empresarial referente à empresa Comercial Machado LTDA., onde foi possível identificar alguns pontos fortes e algumas oportunidades de melhorias concluídos através de pesquisa e entrevista com os proprietários.

É fundamentada uma intervenção empresarial, por meio de artigos, revistas, livros, sites, publicações de diversos materiais acadêmicos, a fim de embasar o conteúdo escolhido pelas ideias ou argumentos descritos por tais autores sobre o assunto estudado.

De acordo com Martins (2006, p. 84), a fundamentação teórica:

É a ocasião de se relacionar a literatura mais relevante sobre o assunto, estabelecendo um diálogo crítico com diversos autores que escreveram sobre o tema em estudo. A revisão bibliográfica [ou fundamentação teórica] procura estabelecer o estado atual da questão e examinar as diversas correntes teóricas sobre o assunto. Daí resulta a escolha do marco teórico que será utilizado para orientar e embasar o trabalho. Trata-se também de conceituar os termos que são essenciais para a melhor compreensão do trabalho. O objetivo da definição de termos é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados ao contexto do trabalho.

Quando uma organização empresarial cresce, seja ela de caráter mercantil ou não, surge a necessidade de aumento da capacidade. Tal necessidade deveria ser prevista no projeto da operação. Neste sentido, é comum encontrarmos empresas que posicionam seus prédios no terreno, ou seus equipamentos na planta, considerando possíveis crescimentos (BUETTGEN, 2011, p. 196).

Segundo Pozo (2004), a abordagem logística tem como função examinar de que modo a administração de uma organização pode otimizar seus recursos de suprimento, estoques e distribuição dos produtos e serviços por meio de planejamento, organização e controle efetivo de suas atividades correlatas, flexibilizando o fluxo de produtos.

Para Chiavenato (2005), a administração de materiais envolve a totalidade dos fluxos de materiais na empresa: desde o planejamento e o controle de materiais, compras, recepção, tráfego de entrada e controle de qualidade na recepção, almoxarifado e armazéns, controle do inventário, movimentação de materiais e transporte interno.

Segundo Viana (2002, p. 109): “[...] o alcance do termo estoque é muito elástico. Do ponto de vista mais tradicional, podemos considerá-lo como representativo de matérias-primas,

produtos semiacabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados”.

Pode-se observar no layout escolhido que, quanto às condições físicas que possam proporcionar melhor condição de visibilidade, organização, agilidade de acesso ou uma distribuição adequada dos produtos, certamente contribuirá para melhores resultados das vendas.

O espaço e o layout de uma área de armazenamento devem ser estruturados de forma que seja possível desfrutar ao máximo de sua área total. Os espaços horizontais e verticais devem ser aproveitados inteiramente, mediante o uso de prateleiras, estruturas porta-paletes, empilhamento de materiais ou a combinação destas formas de armazenamento (COSTA, 2002, p. 77).

Em relação aos métodos de logística, existem diversas maneiras ou etapas que levam à satisfação do cliente final, tais como o equilíbrio de produtos em estoque e a previsão de demanda destes, para que sempre se obtenha uma negociação ou venda efetiva.

Automaticamente, quando se tem equilíbrio entre oferta e demanda, é fato que a empresa estará à frente em negociações com relação à concorrência. O controle de suas provisões é fundamental para a saúde financeira da empresa, evitando faltas ou até mesmo o desperdício.

Focando no controle de estoque e em uma maneira eficiente de agilizar o serviço interno na empresa, existe o método de setorização, onde todos os produtos são alocados e referenciados de acordo com suas características, obtendo-se uma praticidade excelente no momento do atendimento, sem demora ao ofertar o produto escolhido, dando confiabilidade ao cliente.

### **Materiais e métodos**

Na área de Recursos Humanos, constatou-se que se trata de uma empresa de pequeno porte e familiar, tendo apenas um funcionário, sendo este registrado na empresa no modelo CLT (Consolidação de Leis Trabalhistas). Constatou-se que o estilo de liderança adotado pela empresa é o democrático. Não há uma receita única de liderança que dê certo em todos os tipos de organizações. Por se tratar de uma empresa com apenas um funcionário, essa metodologia apoia a criatividade, fazendo com que o colaborador se envolva integralmente à loja.

Na área de marketing é possível analisar que o proprietário tem o *feeling* dos grandes administradores e gestores, pois não preza apenas o melhor preço, e sim ter dentro da loja um mix de produtos de qualidade, aumentando assim seu valor agregado e ticket médio de venda.

No setor financeiro, a empresa atua com sistema informatizado para o controle de impostos a serem pagos. Os investimentos são realizados de acordo com o porte e a realidade financeira da empresa, ou seja, sem grandes investimentos, porém, sem grandes riscos, e por ser uma empresa de origem familiar, carrega seus valores de berço, considerando de suma importância cumprir todos os seus compromissos de pagamento até com certa antecedência, gerando crédito com seus fornecedores.

No setor de logística constatou-se experiência em realizar as compras. O transporte interno não gera custos, pois é feito manualmente. O sistema de entregas atende à demanda de vendas.

Conforme estudos realizados no decorrer deste trabalho, será apresentada a seguir a realidade do ambiente interno da empresa nos dias de hoje, onde é possível perceber o porquê da necessidade desse aumento no espaço físico e uma melhor organização do estoque, assim o quão será fundamental para o futuro da empresa.

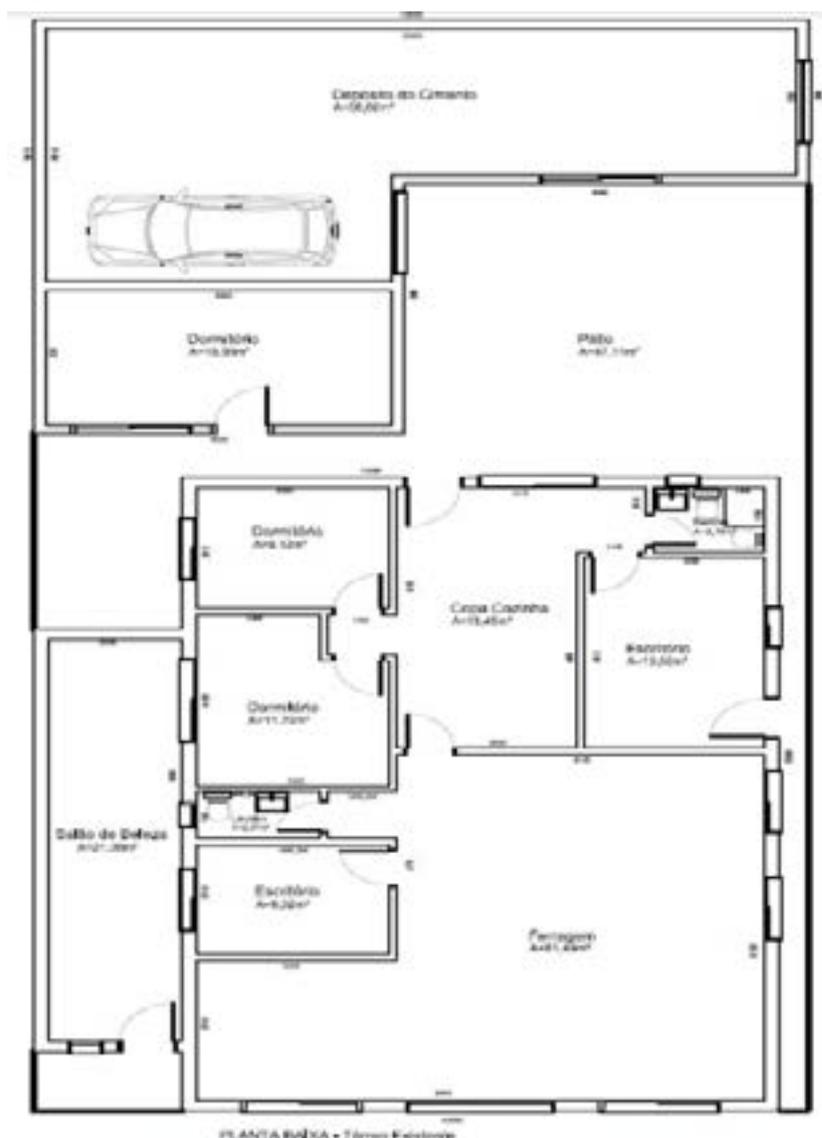
**Figura 1.** Atualidade do ambiente interno da loja



Fonte: Os autores

Agora veremos a planta baixa de toda a área construída, do empreendimento Comercial Machado, especificando as partes onde se encontram depósitos de seus produtos.

**Figura 2.** Planta baixa do prédio



Fonte: Eng. Rogério Iribarrem Gomes

No depósito um, visto da fachada da loja, tem-se acesso pelo lado direito externo, à área onde depositam-se caixas de descargas, churrasqueiras, kits de varões de cortinas, pincéis, diluentes de tintas, como tinner e solventes, bandejas de pintura, caixa para massa de PVC, sifões de pia, tintas spray, entre outros itens diversos.

No depósito dois, que se localiza em uma peça dentro da loja, encontra-se o depósito de parafusos, que possui uma variedade bem considerável, juntamente a alguns demais produtos de menor volume, como cimento, cal, argamassa colante, vendidos a varejo em sacos de cinco quilos.

No depósito três, que se localiza nos fundos do prédio e tem sua entrada pela esquerda, encontram-se depositados os materiais mais pesados e de grande porte como postes galvanizados utilizados para entrada de luz nas residências nos comprimentos de cinco e sete metros, tubos de esgoto e água com barras de até seis metros, cimento, cal hidratado, argamassas colantes, estes em embalagens maiores, de 25 e 50 kg. Além de uma ampla linha de pregos e grande variedade de conexões de esgoto e água, que ocupam um espaço dobrado, pois a empresa possui duas linhas de representantes, Tigre e Fortlev.

**Figura 3.** Foto dos depósitos



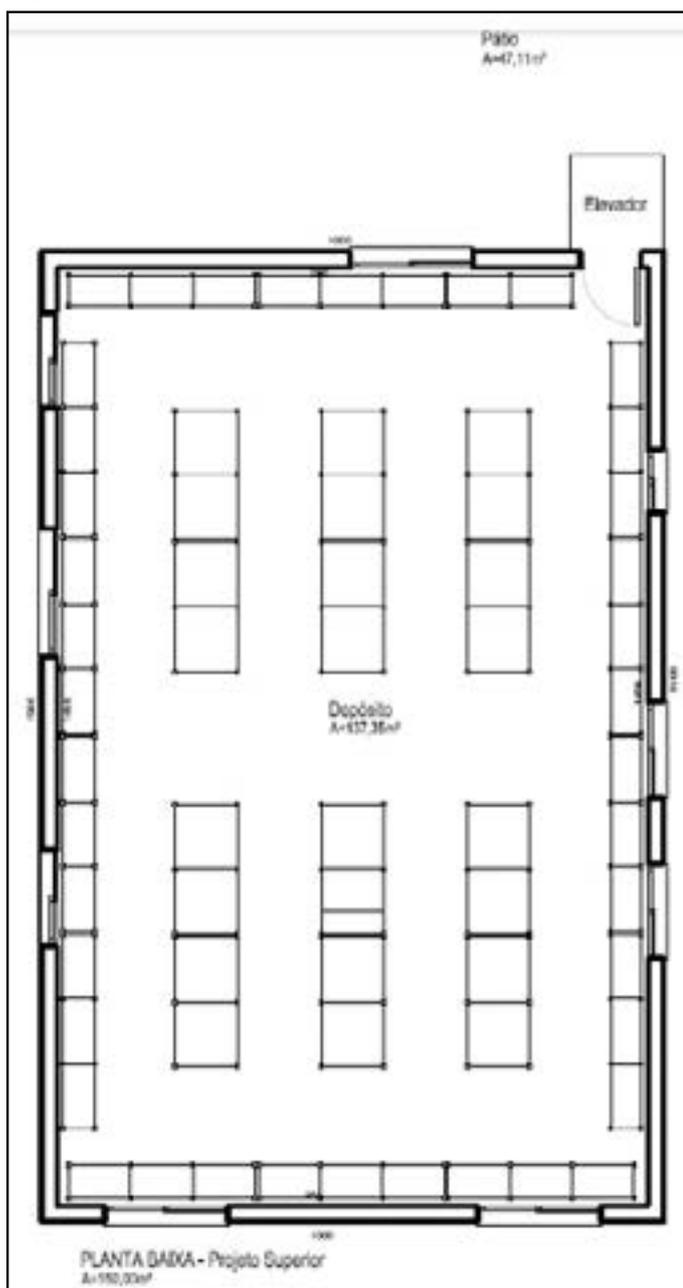
Fonte: Os autores

A partir da imagem, percebe-se a evidente falta de espaço nas áreas utilizadas como estoque por parte da empresa.

Comprovada a necessidade de mudança, entramos em contato com a empresa RIG Engenharia, em que seu representante constatou que o prédio foi construído com estrutura para segundo piso, o que facilita bastante para os proprietários conseguirem de maneira rápida e econômica um depósito, acessível e organizado, minimizando, se não acabando, por completo com todas as deficiências apresentadas no decorrer deste trabalho.

Veja na sequência a planta baixa elaborada pela empresa RIG Engenharia, onde esta mostra como ficariam as estruturas prontas, bem como a disposição das prateleiras e corredores após a realização do projeto, obtendo uma área livre de 150m<sup>2</sup> para ser feito um depósito novo e organizado.

Figura 4. Planta do depósito no 2º piso



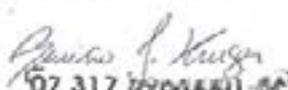
Fonte: Eng.º Rogério Iribarrem Gomes

Percebe-se que o depósito ficou com um espaço amplo e onde foram aplicados métodos logísticos, setorizando as prateleiras com números e o andar com letras, facilitando a localização dos produtos.

Destaca-se que resultou em um ambiente com boa ventilação, devido às janelas implantadas nos quatro cantos da obra, além de ser instalado um elevador para facilitar o transporte de materiais.

Será apresentado a seguir um orçamento realizado junto à empresa Construtora Krüger LTDA., onde se esboça uma relação de gastos previstos para que este projeto possa vir a ser executado.

**Figura 5.** Orçamento para construção do 2º pavimento

<b>CONSTRUTORA KRÜGER LTDA</b>			
Camaquã, 06 de junho de 2017.			
<b>ORÇAMENTO:</b>			
Cliente: Richard S. Venske			
Local: Comercial Michado – Av. José Loureiro da Silva, 1037 – Camaquã/RS			
Atendendo solicitação, apresentamos a seguir os valores para construção do 2º pavimento:			
<b>Serviços:</b>			
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR POR M/M²	TOTAL
Paredes de 2,70 com tijolos gaúchos 6 furos	135m²	RS95,00	RS12.825,00
Vigas de respaldo 0,15x0,20	50m	RS75,00	RS3.750,00
Reboco interno e externo	270m²	RS48,00	RS12.960,00
Contra piso	150m²	RS18,00	RS2.700,00
Piso Frio	150m²	RS75,00	RS11.250,00
Ferro PVC	150m²	RS35,00	RS5.250,00
Janelas de ferro bisculante 1,20x1,00	8un	RS320,00	RS2.560,00
Remover telhado existente e reofocar no 2º pavimento	150m²	60,00	RS9.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS60.295,00</b>
<b>VALOR TOTAL MATERIAL E MÃO DE OBRA: R\$60.295,00</b> (Sessenta mil duzentos e noventa e cinco reais)			
<p><b>Fica sob responsabilidade da empresa Construtora Krüger LTDA sobre a construção civil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecimento do material e mão de obra;</li> <li>- Pagamento dos funcionários;</li> <li>- Ferramentas necessárias à obra;</li> </ul> <p><b>Fica sob responsabilidade do cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Água e Luz;</li> <li>- Projeto.</li> </ul>			
 <b>07 317 0900001-84</b> <b>CONSTRUTORA KRÜGER LTDA</b> Rua Cristal, 1030 Bairro Vênus CEP 98180-000-CAMAQUÃ-RS			
Rua Cristal 1030 - Bairro Vênus - Camaquã - RS - CEP 98180-000 Fone: (51) 3671 8732 ou (51) 9998 85177 E-mail: construtorakruger@hotmail.com Cnpj: 07.317.896/0001-86			

Fonte: Construtora Krüger LTDA.

Para obter-se o valor total dos custos para a obra completa do depósito, foi realizada uma pesquisa e apresentados algumas alternativas e valores para a instalação de um elevador de cargas necessário para movimentar o estoque para o segundo piso.

Como primeira opção foi sugerida uma alternativa mais econômica, mas não menos eficaz, sendo um elevador de carga da marca Rossi, com cinco metros de altura, elétrico 220v, que suporta até 150kg de carga, com um ano de garantia. Como a empresa é uma loja de varejo, seria uma boa alternativa, pois não se estocam materiais pesados neste depósito. Este elevador tem custo de R\$ 2.150,00, podendo ser parcelado em até 12 vezes, com juros e em cartão de crédito, ficando o preço final de R\$ 2.493,24. Entrega a combinar com a loja Hunion Segurança eletrônica, localizada na Rua Pacujá, 100 – Jd. Gonzaga – Penha – São Paulo – SP.

**Figura 6.** Elevador monta carga Rossi 5m, 150kg



Fonte: [www.mercadolivre.com.br](http://www.mercadolivre.com.br)

A segunda opção seria um elevador de carga com capacidade maior que o primeiro, suportando de 200 a 800 kg, com 5,5m de altura e plataforma de 1x1m, pode ser fechado com grade em volta da plataforma de elevação, com um ano de garantia. Este, com valor de R\$ 10.000,00. Também pode ser parcelado em até 12 vezes, com juros, no cartão de crédito, ficando o preço final de R\$ 11.598,96. A entrega, bem como a primeira opção, deve ser combinada com o vendedor, localizado em Diadema/SP.

**Figura 7.** Elevador de carga capacidade de 200 a 800kg



Fonte: [www.mercadolivre.com.br](http://www.mercadolivre.com.br)

## **Resultados e discussão**

Em relação ao setor de Recursos Humanos, percebe-se que, como a empresa tem apenas um funcionário, ele pode se sentir desmotivado por não ver uma oportunidade de crescimento profissional. Assim, sugere-se um sistema de comissões para que ele, tendo uma meta a ser atingida, se sinta desafiado e possa evoluir. O proprietário relata ainda não ter um planejamento estratégico para a empresa, porém, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, se beneficiaria dele, fazendo bom uso. O planejamento estratégico daria um norte na hora da tomada de decisões.

Na área de marketing, o proprietário deixa claro que as ações estão sendo feitas de várias formas, porém uma pesquisa para saber até que ponto os clientes absorveram suas promoções seria válida, assim teria ferramentas para promover as próximas ações de maneira clara e eficiente conforme o feedback gerado pela pesquisa.

No setor financeiro, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, todas as decisões acabam recaindo sobre os proprietários, muitas vezes gerando certa incerteza sobre o momento de investir, adquirir crédito, ampliar as instalações etc.

No setor de logística, contatou-se um sério problema de insuficiência no espaço físico para armazenagem dos produtos comercializados pela empresa, abreviando a capacidade e o poder de compra do gestor. Por tratar-se de uma empresa comercial, o proprietário necessita de grande flexibilidade na hora de comprar suas mercadorias para assim ter um maior poder de barganha, onde quanto maior o volume de compras, mais os fornecedores baixam os preços.

A partir desse ponto do estudo, será possível evidenciar como os gestores poderão resolver os problemas de espaço físico relatados no trabalho.

Através de pesquisa feita com os proprietários, constatou-se que, devido ao aumento da demanda de clientes, a empresa vem conseqüentemente aumentando de forma gradativa seu portfólio em paralelo a esse aumento de produtos, passou-se a comprar em maiores quantidades as mercadorias que já faziam parte do dia a dia da empresa, portanto se faziam necessários e foram criados novos espaços para armazenagem de diversos itens. Pois, conforme relatado, já não havia há mais lugar para o contínuo volume de crescimento da empresa.

## **Conclusões**

Neste estudo podemos notar a evidente falta de espaço para estocagem que os gestores enfrentam no dia a dia de sua empresa. Essa questão afeta diretamente a lucratividade, que seria possível alcançar com uma melhoria nesse quesito, pois quando se “compra bem”, conseqüentemente, poderá repassar ao consumidor final um produto com preço mais acessível, ou até mesmo em alguns itens pode-se aumentar a margem de lucro pelo fato de ter adquirido produtos com menor custo.

Outra questão detectada foi que, com a ampliação da área de armazenagem, será possível fazer um sistema de layout, para assim localizar de maneira mais ágil e prática produtos dentro do depósito, dividido por um sistema de números e letras que facilitarão a localização de cada item.

Este trabalho, apesar de ser um estudo sugestivo, foi muito apreciado pelos proprietários da empresa Comercial Machado, que já estão, inclusive, trabalhando na execução do projeto, porém, por se tratar de um prédio familiar, eles dependem do aval do proprietário fundador da empresa.

Finalmente, acreditamos firmemente que esse projeto de ampliação e remodelação do layout do sistema de armazenagem será de extrema valia para o crescimento do empreendimento e estamos confiantes que os proprietários assim que possível o implantarão.

## Referências

- BUETTGEN, John Jackson. **Administração da produção**. Indaial: Uniasselvi, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2004.
- COSTA, Fábio J.C. Leal. **Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados**. São Paulo: IEditora, 2002.
- GARCIA, Eduardo; IRZO Antonio Beckedorff. **Caderno de estudos: logística**. Indaial: Uniasselvi, 2007.
- KREMER, Joelma. **Caderno de estudos: marketing de vendas**. 2. ed. Indaial: Uniasselvi, 2011.
- MARTINS, Daniele de Lourdes da Costa. **Gestão em foco**. Indaial: Uniasselvi, 2015.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: ATLAS, 2006.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIANA, João José. **Administração de materiais, um enfoque prático**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# A GESTÃO DE CARGAS EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS

## Loads management in a food company

Ademir Machado<sup>1</sup>  
Carlos Roberto Danker<sup>1</sup>  
Ditmar Thomsen<sup>2</sup>

**Resumo:** A logística corresponde à movimentação de bens e serviços de seus pontos de origem aos pontos de uso ou consumo, e a gestão do transporte é um dos pontos que a gestão estratégica da logística precisa considerar para a eficácia da empresa. Assim, apresentamos a importância que a gestão do transporte rodoviário tem nos dias atuais, em que busca a satisfação dos clientes e a minimização dos custos. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa exploratória, na qual analisamos informações sobre o transporte rodoviário no Brasil, tendo como base para coleta de informações uma empresa de produção de alimentos, que a cada dia faz inúmeras movimentações em seus armazéns de produto acabado. O propósito foi o de instigar a importância da gestão do transporte para o desenvolvimento da empresa e de toda a cadeia envolvida. Temos como objetivo principal relacionar a rotina diária da empresa e dessa forma contribuir para que a gestão do transporte seja vista com grande importância para o desenvolvimento econômico, seja ele do país ou das organizações, partindo de uma gestão adequada da logística.

Palavras-chave: Logística. Transporte. Armazenamento.

**Abstract:** Logistics refers to the movement of goods and services from their points of origin to the points of use or consumption, and transportation management is one of the points in which strategic logistics management needs to consider for the effectiveness of the company. Thus, we present the importance of the management of road transport in the current days, where it seeks customer satisfaction and minimizing costs. The methodology was the exploratory research, from which we analyzed information about road transportation in Brazil, based on a food production company that every day makes numerous movements in the finished product warehouses and thus we want to instigate the importance of transportation management for the development of the company and the whole chain involved. We have as main objective to relate the daily routine of the company and in this way contributes to the management of the transport, which is considered as great importance for the economic development of the country or of the organizations, starting from an adequate logistics management.

Keywords: Logistics. Transport. Storage.

## Introdução

O tema escolhido, gestão de cargas, já vimos ou escutamos em sala de aula, em noticiários da TV e até mesmo em sites e artigos da internet, mas esses inúmeros estudos de vários anos só comprovam a importância da logística para a eficiência das empresas, sejam elas de produtos ou serviços, e, aliadas às diversas funções logísticas, podemos destacar a função de transporte, tão importante quanto a armazenagem e o estoque: a gestão do transporte visa, entre outros objetivos, a satisfação do cliente e a diminuição dos custos para a empresa.

Ao setor de transporte, cabe a movimentação de mercadorias e sua responsabilidade de manter o produto íntegro, sendo entregue no prazo acordado e com a qualidade solicitada no momento da aquisição, e para conseguir tal nível de serviço, a gestão da prática administrati-

<sup>1</sup>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: ademir.machado@marisa.com.br; carlosrobertodanker@gmail.com

<sup>2</sup> Tutor Externo do Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Curso de Logística. Blumenau, SC. ditmart@gmail.com

va deve ser muito bem aplicada, vindo ao encontro da necessidade da empresa e ao requisito do processo, sem esquecer em nenhum momento da segurança, seja ela pessoal, da equipe envolvida no processo e, é claro, do bem ou serviço em questão. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é apresentar a importância da função de transporte, seja na movimentação interna (dentro da empresa) ou externa (clientes, distribuidores, centro de distribuição), dentro de uma empresa de alimentos, e a relacionarmos com as práticas de movimentação. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da leitura de artigos e livros voltados à função de logística e por conhecimentos aplicados na operação da empresa.

### **O transporte logístico e a movimentação de cargas**

A definição de transporte, conforme o dicionário Michaelis, é a seguinte: “Ato ou efeito de transportar (-se); transportação; qualquer veículo utilizado para transportar pessoas ou cargas”. Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 285):

As empresas estão valorizando cada vez mais a logística por várias razões: primeiro, por ser um elemento essencial no que se refere aos serviços prestados aos clientes; por produzir consideráveis reduções de custos para a empresa e para os consumidores; também devido à imensa variedade de produtos criando a necessidade de um aprimorado gerenciamento de logística e, por fim, aprimoramento da tecnologia de informações criando oportunidade de maior eficiência na distribuição.

O transporte é uma das principais funções logísticas, representando a maior parcela dos custos logísticos na grande maioria das organizações, sejam elas de produtos ou serviços, e tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões de serviço ao cliente final. Seus custos representam, em média, cerca de 60% das despesas logísticas, podendo significar duas ou três vezes o lucro de uma companhia, dependendo da área de atuação (produto ou serviço). Assim, “todo o processo logístico, que vai da matéria-prima até o consumidor final, é considerado entidade única, sistêmica, em que cada parte do sistema depende das demais e deve ser ajustada visando o todo” (NOVAES, 2007, p. 13).

Por muitas vezes, a gestão do transporte rodoviário tem sido deixado em segundo plano, predominando ainda modelos arcaicos de gestão empresarial. Sistemas inexistentes de monitoramento e controle de desempenho no setor de transportes, bem como a falta de índices que mensurem o grau de eficiência do setor e que sirvam de instrumento para tomadas de decisão e controle gerencial, é um dos motivos que justificam o estudo mais aprofundado do assunto. As principais funções do transporte na logística estão ligadas a tempo e lugar. Desde o início, o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador, e mesmo com o avanço de tecnologias que permitem a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que seja atingido o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo.

Os caminhões, as carretas, as caminhonetes e demais veículos de carga rodoviários são responsáveis por 55% de todo o volume de carga transportado no Brasil. Em 2009, segundo a Confederação Nacional de Transportes (CNT), 61,1% de toda a carga transportada no Brasil usou o sistema modal rodoviário; 21,0% passaram por ferrovias, 14% pelas hidrovias e terminais portuários fluviais e marítimos e apenas 0,4% por via aérea. Esta estatística talvez não seja tão representativa na Europa e nos Estados Unidos, uma vez que os transportes ferroviários, marítimos, de cabotagem e até mesmo aéreos são mais viáveis, dentro de um contexto econômico do que aquele

praticado no Brasil.

[...] o transporte rodoviário por caminhões possui capacidade de se ajustar mais facilmente às variações na demanda. Firmas individuais podem entrar ou sair da atividade em uma região, ajustando o seu investimento as exigências do mercado consumidor. Este aspecto torna o custo fixo, por unidade transportada por rodovia, razoavelmente estável com respeito ao volume de carga. Por outro lado, o mesmo não acontece com outras modalidades de transporte, como a ferrovia e hidrovia, cuja capacidade de ajustamento do investimento, à demanda é muito lenta, resultando em às variações do custo fixo por unidades transportado (MICHAELS; LEVINS; FRUIN, 1982, p. 190).

As maiores vantagens trazidas por esse meio seriam o preço competitivo, apesar de existirem meios mais baratos (ferroviários, marítimos, cabotagem etc.), o grande poder de interconectividade, isto é, a grande capacidade de se chegar onde quiser e aproveitar outros meios de transporte (por exemplo, temos os casos de caminhões que embarcam em balsas para economizarem parte de percurso), a velocidade de entrega, uma das maiores, e a sua capacidade de carga, que abrange quase todas as necessidades. Por essas colocações, o transporte rodoviário é o mais comum no Brasil e no mundo.

### **A importância dos segmentos de transporte**

Segundo Ballou (2007, p. 133) “a administração de transportes é o braço operacional da função de movimentação que é realizada pela atividade logística cujo objetivo é assegurar que o serviço de transporte seja realizado de modo eficiente e eficaz”. Para o autor, o transporte é, sob qualquer ponto de vista, seja militar, político ou econômico, a atividade mais importante do mundo. Na operação logística, as atribuições do transporte estão relacionadas, principalmente, às dimensões de tempo e utilidade de lugar. De acordo com Nazário (2008 apud FLEURY; WANKER; FIGUEIREDO 2008, p. 147):

O transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador. Mesmo com o avanço de tecnologias que permitem a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que seja atingido o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

### **A gestão de cargas numa empresa de alimentos**

De acordo com Bertaglia (2003), o gerenciamento dos fluxos logísticos compreende fluxos físicos e de informações, e podem ser entendidos como uma sequência de etapas do processo de movimentação de produtos informações logísticas. É formado pelo fluxo de materiais ou produtos, informações, financeiro e o fluxo reverso. O fluxo físico dos materiais agrega valor ao processo e dispõe o produto no local, no momento e na quantidade solicitada pelo cliente, seja ele interno ou externo, devendo o fluxo estar em perfeita sintonia com o fluxo de informações.

**Gráfico 1.** Macrofluxo do processo de mercadorias

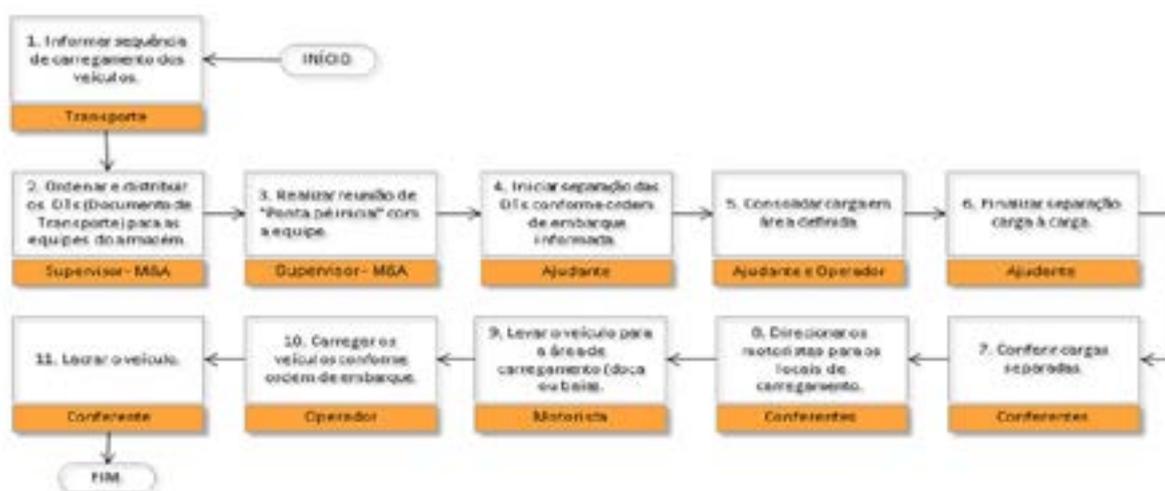


Fonte: Guerise (2006) adaptado de Bowersox, Closs e Cooper (2006).

Slack, Chambers e Johnston (2002) alegam que para se projetar uma operação, deve-se iniciar com os objetivos estratégicos da produção. Entretanto, isso é só um ponto de partida de um processo de múltiplos estágios para se chegar ao arranjo físico final de uma operação. É normal observar confusões do tipo de arranjo físico com o tipo de processo. O arranjo físico é a manifestação física de um processo e, para a decisão do arranjo físico, é necessário definir o tipo de processo. Assim, sabemos que a grande maioria das empresas trabalha com estoques, para que dessa forma possa atender prontamente seus clientes. Ballou (2007) afirma que estoques são acúmulos de materiais que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas. O estoque proporciona o equilíbrio entre a oferta e a demanda e caracteriza uma função fundamental à gestão logística. Os estoques permitem a disponibilidade dos produtos conforme as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que fornecem flexibilidade à produção e à logística.

A empresa Bunge, conforme informações retiradas de seu website, tem unidades de produção industriais, silos e armazéns nas Américas do Norte e do Sul, Europa, Ásia, Austrália e Índia, além de escritórios da Bunge Global Agribusiness (BGA) na Holanda, atuando em vários países europeus, americanos, asiáticos e do Oriente Médio, consagrando-se no mercado há mais de 110 anos. No Brasil, a Bunge Ltda. controla a Bunge Alimentos S.A., a Bunge Fertilizantes S.A. e a Fertimport S.A. e mantém a Fundação Bunge. A Bunge Alimentos S.A. tem sua sede administrativa na cidade de Gaspar, em Santa Catarina, e conta com várias unidades industriais em outras localizações, onde beneficia a soja e produz óleos e gorduras vegetais, farelo, margarinas e maioneses. A empresa trabalha com milhares de agricultores distribuídos em todo o país, mantendo com eles uma autêntica relação de parceria, cuidando para que produzam sempre mais e melhor, adquirindo, anualmente, milhões de toneladas de grãos, entre soja, milho, trigo, caroço de algodão, sorgo e girassol, e se relaciona regularmente com clientes de todos os continentes, destacando-se como a maior exportadora do agronegócio brasileiro e como a maior compradora e esmagadora de soja do Brasil.

**Gráfico 2.** Macrofluxo do processo de mercadorias da Bunge



Fonte: Os autores

Para assegurar o transporte e escoamento de toda a produção, a empresa conta com um serviço de logística integrado, sendo que a cada ano são feitas aproximadamente 900 mil viagens de caminhões, carregamento de 170 mil vagões de trens, 350 viagens de barças, além das centenas de navios, transportando grãos, óleos vegetais, fertilizantes e açúcar, entre outros. Essa sinergia com outras áreas de negócios tem aumentado a competitividade da empresa e sua capacidade de levar os produtos do campo até a mesa do consumidor. Lançado, em 2012, o Programa Excelência em Logística (ELO) é uma iniciativa importante para impulsionar as operações à excelência operacional. Seus objetivos são desenvolver uma logística flexível, confiável e orientada para resultados, promovendo o aprimoramento de equipes e processos, implantando uma rotina baseada em técnica de gestão e melhoria contínua.

A racionalização do transporte, ampliando a eficiência das unidades já existentes e a utilização dos modais ferroviários e hidroviários, é um dos focos estratégicos para a empresa. Assim, além de minimizar os impactos ambientais, principalmente com relação à emissão de carbono, a empresa obtém vantagens econômicas e maior competitividade, podendo assim investir ainda mais em logística para suportar o crescimento das exportações, por meio de estruturas de armazenagem, transbordo intermodais e terminais portuários.

Moura (1997) considera que a função de movimentação de materiais é o estudo dos movimentos dentro da empresa, diferenciando da movimentação externa, que é comumente conhecida por transporte. O fluxo dessas movimentações de materiais está relacionado com o transporte de matérias-primas e produtos acabados, com o armazenamento e distribuição dos materiais no âmbito interno da empresa. O objetivo da movimentação de materiais é transportar e estocar os materiais do início ao fim do processo produtivo, com o mínimo de transferências possíveis, e entregá-los nos locais apropriados de trabalho ou centros de produção, de modo a evitar congestionamentos, atrasos e manuseios desnecessários. Pode ser considerado como a produção e eliminação de movimentos de materiais, em qualquer tipo de superfície, por quaisquer meios de movimentos ou estocagem, que implique na mudança de posição de qualquer material para processamento de serviço ou armazenagem, exceto quando em operações de consumo de materiais.

## Recebimento

Na Bunge, todos os produtos recebidos se dão através do transporte rodoviário, e itens de importação que chegam aos portos via transporte marítimo e de lá são enviados pelo rodoviário até a filial mais próxima, ou para armazéns terceiros, contratados para realizarem o processo de transbordo dessa mercadoria dos containers e armazenamento sobre pallets, e que posteriormente será enviada à filial de destino mais próxima ou diretamente à filial de destino, por meio de cargas fechadas, e dessa forma evita-se o processo de encarecimento do frete.

**Figura 1.** Recebimento de container para descarga na Bunge



Fonte: Os autores

### **Descarga do veículo e conferência das mercadorias na Bunge**

O processo de descarga do veículo se dá através de transpaleteira elétrica, em que o processo de carga se torna menos moroso e cansativo, podendo aumentar a produtividade no processo, mas sempre realizando a atividade com segurança, evitando assim acidentes e/ou avarias à carga.

**Figura 2.** Processo de descarga de veículo



Fonte: Os autores

## Armazenagem das mercadorias

Moura (1997) define a armazenagem como a denominação dada a todas as atividades referentes à obtenção temporária de produtos até a sua distribuição. A armazenagem não se limita apenas ao recebimento, conservação e expedição de produtos, ela atua no setor administrativo e contábil. Dessa forma, na empresa, os materiais recebidos, sejam do processo produtivo interno como por demais filiais do grupo, são armazenados em condições ideais de temperatura para cada produto, seja em armazéns de carga seca, com controle de temperatura em +26 °C ou armazéns de carga refrigerada, onde a temperatura varia de +5 °C e a máxima não pode ultrapassar os +10 °C, caso contrário, estará degradando a vida útil do produto. Antes de realizar a guarda da mercadoria, ela é conferida pelo conferente e só então armazenada em estruturas drive-ins ou em porta-pallets, podendo usar a capacidade de 25 pallets de posições, dependendo do produto em questão.

**Figura 3.** Processo de guarda de produtos na Bunge



Fonte: Os autores

Após todo esse processo, a equipe de transportes da Bunge envia relatórios e disponibiliza telas para consultas dos pedidos que deverão ser entregues aos clientes, distribuidores, filiais, para que a carga seja separada, conferida, carregada e que possa novamente seguir viagem ao destino.

Figura 4. Tela do sistema SAP com cargas a carregar

Transporte	Data	Tipo	Item	Nome do transportador	Nome do fornecedor de serviços	Id. Entrega	Pl. Orçamento	De. criação	Supl. 3	Secm.
00000001	2004	2004	000114	Transfer-Ciureto	GGP_Ouroso - Sociedade Realizate	TRANSPORTES LOGISTICA LTDA	000000	02.05.2007	01	01 Entrega Secm.
00000002	2004	2004	000704	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Norte Central Paranae	SPENGLER TRANSPORTES E LOGISTICA EI	000000	02.05.2007	02	02 Entrega Secm.
00000003	2004	2004	000704	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Norte Central Paranae	SPENGLER TRANSPORTES E LOGISTICA EI	000000	02.05.2007	02	02 Entrega Secm.
00000004	2004	2004	000704	Venda-Ciureto	GGP_Ouroso - Centro Paranaense	STILARIO FELDHAUER VARESA	000000	02.05.2007	01	01 Entrega Fria
00000005	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Norte Paranaense	EXPRESSO LACSA VERMELHA LTDA	000000	02.05.2007	01	01 Entrega Fria
00000006	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Ouroso - Sul e Litoral Par	TRANSPORTES LOGISTICA LTDA	000000	02.05.2007	01	01 Entrega Secm.
00000007	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Serrana	SPENGLER TRANSPORTES E LOGISTICA EI	000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000008	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Sertão	JOSÉ THEISS	000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000009	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Sertão	JOSÉ THEISS	000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000010	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Serrana	CONDOMÍNIO RESSAÍDA	000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000011	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_OF Oeste	TRANSPORTES LOGISTICA LTDA - ME	000000	02.05.2007	02	02 Entrega Secm.
00000012	2004	2004	000801	T. Ponto-Principal	GGP_Neoz Sertão	CRON DE SOTIA TRANSPORTS - ME	000000	02.05.2007	01	01 Entrega Secm.
00000013	2004	2004	000801	T. Ponto-Principal	GGP_Neoz Sertão	CRON DE SOTIA TRANSPORTS - ME	000000	02.05.2007	01	01 Entrega Secm.
00000014	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Campanas		000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000015	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Campanas		000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000016	2004	2004	000801	Venda-Ciureto	GGP_Neoz Campanas		000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000017	2004	2004	000801	Transfer-Ciureto	GGP_Neoz Metrop. de São Paulo		000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000018	2004	2004	000801	Transfer-Ciureto	GGP_Neoz Metrop. de São Paulo		000000	02.05.2007	04	04 Entrega Secm.
00000019	2004	2004		Venda-Ciureto			000000	02.05.2007		
00000020	2004	2004		Venda-Ciureto			000000	02.05.2007		
00000021	2004	2004		Venda-Ciureto			000000	02.05.2007		
00000022	2004	2004		Venda-Ciureto			000000	02.05.2007		
00000023	2004	2004		Venda-Ciureto			000000	02.05.2007		
00000024	2004	2004		Venda-Ciureto			000000	02.05.2007		

Fonte: Os autores

Como a gestão de transportes na Bunge não é feita por veículos próprios da empresa, e sim por frotas terceirizadas, na administração do transporte contratado deverão ser analisados a negociação de fretes, a documentação da empresa e dos veículos, o atendimento a outras filiais e unidades, deverão ser feitas auditorias e consolidação dos fretes realizados e deve-se buscar sempre a parceria entre a empresa, empresa de cargas e transportadores autônomos, devendo ainda ser gerenciados o despacho, o balanceamento de carga e a roteirização, sendo uma das razões para a empresa ter ou alugar uma frota de veículos e obter melhor desempenho na entrega e sempre diminuir os custos. “Muitas vezes, o gerente de tráfego deve administrar uma mistura de transporte próprio e de terceiros” (BALLOU, 2007, p. 139).

### Conclusão

Esse trabalho teve como objetivo principal relacionar a rotina diária de uma empresa de produção de alimentos, sua operação de despacho de mercadoria, e foi ilustrado com algumas fotos retiradas desse processo. Acredita-se ser uma contribuição para elencar a importância da gestão do transporte e para que seja vista com diferencial para o desenvolvimento econômico do país ou das organizações, partindo de uma gestão adequada da logística. Ainda, pode-se relacionar a importância do processo de gestão do transporte na empresa do ramo de alimentos situada em Gaspar-SC, sendo imprescindível a integração das informações dos diferentes sistemas que compõem a empresa, tornando e gerando um importante fator estratégico logístico na busca de resultados otimizados.

Em todas as áreas, a aplicação da teoria é muito importante para que possamos identificar, mapear e criar planos de ações para tratar as anomalias encontradas e assim trabalhar

nos pontos identificados, aplicando as devidas melhorias, sejam elas nos processos, na parte administrativa ou até mesmo na gestão de uma área ou empresa, mas nada substitui o conhecimento adquirido na prática, pois somente ele, aliado a vários métodos de controle, é capaz de corrigir os “gaps” encontrados e caminhar dia após dia para alcançar a excelência na gestão ou no processo.

A busca de otimização no transporte visa, principalmente, à satisfação do cliente, peça fundamental do processo, sendo o objetivo de toda e qualquer empresa satisfazer as necessidades do cliente, onde ele esteja, no mais curto prazo, da melhor maneira e ao menor custo possível. Sendo essa máxima a essência do transporte, é neste ponto que se destaca a necessidade de aprimoramento no gerenciamento de estratégias de redução de custos por unidade transportada, seja na busca de rotas alternativas ou no aprofundamento do conhecimento de todos os seus elementos.

Para tanto, faz-se necessário contemplar toda a macroestrutura do transporte, conhecendo todos os seus custos e estabelecendo rigorosos critérios de avaliação de desempenho para se obter uma ferramenta confiável que venha a auxiliar na tomada de decisão, possibilitando, assim, a agregação de valor junto ao cliente, pela redução do custo operacional da empresa, otimização da frota e melhor gestão de resultados.

## Referências

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BUNGE ALIMENTOS. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/Bunge/Perfil.aspx>>. Acesso em: 15 maio 2017.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

G1 Economia. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/11/rodovias-predominam-no-transporte-de-cargas-diz-pesquisa-do-ibge.html>>. Acesso em: 10 maio 2017.

GUERISE, Luciana C. **A aplicação dos conceitos de logística integrada na exportação de açúcar e suco de laranja no Porto de Santos**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios), Santos: Unisantos, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Livros técnicos e científicos. Rio de Janeiro: S.A., 1999.

MICHAELS, G. H.; LEVINS, R. A.; FRUIN, J. E. Rail/Truck Competition for Grain Traffic in Minnesota: Implications for Rate-Making. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 64, n. 2, 1982.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=NyaqQ>>. Acesso em: 10 maio 2017.

MOURA, R. A. **Manual de logística** – armazenagem e distribuição física. v. 2. São Paulo: IMAM, 1997.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# OS BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

## The benefits of internal communication in the organizational environment

Elma Cardoso Damasceno<sup>1</sup>  
Marcela Fróes da Costa<sup>2</sup>

**Resumo:** A comunicação interna é uma ferramenta primordial nas organizações e visa facilitar a transmissão de informações estratégicas que ocorrem dentro da empresa. Destacam-se os benefícios que a comunicação interna traz à empresa e funcionários, também como os canais de comunicação para implementação estrategicamente nas organizações. Através de pesquisas e entrevistas realizadas com objetivo de analisar a importância da comunicação interna nas empresas, percebeu-se que os bons resultados podem ser alcançados com a comunicação eficaz, tanto interna como externamente, ou seja, o repasse de informações dentro da organização é de grande importância e promete ganhar mais espaço nos processos organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação interna. Informações. Organizações.

**Abstract:** Internal communication is a primordial tool in organizations and aims to facilitate the transmission of strategic information that occur within the company. Of particular note are the benefits that internal communication brings to the company and employees, as well as the communication channels for implementation strategically in organizations. Through research and interviews carried out with the objective of analyzing the importance of internal communication in companies, it was noticed that good results can be achieved through effective communication, both internally and externally. In other words, the transfer of information within the organization is great importance and promises to gain more space in organizational processes.

Keywords: Internal communication. Information. Organizations.

### Introdução

A comunicação faz com que os colaboradores tenham conhecimento do que se espera de cada um, permitindo que sejam cobrados por seus desempenhos e em relação à expectativa da empresa, além de deixá-los alinhados aos processos e objetivos que a organização pretende atingir. A comunicação interna é essencial para que juntos os colaboradores e chefias trabalhem em busca de um só propósito, a busca de resultados excelentes.

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental entre a empresa e seus colaboradores que possibilita a compreensão de ações que sejam necessárias para o alcance de objetivos organizacionais. Os colaboradores precisam estar alinhados, bem informados e saberem se comunicar, de forma que os processos e objetivos da organização sejam atingidos com sucesso.

O principal elemento entre a empresa e colaboradores é a comunicação, sem ela é impossível manter um ambiente organizacional em clima agradável e é através dela que se estabelece um bom relacionamento corporativo, permitindo que os colaboradores tenham acesso às informações que se referem ao alcance de resultados, aos impactos de suas atividades, aos objetivos que a organização almeja em curto e longo prazo e fazer com que trabalhem em função deles.

A imagem da empresa é muito importante também para o sucesso dela e para isso a comunicação externa faz parte de tornar público externamente ciente das informações que possam

---

<sup>1</sup>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 – [elmacdamasceno@gmail.com](mailto:elmacdamasceno@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor tutor-externo. UNIASSELVI – POLO MANAUS. [marcefroes@gmail.com](mailto:marcefroes@gmail.com)

interessar aos clientes externos, concorrência, fornecedores e público externo em geral, e tem a mesma função que a comunicação interna, de zelar pela boa imagem da empresa através da comunicação eficaz, porém com a diferença de ser externa.

O presente trabalho foi realizado através de pesquisa descritiva e tem como objetivos conhecer os principais benefícios da comunicação interna organizacional, entender a importância da comunicação nas empresas e compreender as diferenças entre comunicação interna e externa.

Através das pesquisas bibliográficas e entrevistas na área de comunicação em busca de obter resultados positivos quanto ao uso da comunicação interna empresarial foi possível encontrar um cenário organizacional se adaptando às tecnologias da comunicação atual eficaz para o alcance de objetivos driblando as dificuldades encontradas. Na sequência, veremos diversas pesquisas e conceitos sobre comunicação interna e seus benefícios para as organizações.

### **Comunicação interna nas organizações**

A comunicação interna organizacional é um termo recente usado no Brasil, segundo Bueno (2003), tem pouco menos de 25 anos. Desde que foi criado o termo “comunicação organizacional”, as empresas têm adotado cada vez mais métodos de comunicação como ferramenta estratégica para o sucesso da organização.

A comunicação interna é ferramenta essencial para gestores, líderes e colaboradores, é a forma de desenvolver um diálogo contínuo para disseminação de metas, missão, valores da organização com finalidade de garantir a compreensão de todas as partes envolvidas. Ao longo do tempo, a comunicação organizacional tem se tornado cada vez mais fundamental, inclusive no processo de integração no ambiente organizacional. Além dos benefícios que esta traz para as empresas, também proporciona e garante melhores resultados.

### **Benefícios da comunicação interna organizacional**

É indiscutível que a comunicação interna gera grandes e inúmeros benefícios estratégicos para as organizações. Dentre todos os benefícios, podemos citar os principais ou que trazem maiores resultados. A comunicação interna organizacional alinha colaboradores em uma mesma direção, deixando-os focados aos objetivos que a empresa pretende atingir, quanto mais bem informados sobre ações e estratégias da empresa, mais motivados na realização de suas tarefas os colaboradores ficarão, somando assim muito mais força para superação de desafios.

O engajamento de colaboradores também faz parte de um dos principais benefícios que a comunicação pode trazer para a organização. Pessoas engajadas são ótimos influenciadores para os demais colaboradores e buscam resultados com muita motivação.

A comunicação interna melhora a imagem, pois mostra externamente que seus colaboradores são valorizados e conhecem a empresa de que fazem parte, seja em qual for o cargo ou posição.

Facilita o relacionamento interpessoal, potencializa resultados positivos, abre espaço para esclarecimento de dúvidas e sugestões de colaboradores, evita conflitos, melhora o clima organizacional, entre outros, também gera resultados financeiros, o que é muito importante em termo geral para as organizações. Devido a todos os benefícios que traz à comunicação interna, os resultados financeiros são impactados de forma positiva garantindo que o esforço de toda uma equipe em função de que seus objetivos sejam válidos, aumentando a produtividade e melhorando a eficiência.

Para que todos os benefícios sejam realizados é necessário que a empresa entenda que a comunicação interna organizacional é uma grande estratégia que gera grandes resultados.

## Os canais de comunicação nas organizações

Para que a comunicação interna seja expandida de forma rápida e eficaz, existem os canais de comunicação que foram criados com a finalidade de passar as informações aos colaboradores de forma rápida e precisa, buscando entendimento e retorno por parte deles no que se refere a estarem cientes do que acontece dentro da organização diariamente.

Os canais de comunicação interna são os mais diversos e muito úteis para a eficácia da informação dentro da empresa. Entre os mais conhecidos, pode-se citar:

- E-mail: é uma ferramenta bastante utilizada na comunicação interna através de mensagens enviadas e de acesso aos colaboradores, este canal já é bem usado nas empresas atualmente.
- Mural de avisos: tradicionalmente é um canal usado pelas organizações para comunicação com o público interno através de notícias, avisos e informações importantes que podem ser anexados ao mural para visibilidade de todos a quem interessar.
- Jornal interno: viabiliza a comunicação internamente nas empresas por meio da veiculação e distribuição na empresa. Os jornais ou revistas internas podem ser detalhados como espaços para cada setor e possuir informações gerais sobre a empresa. Devido ao surgimento de novos canais de comunicação interna tecnológicos e ao custo dessa ferramenta, o jornal interno tem sido cada vez menos utilizado em organizações.
- Intranet: Muito utilizada para fins de comunicação dentro das empresas, trata-se de uma rede privada para colaboradores que contém informações e arquivos confidenciais da organização, mantém os colaboradores conectados com toda empresa e informados sobre o que ocorre na organização.

Entre os canais de comunicação existentes, tanto tradicionais quanto os mais novos implementados pela tecnologia no mercado, como vídeos corporativos, redes sociais, TV corporativa, é possível identificar que independe o meio usado para fortalecer a comunicação interna no ambiente organizacional, todas trazem resultados.

Conforme Bahia (1995), a comunicação organizacional não pode ser indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a todas as tecnologia que estiver a seu alcance com o objetivo de facilitar a realização de tarefas.

## Comunicação interna e externa

A principal diferença entre a comunicação interna e a externa é o público-alvo, pois a interna é destinada aos colaboradores e trabalhadores internos. Já a comunicação externa cuida da imagem da empresa externamente, de forma que seja bem vista por seus clientes, fornecedores e público externo em geral.

Além disso, as informações sobre as organizações devem ser divulgadas com cautela para prevenir diversos riscos à imagem institucional, a comunicação externa é fundamental para quem quer se destacar no mercado e é através dela que se tornam conhecidas a marca e a identidade da organização.

Enquanto a comunicação interna está ligada diretamente aos funcionários da empresa, a comunicação externa constrói uma ponte entre a empresa, outras organizações e clientes.

Embora haja diferenças entre os tipos de comunicação organizacional citadas, essas buscam juntas uma só finalidade, que é o alcance do sucesso empresarial.

## **Caracterização da empresa**

A empresa escolhida para aplicação da pesquisa foi a loja Bemol, em Manacapuru. As lojas Bemol, como são conhecidas, foram fundadas em 13 de agosto de 1942, pelos irmãos Israel, Saul e Samuel Benchimol. É uma empresa de lojas de departamentos que atua nos estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima, composta de 20 lojas físicas, 19 loterias, uma farmácia e três centros de distribuição localizados em Manaus, Porto Velho e Rio Branco. São aproximadamente 2.100 colaboradores que fazem parte da empresa.

A Bemol está no mercado há mais de 70 anos e se destaca como a maior contribuinte de ICMS do estado do Amazonas no setor de comércio. Suas principais atividades no comércio varejista são eletrônicas, móveis, produtos automotivos, farmacêutico, eletrodomésticos, entre outros.

## **Metodologia**

A pesquisa descritiva é a interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador e tem como finalidade registrar, analisar e observar os dados sem entrar no mérito dos conteúdos.

O estudo de caso, como o próprio nome diz, é o relato de uma profunda investigação de um caso. Para Severino (2007, p. 121), “Pesquisa de caso se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta de dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, geral”.

Com a pesquisa qualitativa, os entrevistados são livres a expor suas opiniões sobre o assunto em questão e o que vale não é contabilizar mais e sim compreender o público-alvo.

O trabalho descrito foi realizado através de pesquisas e entrevistas de acordo com o assunto abordado.

Foi elaborado um conjunto de dez perguntas a serem aplicadas na empresa Bemol. O questionário foi destinado a chefias e gerências, e na oportunidade a gerente de operações recebeu as perguntas e se dedicou a respondê-las com profissionalismo e sinceridade com cautela dentro do assunto abordado.

Conforme Ruiz (2011, p. 51), “É importante lembrar que os entrevistadores devem apenas coletar dados e não discuti-los com o entrevistado, disso conclui que o entrevistador deve falar pouco e ouvir muito”.

A pesquisa bibliográfica é realizada através de pesquisas anteriores em documentos impressos, como livros, artigos e outros. O pesquisador trabalha a partir dos estudos de textos e contribuições de autores (SEVERINO, 2007).

## **Análise de resultados**

O questionário aplicado na pesquisa real feita para a gestora (chefe de operações) da empresa Bemol foi respondido com 100% de aproveitamento das perguntas lançadas.

A empresa utiliza com maior frequência e facilidade os meios de comunicação: intranet, e-mails corporativos e telefones, o que facilita muito internamente a comunicação entre os funcionários.

A chefia classifica a importância da comunicação organizacional como de extrema relevância para o crescimento e aprimoramento da organização e é através desta que se alcança maior produtividade e torna o ambiente organizacional mais eficiente nas atividades diárias.

A empresa busca ser sempre justa com seus colaboradores, promove ações de integração de equipe e treinamentos voltados para a empatia, o que é muito importante dentro da organiza-

ção para desempenho de cada colaborador. A comunicação na empresa é feita através de e-mails e intranet, onde são enviadas informações referente ao desempenho de atividades realizadas pelos colaboradores e também são os canais de comunicação mais usados, pois geram melhores resultados e, além disso, a informação pode ser repassada em tempo simultâneo.

É notório que a empresa investe bastante em tecnologia e treinamentos para performance de seus colaboradores, promovendo sempre a melhoria nos canais internos de comunicação. A empresa disponibiliza a todos os colaboradores um canal de treinamento interno chamado TreinaRh, além do acompanhamento do serviço social a colaboradores na empresa.

A empresa acredita que a comunicação pode ajudar a salvar o empreendimento em momento de crise, pois através da comunicação interna pode-se procurar recursos e métodos mais eficazes para aprimorar as atividades e se preparar para um cenário acirrado.

Sobre o grau de investimentos da empresa para melhoria da comunicação interna, é considerado alto, já que a empresa é 80% informatizada e precisa estar em constante atualização.

O gestor possui um papel fundamental quanto à qualidade de informação e desempenha a função de orientar e promover sempre um ambiente organizacional favorável. Para isso, ele deve ser fidedigno aos clientes internos e externos.

Observa-se que a empresa entrevistada trabalha diariamente para melhoria da comunicação interna e preza pelo uso dos canais de comunicação disponibilizados. É possível verificar, também, que existe um alto investimento em canais de comunicação interna e métodos que aprimoram as atividades realizadas por seus colaboradores.

Atualmente, a comunicação organizacional tem alcançado grande espaço através de treinamentos realizados e reuniões com a equipe promovidas a cada mês, integrando os colaboradores de todas as informações que precisam ser repassadas referente as suas tarefas diárias, metas, qualidade no trabalho, visão da empresa, reconhecimentos, entre muitos outros.

Todo custo com os investimentos em comunicação interna e organização é válido e garante bons resultados.

Conforme o assunto abordado, as perguntas foram dispostas e compreendidas de forma que a empresa pudesse mostrar seus benefícios e dificuldades com a comunicação interna organizacional.

### **Considerações finais**

A pesquisa aplicada mostrou o grau de importância da comunicação interna para o alcance de resultados nas organizações. Sem a eficácia da comunicação interna, não é possível atingir objetivos no meio empresarial.

As organizações precisam e devem aprimorar a comunicação interna pelos grandes benefícios que esta traz para a empresa em geral. Todo tipo de informação precisa de comunicação e precisa ser compreendido, para isto estão disponíveis no mercado os mais variados canais de comunicação que podem ser adotados de acordo com a organização para facilitar que as informações sejam entregues às pessoas interessadas.

É válido trabalhar estrategicamente o processo da comunicação interna nas organizações, traçando metas e objetivos para execução e transmissão de informações. Os ganhos e benefícios com esta ferramenta são inúmeros, tanto para a organização quanto para quem a compõe.

Além da comunicação interna, que busca equilibrar o clima organizacional, a comunicação externa, por sua vez, tem parte no equilíbrio da empresa e é uma ferramenta poderosa para dialogar com o público externo com a finalidade de alcançar o sucesso organizacional.

## Referências

BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Manole, 2003.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

## APÊNDICE

### OS BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- Quais os meios de comunicação interna mais usados em sua organização?
- Como você classifica a importância da comunicação organizacional? E que benefícios ela traz para sua empresa?
- De que maneira sua empresa busca um clima organizacional saudável?
- Os colaboradores refletem a imagem de sua organização. Como é feita internamente a comunicação eficiente com eles?
- Que métodos são adotados para melhoria na comunicação interna em sua empresa?
- Em sua empresa, existe algum tipo de programa de comunicação para melhorar a produtividade, qualidade e segurança dos colaboradores? Qual?
- Você acredita que a comunicação interna pode salvar a empresa em um momento de crise? Justifique.
- Qual o melhor canal de comunicação usado em sua empresa que gera rápidos resultados?
- Qual o grau de investimentos que sua empresa faz em relação a melhorias em comunicação para seus colaboradores?
- Que papel o gestor desempenha na qualidade da comunicação interna e externa?

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: os seis processos de gestão de pessoas

## Strategic people management: the six people management processes

Alex Sandro de Oliveira Ortiz<sup>1</sup>  
Daiana Corrêa <sup>1</sup>  
Eliandra Mamfra<sup>1</sup>  
Tatiane Chaves Alves <sup>1</sup>  
Raquel Engelman<sup>1</sup>

**Resumo:** A gestão estratégica de pessoas é um novo conceito. Este modelo volta a sua atenção ao capital intelectual das organizações, como forma de implementar o planejamento estratégico organizacional, auxiliando as empresas a alcançarem seus objetivos. É de suma importância que os gestores façam uma administração de pessoas mais estratégica, alinhando a gestão dos colaboradores aos objetivos e ao planejamento da organização e, para isso devem considerar os seis processos de gestão pessoas. Neste sentido, este artigo teve como objetivo verificar a gestão estratégica de pessoas de três organizações, uma instituição privada de caráter filantrópico da área da saúde, instituição financeira cooperativa e uma organização pública, bem como analisar as principais diferenças entre elas, a partir de um estudo qualitativo com os gestores do departamento de gestão de recursos humanos das mesmas. Os principais resultados indicam que as três organizações têm os seis processos, mas somente uma apresenta estes processos bem desenvolvidos e alinhados à gestão estratégica da organização.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Gestão Estratégica de Pessoas. Processos de Gestão de Pessoas.

**Abstract:** Strategic people management is a new concept. This model turns its attention to the intellectual capital of organizations, as a way of implementing organizational strategic planning, helping companies reach their goals. It is of the utmost importance that managers make a more strategic management of people, aligning the management of employees to the objectives and planning of the organization, and for this, they should consider the six processes of people management. In this sense, this article had the objective of verifying the strategic people management of three organizations a private institution of philanthropic character of the health area, cooperative financial institution and a public organization, as well analyses the main differences between them, based on a qualitative study with the managers of the human resources management department. The main results indicate that the three organizations have the six processes, but only in one presents these processes are well developed and aligned with the strategic management organization.

Keywords: Human Resource Management. Strategic People Management. People Management Processes.

## Introdução

Em um ambiente atual, de concorrência acirrada, a Gestão Estratégica de Pessoas é fundamental para que o trabalho desenvolvido por elas esteja alinhado aos objetivos e ao planejamento das organizações. Neste modelo de gestão, o ser humano passa a ser visto como o diferencial das organizações, deixando de lado o velho paradigma da administração de Recursos Humanos que pouco investia no desenvolvimento dos colaboradores e no qual havia pouca sincronia entre a administração de recursos humanos e o planejamento estratégico das empresas.

Com a evolução crescente da valorização do capital humano, as organizações passaram

---

<sup>1</sup> 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: gustinga@yahoo.com.br; daianafarensena@hotmail.com; lilimamfra@hotmail.com; tatianechavesalves@hotmail.com; raquelenge@feevale.br.

a se beneficiar cada vez mais dos processos de gestão de pessoas que se alinham ao planejamento estratégico, visando atingir os objetivos organizacionais com mais eficiência.

Neste sentido, esta pesquisa irá retratar a importância de os gestores fazerem uma administração mais estratégica e, para tanto, ter conhecimento dos processos de gestão de pessoas e visão sistêmica, sendo esses essenciais para uma gestão eficaz. Os seis principais processos de gestão de pessoas são: processo de agregar pessoas; processo de aplicar pessoas; processo de recompensar pessoas; processo de desenvolver pessoas; processo de manter pessoas; processo de controlar pessoas.

Constituirá este artigo uma pesquisa qualitativa feita com três gestores de pessoas de diferentes organizações, sendo uma instituição privada de caráter filantrópico da área da saúde (empresa “A”), uma instituição financeira cooperativa (empresa “B”) e uma organização pública (empresa “C”), com o objetivo de verificar a gestão de pessoas das organizações, bem como as principais diferenças entre elas. As organizações serão intituladas neste artigo como empresas “A”, “B” e “C”.

### **Processos da gestão estratégica de pessoas – Processo de agregar pessoas**

Os processos de agregar pessoas são representados pelas oportunidades dadas aos candidatos capazes de unir suas características e competências pessoais com as características da organização (CHIAVENATO, 2015). Cada organização procura nos candidatos características humanas que julgam importantes para o alcance dos seus objetivos e sua cultura interna.

O processo seletivo se resume na busca daquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem, porém é importante lembrar que não só as organizações que selecionam as pessoas para um determinado cargo, as pessoas também escolhem as organizações em que pretendem trabalhar (CHIAVENATO, 2015). Cada empresa utiliza seu processo de agregar pessoas, seja o tradicional e ultrapassado ou o avançado e sofisticado, a seguir as diferenças das abordagens de acordo com Chiavenato (2015):

- Abordagem tradicional: predomina o enfoque operacional e burocrático, os processos e rotinas são realizados de modo sequencial e uniforme. O foco é o cargo a ser ocupado. É um modelo ultrapassado, pois busca a ocupação da vaga e manter o “status quo” (intenção de manter o atual cenário, situação ou condição) da organização. Nesse caso, o importante é o processo e não o seu resultado para organização, o staff (refere-se ao quadro de funcionários de uma empresa, aos recursos humanos) fica responsável e centraliza todo o processo. Assim os gerentes de linha possuem pouca liberdade de decisão, é uma ação micro-orientada para cada cargo vago e seu preenchimento.

- Abordagem moderna: predomina o enfoque estratégico e o objetivo em servir às necessidades organizacionais em longo prazo. A ação é macro-orientada, pois supera cada cargo e a organização se envolve totalmente. Soma-se capital humano continuamente, agregando novos valores aos que já existem na organização, somando assim novos e antigos talentos. Usando a criatividade e inovação, mais a ênfase e a eficácia. Com isso a organização consegue realizar sua missão e alcançar seus objetivos. Na abordagem moderna os gerentes de linha e suas equipes ficam totalmente responsáveis pelo processo, somando-se a consultoria interna e a assessoria do RH, que exerce o papel do staff. Cada candidato é tratado como se fosse o futuro presidente da empresa, o que pode se tornar possível com um processo bem-sucedido.

## **Processo de aplicar pessoas**

Compreende neste processo métodos para desenhar, orientar e acompanhar as atividades e desempenho dos colaboradores, tendo como exemplo o desenho, a descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, entre outros. Após o processo de recrutamento e seleção, e contratação dos novos colaboradores, as organizações devem, em primeiro lugar, orientá-los sobre a cultura organizacional, para poder haver uma maior compreensão e ajustamento do colaborador, estabelecendo seu papel e objetivos no cargo ocupado e na empresa. É importante que conheçam a missão, visão e valores para melhor entendimento sobre onde a empresa quer chegar e sobre a sua cultura organizacional. Toda empresa busca envolver seus colaboradores a entender e se ajustar à cultura da empresa, para isso utilizam o processo de socialização organizacional, que tem por intuito monitorar o comportamento individual das pessoas para que contribuam para o atingimento dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2015).

Chiavenato (2015, p. 201) menciona “que o processo de aplicar pessoas abrange procedimentos em relação ao desenho de cargos”. A descrição de cargos tem por objetivo relacionar as principais tarefas, deveres e responsabilidades específicos a cada cargo (título do cargo, sumário de atividade, ...) e após definidas são comparadas com dados do mercado. Na análise de cargo são especificados os conhecimentos, as habilidades e capacidades exigidas para que seu ocupante o possa executá-lo adequadamente, a análise é feita baseada na descrição de cargos.

A avaliação de desempenho verifica e administra o desempenho humano nas organizações em relação às atividades que o colaborador executa, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ele oferece e do seu potencial de desenvolvimento. É uma ferramenta gerencial e estrategicamente vital, pois pode “localizar problemas na supervisão, integração, motivação, dissonâncias ou até o desaproveitamento de potencialidades das pessoas” (CHIAVENATO, 2015, p. 252).

## **Processo de recompensar pessoas**

O sistema de recompensar de uma organização é formado por todos os benefícios oferecidos pela empresa ao seu quadro de funcionários. Essas recompensas podem ser financeiras (diretas e indiretas) e não financeiras. As recompensas são de extrema importância para o colaborador, pois significa o pagamento por uma tarefa realizada com competência e para a organização, visto que representa um investimento na produção que conseqüentemente gera receita à instituição (MARTINS; OLBRZYMEK; STOLFI, 2015).

Conforme Martins, Olbrzymek e Stolfi (2015), as recompensas são financeiras e não financeiras, vejamos as diferenças entre elas:

- Financeira direta: salário, prêmios e comissões.
- Financeira indireta: férias, gratificações, hora extras, gorjetas, descanso semanal remunerado (DSR), 13º salário, adicionais etc.
- Não financeiras: oportunidade de crescimento, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho (QVT), promoções, orgulho da empresa e do trabalho, liberdade e autonomia no trabalho etc.

Neves (2008) afirma que as organizações buscam sempre aprimorar seus processos, estreitar as relações com seus colaboradores e incentivar a busca pelo conhecimento e pela lucratividade. Pensando nisso, segundo o autor, foram criadas algumas formas de recompensas:

- Remuneração por habilidade: determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Essa remuneração tem foco no indivíduo.

- Remuneração por competência: determinada também pela formação, mas é aplicada em níveis gerenciais.
- Remuneração variável: vinculada às metas atingidas pelo indivíduo e pela equipe.
- Remuneração da participação acionária: reforça a aliança entre empresa e colaboradores, a longo prazo é vinculada aos objetivos de lucratividade.

### **Processo de desenvolver pessoas**

Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem questões como a preparação de lideranças, gestão e aprendizagem, novos talentos do aprendizado organizacional. No que se refere ao desenvolvimento humano e às capacitações profissionais, as empresas utilizam o processo de desenvolver pessoas, uma atividade que necessita um planejamento, proporcionando treinamento e qualificação de seus colaboradores, visando assim ótimos resultados através do crescimento e desenvolvimento das pessoas (BARRETO; MORAIS; SANTANA, 2012).

No processo de aprendizagem são feitos diagnóstico, levantamento da necessidade de treinamento através de projetos e avaliações e desenvolvimento por pesquisas detalhadas nos setores da empresa. A etapa de treinamento é a mais importante, tendo muitas vezes um custo elevado para a implantação de um programa, onde são consideradas, segundo Boog (2006) as seguintes questões: Quais são as necessidades de aprendizagem? O que deve ser aprendido? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Como deve ser ensinado? Quem deve ensinar?

As realizações dos treinamentos podem ser feitas através de palestras, cursos com duração de tempo preestabelecido de acordo com a necessidade, logística de treinamento, adaptando local, ambiente adequado, intervalos e material necessário. Os treinamentos levam a um real preparo do indivíduo diante do conjunto de exigências do cargo ocupado, suprimindo e equilibrando as diferenças através de programas de capacitação, os quais precisam levar em consideração o “CHA”, que é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de cada trabalhador, referente a sua trajetória de vida e habilidades individuais (BARRETO; MORAIS; SANTANA, 2012).

Ainda Barreto, Morais e Santana (2012) afirmam que um treinamento voltado para a capacitação humana deve envolver as seguintes dimensões: dimensão humana, que é o desenvolvimento pessoal, em equipe, com a organização e a sociedade; dimensão organizacional, que é o entendimento da cultura organizacional, a dinâmica de mudanças e as relações internas e externas; dimensão técnica, que é o desenvolvimento de habilidades técnicas para o desempenho de cada função. Tendo o diagnóstico, a programação e os objetivos do treinamento, faz-se a execução, que é a aplicação da prática daquilo que foi planejado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

Os treinados devem ser informados da importância e dos objetivos do treinamento, enquanto os treinadores que irão transmitir o conteúdo do treino devem ter características, como: personalidade, conhecimento, domínio do tema, habilidade para lidar com as diferenças, motivação, liderança, criatividade, empatia e ética para conduzir o treinamento despertando o real interesse dos treinados. Após o treinamento, vem a avaliação, não dos resultados, mas do sentimento que o trabalho gerou nas pessoas naquele momento (BARRETO; MORAIS; SANTANA, 2012).

## **Processo de manter pessoas**

Hoje em dia a fidelidade à organização não mais existe, logo, a manutenção de pessoas diferenciadas é difícil. Uma das breves soluções é a de permitir que a pessoa possa desenvolver o trabalho para qual foi contratada através do senso de utilidade, tomar algumas decisões, sugestões de melhorias etc. (KENSEL; LENZI; ZUCCO, 2010). Conforme Kensel, Lenzi e Zucco (2010), o crescimento e o desenvolvimento dentro da organização se tornam cada vez mais um diferencial, pois seria frustrante a qualquer um descobrir que onde chegou é o limite. Isso com certeza faz com que o funcionário perca o interesse de permanecer na organização.

Em 1980 o perfil do funcionário era de uma pessoa obediente, com isso eram garantidas a estabilidade e segurança no trabalho. Hoje está diferente, o funcionário tem que ter iniciativa em troca de oportunidades, podendo ser de crescimento profissional, pessoal, financeiro etc. Lembrando que a motivação também parte do beneficiado, não adianta a organização buscar alternativas se o beneficiado não tem interesse em crescer, isso só acarretaria motivos para insatisfação e descontentamento (KENSEL; LENZI; ZUCCO, 2010). A qualidade de vida na organização e no ambiente de trabalho atrai funcionários felizes em realizar suas atividades com dignidade, conforto, ergonomia, respeito, satisfação, entre outros.

## **Processo de monitorar pessoas**

Para Chiavenato (2015, p. 498), “monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação”. Monitorar é um processo necessário para acompanhar todas as atividades dos colaboradores, garantindo assim que o planejamento feito seja executado com sucesso. Para ocorrer essa monitoração é necessário total apoio da Tecnologia da Informação (TI) que, ao criar bancos de dados e sistemas de informações gerenciais, estará auxiliando os especialistas de staff e gerentes de linha na tomada de decisão com mais precisão (CHIAVENATO, 2015).

Para que uma organização continue a ter seus processos trabalhando com eficácia, deve existir um controle que garanta que as atividades ocorram como esperado e dentro do planejado. O controle pode ser utilizado com áreas e funções diferentes, por exemplo, “função administrativa que faz parte de planejar, organizar, dirigir e controlar” (CHIAVENATO, 2015, p. 458). O autor relata ainda que o controle é um “meio de regulação para manter o funcionamento dentro dos padrões desejado” e pode ser utilizado como função restritiva e limitadora de um sistema, não esquecendo que o controle é um ciclo repetitivo que segue quatro etapas, primeiro é acordado os padrões desejados, após ocorre a verificação de desempenho, que é equiparado com os padrões estabelecidos, caso ocorra divergência, será realizada ação corretiva (CHIAVENATO, 2015, p. 459-460).

Através do processo de controle realiza-se uma monitoração do desempenho das pessoas que compõem a organização, como faltas, atrasos, avaliações, treinamento, entre outros; essas informações são recolhidas e lançadas pelo RH em um banco de dados, que é incorporado dentro do Sistema Gerencial (SIG). Conforme esses dados são agrupados e codificados se transformam em informações úteis para a tomada de decisão e monitoramento (CHIAVENATO, 2015).

## **Metodologia**

O presente trabalho é uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, realizada com três gestores de pessoas de três organizações, uma instituição privada de caráter filantrópico da área da saúde, uma instituição financeira cooperativa e uma organização pública, com o objetivo

de verificar a gestão de pessoas das organizações, bem como as principais diferenças entre elas.

A coleta dos dados foi realizada a partir de entrevista, que utilizou como base um roteiro de questões semiestruturado. Após a coleta, as entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo categorial e como base nas seis categorias, ou seja, os seis processos de gestão estratégica de pessoas apresentados no referencial teórico. Assim, os dados foram comparados entre si e com o referencial teórico apresentado, suscitando as reflexões.

## **Resultados e discussão**

Os resultados serão apresentados em separado para cada uma das organizações pesquisadas e, ao final, será apresentada a análise dos resultados.

### **Empresa “A”**

Foram feitas algumas perguntas à Analista de RH referentes aos processos de gestão de pessoas e como são aplicados nesta empresa, sobre como agregar e manter pessoas, entre outros processos.

No que se refere ao processo seletivo, a empresa adota um sistema que passa por cinco etapas: atividades e provas (dependendo da área), prova lógica e escrita na área técnica, entrevista com analistas do RH e lideranças do setor a ser preenchida a vaga, exame médico e entrega de documentos. Todas as etapas são analisadas antes da assinatura do contrato, por isso o exame, antes chamado de exame admissional, hoje é chamado apenas de exame médico. São analisadas etapas comportamentais e técnicas, explicando assim a prova e entrevista com a liderança, afirma a analista de RH. Por ser uma empresa do ramo da saúde, a busca por pessoas comprometidas com a vida e o zelo para com o ser humano é um dever. Tratando-se da área administrativa é destacado pela analista de RH não só o comprometimento, mas as ideias e os contrapontos que ajudam no bom gerenciamento através da liderança e seus colaboradores.

A analista de RH alega que a avaliação de desempenho dos colaboradores era feita antigamente pela liderança direta e entregue ao RH. Hoje está sendo feita uma nova reestruturação, e a análise de desempenho será realizada de outra maneira. O desenho de cargos e salários é apresentado por uma tabela salarial, porém esse processo também vai passar por melhorias e atualizações. A empresa “A” não trabalha com recompensas aos seus colaboradores, mas isso está em estudo, pois é citado em muitas das reuniões realizadas entre setores, declara a entrevistada.

No que diz respeito ao crescimento e à lucratividade do colaborador, relata que nem tudo está no papel, que o plano de carreira da empresa é realizado através de uma troca de interesses entre empresa e colaborador. Isso acontece porque existe como referência a seleção interna, na qual são oferecidas vagas para crescimentos futuros apenas aos colaboradores, mas para concorrer a vaga eles têm que se qualificar através de cursos técnicos ou faculdades, a inscrição para o cargo é feita através do SAF (Solicitação de Alteração Funcional) e é sua liderança direta que comunica ao RH.

A empresa também oferece treinamentos desde a chegada do colaborador à empresa, citamos o ACOLHER (Oficina de Funções), onde são repassadas noções de todas as áreas da empresa, assim como benefícios. Já no setor de trabalho recebe treinamento junto a sua liderança direta. Também é disponibilizada ao colaborador uma grade de palestras e treinamentos em diversas áreas, mas principalmente em saúde no Portal do Colaborador (Intranet), afirma a analista.

Segundo a entrevistada, as relações internas e externas também são preocupações da empresa por essa razão, como já comentado, a empresa “A” passa por uma reestruturação, com novas ideias direcionadas à modernidade, impulsionadas pela crise, que também chegou aos hospitais e à saúde.

A empresa “A” tem hoje uma estimativa de 7.000 colaboradores, sem contar estagiários, residentes e o Projeto Pescar. Para mantê-los, a empresa se moderniza a cada dia e tem, através da Seleção Interna e do SAF, a oportunidade de crescimento. As informações referentes à seleção interna são apresentadas através da Intranet (Portal do Colaborador), no qual é apresentado o necessário para concorrer à vaga em aberto.

O monitoramento de atrasos e faltas fica a cargo da liderança direta do setor ou da área. A avaliação de desempenho em breve será retomada pelo RH. Os treinamentos são controlados pelo setor de educação, sendo o responsável por contratar e organizar as palestras e treinamentos, menciona a analista de RH.

Referente ao Sistema de Informação de RH, alega que atualmente é utilizado o currículo web (currículo através de site e e-mail), a analista informa que já estão sendo analisados novos e modernos métodos, mas que, apesar de o currículo web não ser novidade, ajuda a agilizar o processo de recrutamento e seleção.

#### Empresa “B”

A coordenadora responsável pela central de atendimento e negócios desta empresa respondeu alguns questionamentos de como os processos de gestão de pessoas são aplicados na empresa. No que diz respeito ao processo seletivo adotado e às características analisadas nos candidatos, afirma “que as etapas são seleção dos currículos, testes, triagem do Serviço de Gestão de Pessoas (SGP), entrevista com o gestor da equipe e também com o gerente da área” e que, independentemente da vaga, buscam pessoas com características como trabalho em equipe, cooperação, flexibilidade, relacionamento e foco no resultado.

No que tange ao método de avaliação de desempenho, a coordenadora declara que “os indicadores são acompanhados mensalmente e resultam no atingimento dos objetivos propostos, também são avaliadas competências com base 360°, escala gráfica, entre outros métodos”. A entrevistada relata que “todos os cargos são desenhados e enquadrados em um rating salarial” e que o modelo adotado para recompensar seus colaboradores é “a participação nos resultados”, que caminha paralelamente com a política adotada para incentivar o crescimento e a lucratividade de ambos, pois esta é inserida na empresa, “o compartilhamento das metas com todas as camadas da organização, possibilidade de superar as metas propostas gerando um incentivo visto a possibilidade de ganhos financeiros maiores”.

A coordenadora afirma que existe um planejamento para a qualificação e treinamento dos colaboradores nas suas devidas competências, que em “primeiro momento os skills (códigos de atendimento) são selecionados de acordo com as aptidões dos colaboradores”. Percebe-se que há uma preocupação tanto com o colaborador, “que vai aos poucos adquirindo o conhecimento e evoluindo nos atendimentos, quanto ao associado que recebe um atendimento preciso e de qualidade”. A atual gestão percebe as relações internas e externas como “uma relação de cooperação que é fomentada pelas lideranças”. Uma empresa onde apenas no centro administrativo possui em torno de 1.700 colaboradores, com diversas unidades de atendimentos, e que vem crescendo a cada dia, tem um diferencial que todos já conhecemos, que são as pessoas que formam a organização.

A coordenadora menciona que, referente ao processo de manter pessoas, a empresa busca dar “feedbacks onde os colaboradores são estimulados a buscar o autodesenvolvimento” e expõe também que possuem planos de carreira e utilizam “controle de indicadores (performance e ponto)” para monitorar e controlar as informações sobre os colaboradores, referentes a atrasos, faltas, avaliação de desempenho, treinamento, entre outros, e que “após os treinamentos são realizados provas e acompanhamento através das monitorias de ligações”. Segundo a empresa, se utiliza um Sistema de Informação de Recursos Humanos que se constitui em uma

“rede colaborativa que centraliza as ferramentas de RH (ponto, benefícios, férias etc.)”.

#### Empresa “C”

A entrevista foi realizada com uma profissional da área da educação que trabalha nesta empresa, estando sob sua responsabilidade os programas de correção de fluxo Acelera Brasil e Se Liga. Através de parceria entre o estado do Rio Grande do Sul e o Instituto Ayrton Senna (IAS), esses programas são desenvolvidos em escolas da rede estadual de ensino, de 27 municípios, tendo por objetivo atender aos alunos que estão em distorção de idade/ano, do 3º ano ao 5º ano do ensino fundamental, com idade entre 10 e 15 anos, e que foram reprovados duas vezes ou mais nos anos anteriores. A assessora explica que o programa Acelera Brasil atende aos alunos alfabetizados tendo como objetivo a aceleração de no mínimo um ano a partir da série de origem. O programa Se Liga tem por finalidade a alfabetização dos alunos, podendo participar do programa Acelera no ano seguinte. As turmas foram constituídas no início deste ano letivo, tendo cada uma delas no mínimo 15 alunos em escolas da zona urbana e dez alunos em escolas da zona rural, indígenas ou quilombolas. Neste ano estão sendo atendidos em torno de 4.200 alunos, compondo 234 turmas.

A assessora da empresa “C” esclarece que os professores foram selecionados pela escola que possuiu turma ou indicados pela Coordenadoria Regional de Educação (CRE), cujo município é de sua abrangência. O professor que atua em turmas dos programas compõe regularmente o quadro funcional das escolas da rede estadual e foi selecionado por já possuir vínculo com o estado, podendo ele ser efetivo ou contratado e devendo ser capacitado para dar aulas nos anos iniciais do ensino fundamental. Todos os professores realizaram uma formação inicial, que ocorreu em Porto Alegre, coordenada pela empresa “C”, com carga horária total de 32 horas, já que somente após esta capacitação se poderia iniciar as aulas dos programas.

A assessora informa ainda que, além da formação inicial, existem formações mensais que ocorrem na sede da coordenadoria de cada município, organizadas e planejadas pelas Coordenadoras Regionais dos Programas, as CRE, que também realizaram formações na empresa “C” com os coordenadores estaduais e coordenador do IAS. Nos meses de junho e outubro, os educadores participaram de um seminário de 16 horas de carga horária, onde, além da interação que estes encontros promovem, foi realizada uma avaliação de todo o processo de ensino e aprendizagem, para que juntos, professores e coordenadores, planejassem e realizassem ações com as turmas que apresentassem maiores dificuldades nas aprendizagens. No seminário de outubro, os educadores receberam orientações da legislação que ampara a aceleração ou alfabetização, no caso do Programa Se Liga, bem como a metodologia que será utilizada na avaliação de cada aluno no final do ano letivo.

Tanto as aprendizagens quanto o fluxo das aulas são acompanhados através de um sistema de coleta de dados, do Instituto Ayrton Senna, SIASI, onde mensalmente os coordenadores regionais inserem os dados de aprendizagem quanto à leitura, escrita, produção textual, presença dos professores e alunos, leitura de livros de literatura e demais dados que fazem parte da metodologia do programa. Os dados coletados são analisados pelo coordenador estadual e regional, e ambos têm condições de orientar os professores, permitindo que sejam realizadas intervenções pedagógicas que visam à melhoria nas aprendizagens e ao sucesso de cada um dos alunos. Além dos professores de sala de aula, participam das formações os supervisores ou coordenadores das escolas.

Os encontros mensais, conforme informa a assessora, fomentam uma reflexão sobre o fazer pedagógico por parte de todos os profissionais envolvidos com os programas e, como resultado, os professores juntos com coordenadores planejam ações que venham ao encontro das aprendizagens de cada um dos alunos. Além de as reuniões mensais corroborarem com um

planejamento didático direcionado a cada turma, a integração entre professores, supervisores de escola e coordenadores dos programas promove que as relações interpessoais se façam em um ambiente de respeito mútuo e de colaboração entre todos os participantes, onde o foco principal destas ações está o aprendizado do aluno, declara a assessora.

A entrevistada coloca que, por serem unidocentes, isto é, ser único docente responsável pela turma, o professor dos programas, como todo profissional que atua nos anos iniciais do ensino fundamental, também recebe uma gratificação financeira incorporada ao seu salário. No funcionalismo público estadual, os professores que tiverem em seus ganhos a gratificação de unidocência por cinco anos consecutivos ou dez anos intercalados poderão incorporar este valor na sua aposentadoria. No entanto, será preciso no período em que o professor solicitar a inatividade estar em sala de aula com turma unidocente. Outros valores que compõem o provento deste profissional são os triênios, um percentual a cada três na ativa, bem como um percentual para aqueles servidores que têm suas funções desempenhadas em escolas consideradas de difícil acesso, este valor varia de acordo com a localização da escola.

Os dados que compõem a vida funcional dos servidores são inseridos em um sistema integrado de informatização do estado. Este sistema de RH é alimentado pelo setor de RH de cada coordenadoria, que insere todo e qualquer ganho financeiro, função desempenhada, local de atuação, carga horária, controle de efetividade, como presença, licenças, afastamentos ou quaisquer outros aspectos que façam parte da vida funcional do servidor que acompanha sua ficha funcional, como o contracheque, controle de férias, efetividade, entre outros dados que fazem parte do histórico deste profissional. Com isto, o estado economiza na impressão de tais documentos, como contracheque mensal, e o servidor acompanha sua vida funcional de qualquer lugar pela internet em qualquer tempo, alega a assessora.

### **Análise dos resultados**

Em relação ao processo de agregar pessoas é notório que as empresas em geral utilizam a seleção de currículos, entrevistas com gestores e líderes e também testes. A empresa “C” contrata professores, por indicação, que já trabalham no quadro funcional estadual. As principais características exigidas pelas empresas são relacionamento interpessoal, já que lidam diretamente com pessoas. A empresa “B” exige trabalho em equipe e foco no resultado, enquanto a empresa “A” exige pessoas comprometidas com a vida e o zelo do ser humano, a empresa “C” impõe apenas respeito e colaboração.

No processo de aplicar pessoas é evidente que a empresa “B” utiliza uma metodologia de avaliação de desempenho mais estratégico que as outras empresas analisadas, posto que acompanha mensalmente os colaboradores e avaliam-nos por competências, empregando como métodos de avaliação o 360°, entre outros. Ao contrário da empresa “A”, que no momento não está empregando nenhum método para avaliar seus colaboradores porque está passando por uma reestruturação no que diz respeito à análise de desempenho. Na empresa “C” operam com banco de dados, onde os professores fazem um relatório sobre suas aulas e são avaliados e dado a eles feedback. As empresas entrevistadas aplicam desenho de cargos, na instituição “B” os cargos são desenhados e enquadrados em um *rating* salarial, e na empresa “A” é utilizada tabela salarial que está em processo de atualização e melhorias.

A empresa “B” utiliza o processo de recompensar seus colaboradores com participação nos resultados, desta forma os mantém motivados para atingir suas metas e objetivos. Infelizmente a empresa “A” não inovou no quesito recompensar colaboradores em razão de não utilizar nenhum método de recompensar seus funcionários. Na empresa “C” os professores recebem gratificação de unidocência por cinco anos consecutivos ou dez anos intercalados, podendo

incorporar este valor na sua aposentadoria, embolsam também triênios, aumentando a cada três anos um percentual do seu salário. Em relação à política de recompensas adotada para incentivar o crescimento e a lucratividade da empresa e colaborador, as organizações utilizam métodos totalmente diferentes, a empresa “B” utiliza compartilhamento das metas com todas as camadas da organização, possibilidade de superar as metas propostas gerando um incentivo, visto a possibilidade de ganhos financeiros maiores, diferindo da empresa “A”, que aplica seleção interna e Solicitação de Alteração Funcional (SAF) para incentivar os colaboradores.

Em relação ao processo de desenvolver pessoas como qualificação e treinamento, a empresa “B” seleciona os skills de acordo com as aptidões dos colaboradores e tem uma relação baseada em lideranças, o oposto da empresa “A”, que dispõe de um treinamento assistencial, onde o colaborador tem uma noção sobre todas as áreas da empresa e seus benefícios. A organização “A” aplica também outra forma de desenvolver seus colaboradores, disponibilizando uma semana de treinamento junto a sua liderança direta, além disso, são fornecidas no Intranet grades de palestras e treinamentos, estando a cargo do setor de educação da instituição a responsabilidade da contratação e organização dessas palestras e treinamento. A empresa “C” capacita seus profissionais com treinamento mensal e seminários duas vezes ao ano.

Relativo ao processo de manter pessoas, a única empresa que possui planos de carreira é a empresa “B”, uma vez que estimula os colaboradores a buscar autodesenvolvimento com *feedbacks*. O plano de carreira não existe na empresa “A”, possuindo apenas a oportunidade de o colaborador crescer através da seleção interna e do SAF com a troca de funções.

Acerca do processo de monitorar pessoas, referente a controle das informações sobre os colaboradores, a empresa “B” dispõe do controle de indicadores (*performance* e ponto) e aplica provas e acompanhamento através das monitorias de ligações, a empresa “B” utiliza uma rede colaborativa de RH que centraliza as ferramentas e dados no Sistema de Informação de RH. A instituição “A” faz uso de relatório do ponto eletrônico, o qual é monitorado pela liderança do setor ou área, atualmente a empresa está analisando a possibilidade de aprimorar o Sistema de Informação de RH, porque operam apenas com currículo web. A empresa “C” controla os dados da vida funcional dos servidores por um Sistema de Informação de RH integrado ao estado. Este Sistema de Informação de RH é alimentado pelo setor de Recursos Humanos de cada coordenadoria.

### **Considerações finais**

Este artigo teve como objetivo verificar a gestão estratégica de pessoas em três organizações, bem como analisar as principais diferenças entre elas. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa com três gestores de pessoas de empresas diferentes, sendo uma instituição privada de caráter filantrópico da área da saúde (empresa “A”), uma instituição financeira cooperativa (empresa “B”) e uma organização pública (empresa “C”).

Em decorrência da fundamentação teórica, pondera-se que as organizações devem valorizar seu capital humano, desenvolvendo estratégias e aplicando ferramentas para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar seus colaboradores, a fim de permitir alcançar os objetivos organizacionais com maior eficiência e eficácia, em um processo onde empregados e empresas ganham.

A partir dos resultados empíricos, constatou-se que a Gestão Estratégica de Pessoas é precária na maioria das organizações pesquisadas. A empresa “B” desenvolve a Gestão de Pessoas considerando os seis processos abordados no referencial teórico, adotando a liderança e a valorização de seus colaboradores para assim continuar em crescimento no mercado. Quanto à empresa “A”, a Gestão Estratégica de Pessoas ainda pode ser considerada um pouco ultrapas-

sada, entretanto, através de uma reformulação e aplicação dos processos, pode estar se direcionando para a modernização e eficácia na área da saúde. Na empresa “C”, a gestão autocrática evidencia-se pelo sistema usado e pela falta de liderança, sendo bastante falha na motivação e liderança. Como ponto positivo, pode se apontar a estabilidade relativa e plano de carreira um pouco precário.

Como sugestões desta pesquisa sugerem que a empresa “A” busque e aplique ferramentas para aplicar, recompensar, manter, monitorar seus colaboradores a fim de que os funcionários se sintam valorizados e mais comprometidos com objetivos organizacionais. A empresa “B” tem maior consciência da importância do colaborador para o sucesso do seu negócio e investe nos seis processos de forma estratégica. Em relação à empresa “C”, a Gestão Estratégica de Pessoas como um todo precisa ser desenvolvida e seguir como está pode trazer consequências negativas não só para a organização e para os colaboradores, mas para a sociedade.

Por fim, esta pesquisa visa contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas das organizações pesquisadas e servir de base para outras organizações em situação semelhante, que possam analisar o seu desempenho com base nos seis processos, buscando uma gestão estratégica de pessoas alinhada com a gestão organizacional. Como principais limitações, salienta-se que a entrevista foi realizada somente com o gestor da área de gestão de pessoas das organizações e que outros colaboradores podem ter visão diversa. Neste sentido, sugere-se que a pesquisa seja aprofundada com base em mais dados.

## Referências

BARRETO, Magda Dei Tós; MORAIS, Lucélia Leite de; SANTANA, Luciano Pereira. **Gestão com pessoas**. Maringá: Cesumar, 2012.

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KENSEL, Márcio Daniel; LENZI, Fernando César; ZUCCO, Fabrícia Durieux. **Ação Empreendedora**. São Paulo: Gente, 2010.

NEVES, Pedro Marcio Xavier. **Gestão de recursos humanos**. Curitiba: Camões, 2008.

STOLFI, Ana Maria; OLBRZYMEK, Juliana Regiani; MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: UNIASSELVI, 2015.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# CULTURA ORGANIZACIONAL: CASO AGCO

## Organizational culture: AGCO case

Ângela Maria Iores de Souza<sup>1</sup>

Fernando Luis Cé<sup>1</sup>

Ismael da Silva Martins<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo discorre sobre a cultura organizacional, tendo como concentração a análise na empresa AGCO do Brasil Comércio e Indústria LTDA. O objetivo é mostrar como uma cultura organizacional se forma e reflete na produtividade de uma empresa, tendo em vista a complexidade existente para consolidar uma empresa e tornar seus colaboradores pertencentes à cultura e parâmetros da empresa.. Para tanto, a metodologia utilizada se pauta em pesquisas bibliográficas, buscando estudos prévios acerca do tema, a fim de permitir analisar teoria e prática do tema aplicado na empresa e também entrevista aplicada a três pessoas representantes da empresa. As organizações necessitam possuir objetivos, parâmetros para alcançar tais objetivos e definição clara de onde se quer chegar. Esses elementos são a base da cultura organizacional, que nada mais é do que as normas a serem seguidas pelos colaboradores de forma a superar situações adversas e manter um nível produtivo satisfatório. Tal cultura é composta de elementos que a identifica e sua origem e manutenção se dão pela elaboração e execução de procedimentos, tais quais se mencionam a visão, missão e valores da empresa; recrutamento e seleção; socialização da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura. Organização. Empresa.

**Abstract:** This article discusses the organizational culture, having as a concentration the analysis of AGCO of Brasil Comércio e Indústria LTDA. The objective is to show how an organizational culture is formed and reflected in the productivity of a company, given the complexity of consolidating a company and making its employees belonging to the company's culture and parameters. bibliographical researches, searching for previous studies on the subject, in order to allow to analyze theory and practice of the theme applied in the company and also interview applied to three people representatives of the company. Organizations need to have objectives, parameters to achieve those goals and clear definition of where they want to go. These elements are the basis of the organizational culture, which is nothing more than the standards to be followed by employees in order to overcome adverse situations and maintain a satisfactory productive level. Such culture is composed of elements that identify it and its origin and maintenance are given by the elaboration and execution of procedures, such as the vision, mission and values of the company are mentioned; recruitment and selection; socialization of organizational culture.

Palavras-chave: Culture. Organization. Company.

## Introdução

A industrialização trouxe muitos benefícios à sociedade, agregando valor aos produtos e permitindo a criação de bens e serviços em longa escala, possibilitando a satisfação das necessidades da população. No entanto, o surgimento das indústrias se deu de forma mecanicista, não levando em conta padrões e nem valorização humana, visando-se apenas à produção. As atividades eram realizadas de qualquer jeito, sem treinamentos e sem uma meta específica; produzir mais e mais era o ensejo da época. Com o passar das décadas, muitos pensadores, engenheiros e cientistas propuseram teorias para melhorar a produtividade, destacando-se Taylor e Fayol, assim como Elton Mayo e Peter Drucker. A partir daí definiram-se padrões para o desenvolvimento das tarefas fabris, assim como também a preocupação com os trabalhadores e seu aprimoramento, considerando-os como capital humano, detentores de capital intelectual.

<sup>1</sup>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](http://www.uniasselvi.com.br)

A demonstração de uma cultura organizacional proposta nesta prática se dará a partir de pesquisas documentais para elucidar a importância da formação da cultura empresarial e seus reflexos.

A prática real em questão será realizada na empresa AGCO do Brasil Comércio e Indústria LTDA. O intuito é realizar uma pesquisa no interior da organização, analisando a visão sobre a cultura organizacional da empresa. Pretende-se entrevistar um gerente de manufatura, um líder de manufatura e um colaborador que responde a uma liderança, um operador multifuncional CNC, a fim de verificar a visão que integrantes, de níveis diferentes, possuem, pois acredita-se que deste modo o escopo analítico se torna mais amplo e fidedigno.

### **Conceituando a cultura organizacional**

Para o bom andamento das relações humanas em uma determinada região atribui-se o conceito de cultura, detentora dos costumes e princípios do povo da região em questão. Da mesma forma, isso se dá com uma empresa, sua existência deve ser norteadada por objetivos e metas claras e concisas. De acordo com Schein (apud FREITAS, 1991, p. 15), podemos definir a cultura organizacional da seguinte forma:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas.

Desse modo, a cultura orienta as ações e os princípios que a empresa julga necessários para satisfazer seus clientes, alcançando seus objetivos e metas através de uma produção mais eficaz. A cultura de uma organização é composta de alguns elementos e precisa seguir procedimentos para ser sólida e compatível aos objetivos propostos. Isso será explicado a seguir.

### **Elementos que compõem a cultura organizacional**

Os elementos que compõem a cultura organizacional são, na verdade, a personificação de sua definição, mostrando como a organização atua e quais são os seus valores perante o mercado e clientes. Segundo Freitas (1991, p. 75), os elementos são os seguintes:

- a) Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc.
- b) Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.
- c) Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos

Departamentos de Recursos Humanos; como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.

d) Estórias e mitos: enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, scripts etc.

e) Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.

f) Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como: Tom Watson, da IBM; [ohn Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford, entre outros.

g) Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.

h) Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Todos estes elementos atuam como fator de coesão da empresa, apresentando as normas a serem seguidas, os exemplos de pessoas importantes que fizeram história na organização etc.

Para a cultura organizacional nascer e se solidificar é preciso que haja clareza nos objetivos, motivo de ser da empresa, assim como a realização de treinamentos e capacitações, principalmente para novos colaboradores. A seguir, listam-se os principais procedimentos que dão vida a uma cultura sólida e produtiva.

### **Formação da cultura organizacional**

A cultura organizacional ganha corpo e passa a existir a partir da razão de existir da empresa. Nada melhor do que a missão, valores e a visão da empresa para definirem os objetivos da organização, aonde ela quer chegar e como ela chegará ao horizonte desejado.

A cultura organizacional deve ser formada com base em objetivos que sejam acreditáveis pelos colaboradores para que eles se engajem e consolidem os almejos da organização ao passo que se desenvolvem concomitantemente. Esse engajamento precisa ser estimulado para toda a organização baseado nos conceitos estipulados na visão, missão e valores da empresa, conforme seguimento desta prática.

### **Missão**

A missão diz respeito à motivação da empresa ter ingressado no mercado e o que ela pretende desenvolver ao longo de sua existência. Machado (2009, p. 27) define missão da seguinte maneira: “A missão deve responder o que a organização se propõe a fazer e para quem. Seu enunciado é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes [...]”.

Deste modo, pode-se garantir que a missão é o princípio básico de qualquer empreendimento, servindo como a base de qualquer planejamento, inclusive a formação da cultura da organização.

## **Valores**

Outro ponto importante para o advento de uma cultura organizacional sólida diz respeito aos valores que a empresa define para sua existência, ou seja, tudo aquilo que a empresa considera como prioridade para atingir seus objetivos, levando em consideração seu público-alvo e sua missão.

Valores são comportamentos – específicos, práticos, tão descritíveis que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usá-los como instrumento de ordem-unida, pois eles são o como da Missão, o meio para um fim - vencer (WELCH, 2005, p. 14).

Esses valores são o norteio da empresa, podendo-se citar o exemplo da empresa FIAT, cujos valores são a satisfação dos clientes; valorização e respeito às pessoas; atuar como parte integrante do Grupo FIAT; responsabilidade social; respeito ao meio ambiente.

## **Visão**

A visão nada mais é do que a determinação de onde a empresa quer chegar, ou mais especificamente, qual posicionamento a empresa pretende ocupar no mercado.

A Visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão e está em harmonia com nossos Valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração. Elas se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 73).

A visão deve ser baseada na missão e valores da empresa. Cita-se a empresa FIAT novamente como exemplo, visualizando sua visão como o desejo de estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos. Tais pontos são fundamentais para a formação da cultura organizacional. Tendo-se definido o que a empresa busca ser, como ela trilhará o caminho para alcançar esse objetivo e seu motivo de existir, é necessário que a organização selecione capital humano compatível com as atribuições exigidas pela empresa para que sua missão seja cumprida. Esse papel é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos. Através de processos de recrutamento e seleção é que se avaliam os perfis e escolhem-se os candidatos aptos aos almejos da empresa.

## **Recrutamento e seleção**

Este procedimento inerente à formação da cultura de uma organização é de vital importância. Isso porque é a partir desta etapa que serão contratados funcionários que tenham perfil compatível com os pilares da empresa e sua missão. Essa tarefa é de competência do setor de Recursos Humanos da empresa. Richter (2003, p. 55) nos diz que:

Os processos de recrutamento e seleção podem ser considerados como a primeira etapa da gestão de pessoas. A sua importância é dada em função de que neste momento a empresa deve saber selecionar os candidatos capazes de ajustar suas características pessoais às características e filosofia da empresa.

Logicamente o recrutamento e seleção de candidatos não garantem que a cultura organizacional será incorporada de forma automática. Por este motivo é necessário que haja a apresentação da empresa, treinamentos e capacitações para que a cultura e objetivos da empresa sejam repassados a todos os seus funcionários.

### **Apresentação da cultura organizacional aos funcionários**

O compartilhamento da cultura organizacional também é de competência do setor de Recursos Humanos. “Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tipo como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes” (ZAVAREZE, 2008, p. 2).

Para que a produtividade possa ocorrer de forma satisfatória e uniforme em meio a diversos funcionários, cada um com suas características próprias, deve-se haver a difusão dos princípios da empresa. Isso se dá através de treinamentos, dinâmicas de grupo e capacitações.

A partir desta socialização e dinâmicas é que se engloba a cultura da empresa às características dos colaboradores e se uniformizam as ações, mesmo que cada funcionário possua estilo diferente e formas de realizar as tarefas, para que o objetivo da empresa seja alcançado à luz de seus valores e visão. O site Só Pedagogia (2015) nos diz que:

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. Na realidade, a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização. Mais: ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

Desse modo, o setor de Recursos Humanos detém o papel de guardião da cultura organizacional, pois apresenta a cultura e avalia o cumprimento dos princípios exigidos pela empresa aos seus colaboradores.

### **Materiais e métodos**

A pesquisa científica é um processo sistemático e intensivo, que busca identificar fatos que componham um objetivo preestabelecido, segundo Lehfeld (1991). A abordagem da pesquisa desenvolvida se deu de modo qualitativo, pois não se busca apresentar dados através de números. Entende-se que para entender o tema liderança, a apresentação de acontecimentos e fatos é essencial para o pleno entendimento do assunto tratado, acreditando-se que números não expressariam de forma integral a importância da liderança nas organizações. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Minayo (2001) nos diz que a pesquisa qualitativa foca na descrição de significados, motivações, fatos e diretrizes, que correspondem a um olhar mais aprofundado sobre um tema. O objetivo da amostra é o de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

A natureza da pesquisa é a de pesquisa aplicada, pois buscou-se estudos a respeito de um tema específico com o intuito de descobrir se os pontos propostos como objetivos são verdadeiros

ou não. Já no que tange aos objetivos, Gil (2007) nos diz que é possível ter três tipos de pesquisas, sendo elas a exploratória, a descritiva e a explicativa. Neste caso, a pesquisa possui caráter exploratório, pois se fundamentou em pesquisas bibliográfica, não havendo estudos de caso.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Já no que tange aos materiais utilizados, apenas foram preciso os livros utilizados e material para anotação das informações relevantes para o estudo o tema. Também utilizou-se o computador com internet para poder sincronizar o conhecimento prévio com informações desconhecidas antes da pesquisa.

## **Resultados e discussões**

Foram entrevistados um gerente de manufatura, um líder de manufatura e um operador multifuncional CNC. A AGCO do Brasil Comércio e Indústria LTDA, fabricante e distribuidora de equipamentos agrícolas, controla algumas das mais respeitadas marcas do setor – Challenger, Fendt, Massey Ferguson e Valtra. A empresa, com sede em Duluth, Georgia, EUA, investe constantemente em tecnologia, além de possuir um grande diferencial em atendimento por meio de suas mais de 2.600 concessionárias independentes e distribuidores em mais de 140 países. A seguir as diretrizes da empresa conforme entrevistas realizadas:

**Missão** – crescimento sustentável através do atendimento ao cliente, inovação, qualidade e comprometimento superiores;

**Visão** – soluções de alta tecnologia para produtores rurais que alimentam o mundo;

**Valores** – a AGCO acredita nos seguintes valores:

**Foco no cliente:** criamos soluções excelentes para nossos clientes ouvindo atentamente suas necessidades e excedendo suas expectativas;

**Foco nas concessionárias e distribuidores:** sabemos que a lucratividade da concessionária é o meio para o nosso sucesso e esperamos ser o fornecedor preferido;

**Dimensões humanas:** valorizamos nossos funcionários; almejamos ser o empregador preferido em nosso segmento; almejamos desenvolver funcionários altamente motivados que sejam os mais instruídos e melhor treinados no segmento; desenvolvemos as habilidades e qualificações dos funcionários; almejamos que nossos líderes sejam proativos e indiquem a direção; almejamos que nossos líderes influenciem e estabeleçam as regras; almejamos alcançar vantagens competitivas através da agilidade, qualidade e do comportamento inovador.

**Número um na qualidade percebida pelo cliente:** mais do que entregar alta qualidade em produtos e serviços, queremos ser reconhecidos por isso.

**Padrões éticos:** agiremos de maneira ética como bons cidadãos corporativos em todas as comunidades nas quais a companhia atua; cuidamos do meio ambiente; almejamos proteger o meio ambiente de influências nocivas, conservar os recursos naturais e promover a consciência

ambiental.

**Valores da marca:** reconhecemos a tradição e o valor das marcas, a lealdade de nossos clientes e a identificação de nossas concessionárias e distribuidores com as marcas; a estratégia multimarca da AGCO mantém o valor de cada marca; almejamos alcançar crescimento lucrativo; A AGCO administrará o negócio para oferecer retorno superior a seus acionistas.

Em relação aos treinamentos e capacitações, todos salientaram que no momento da admissão, é realizado, no período de dois ou três dias, o Processo de Integração, no qual, o futuro colaborador é treinado e informado sobre quem é e como trabalha a empresa, além de receber todas as informações sobre os benefícios ofertados.

Sobre os incentivos, os entrevistados foram enfáticos em dizer que já foram melhores, pois nos últimos anos foram cortados alguns incentivos, muito em decorrência da crise econômica que afeta o país, segundo a empresa, mas o mais sentido pelos entrevistados foi o corte por parte da empresa do auxílio escolar, com o qual a empresa subsidiava em até 75% os estudos do colaborador nos cursos técnicos, de graduação e também de pós-graduação.

As premiações por atingimento das metas foram salientadas por todos, e com muito entusiasmo, nos referimos ao Programa de Participações nos Lucros (PROPAR), o qual é conquistado há vários anos e com um valor bem significativo. É negociado anualmente por uma comissão composta por colaboradores, que são escolhidos através do voto direto, e representantes da empresa juntamente ao sindicato da categoria. Para fazer parte desta comissão é preciso candidatar-se e concorrer pela obtenção da maioria dos votos dos demais colaboradores, sendo que se faz necessário ter no mínimo um ano de empresa. Além do PROPAR, também foi mencionado o “Programa de Ideias”, que é um programa que premia através de um valor monetário por cada ideia dada, que varia de acordo com a importância e complexidade de implementação. Além deste valor, os colaboradores que estiverem com no mínimo cinco ideias implementadas concorrem no meio do ano a um sorteio, onde os sorteados podem ganhar computadores, televisores e também uma moto zero km. Já no final do ano, se o número de ideias atingir a meta estipulada, também ocorre um sorteio, em que, além de computadores e televisores, é sorteado um automóvel zero km. Desta forma, todos os entrevistados demonstraram muito contentamento com a forma de premiação que a empresa adota, pois as metas estipuladas são tangíveis, nada que não possa ser superado, e o mais importante, que a maioria das metas independe de fatores externos, está totalmente ligada ao bom desempenho no trabalho do dia a dia.

Foram questionados também sobre o acesso aos seus superiores e nos relataram que este acesso ocorre de acordo com as demandas que aparecem, pois o que não se consegue resolver em nível de liderança e supervisão, é levado automaticamente para o nível acima, e o colaborador tem a liberdade de, se preferir, poder levar pessoalmente suas demandas, seja para o gerente ou até mesmo o diretor da empresa. Todos os colaboradores têm acesso, claro que de forma ordenada e controlada de se dirigir aos seus superiores.

### **Considerações finais**

Conclui-se que a cultura organizacional é a base de uma organização, pois engloba o motivo de a empresa existir, os objetivos que a empresa deseja alcançar e a forma como se dará esse alcance, assim como a perspectiva de onde a empresa quer chegar, delimitando assim as ações que devem ser realizadas pelos funcionários. Deste modo, o objetivo do artigo foi atingido, pois percebe-se que quando os princípios organizacionais são seguidos, a produtividade se dá de forma uniforme e coesa, pois os funcionários seguem métodos concretos para realizar suas funções. São exemplos dessa uniformidade ferramentas administrativas, tais como os famosos POPs (Procedimentos Operacionais Padrões) e os fluxogramas organizacionais, que

exemplificam a ordem sequencial das operações em casos positivos ou não.

A cultura da empresa é o marco central e orientador de todos os processos e ações ocorridas na organização. Verificou-se que o setor de Recursos Humanos é o responsável pelo prolongamento e manutenção da cultura que motiva a existência do empreendimento, cabendo a tal setor avaliar o desempenho dos colaboradores e estipular ações corretivas em casos necessários onde haja turbulências na operação das tarefas. A motivação também tem vigência no bom andamento e aproveitamento de uma organização, conforme ilustra a teoria das relações humanas baseada no experimento de Elton Mayo. Quanto mais motivado um colaborador estiver, maior será seu empenho, pois o sentimento de pertencimento e importância de suas ações para a empresa é visível e reflete nos resultados da organização. Em linhas gerais, todo o segmento da empresa se dá à luz da cultura instaurada na criação da organização. A contratação de colaboradores, os treinamentos e a produção culminam no reflexo da cultura, do jeito de ser da empresa. Por este motivo, o desenvolvimento e preservação desta cultura garante a identidade da empresa no mercado e a torna referência aos olhos da sociedade.

## Referências

DESLAURIERS, J. P. **Recherche qualitative: guide pratique**. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas (ERA)** da FGV. São Paulo, jul/set. 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1991.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da universidade federal do rio grande do sul**. Porto Alegre. Monografia (Especialização em Gestão de bibliotecas universitárias) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHTER, José Roberto. **A gestão de recursos humanos em empresas construtoras envolvidas na implantação de sistemas de gestão da qualidade**. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SOPEDAGOGIA. **Socialização organizacional**. Disponível em: <<http://www.pedagogia.com.br/artigos/socializacaoorganizacional/index.php?pagina=1>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZAVAREZE, T. E. **Cultura organizacional: uma revisão de literatura**. O portal dos psicólogos. 2008. <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2011.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# SER EMPREENDEDOR

## To be an entrepreneur

Daniele Calônico<sup>1</sup>  
Eugenio Junior<sup>1</sup>  
Liana Cipriano<sup>1</sup>  
Suelem Ribeiro<sup>1</sup>

**Resumo:** Com a constante evolução da sociedade, o empreendedorismo vem, ao longo dos anos, ganhando várias interpretações e novos personagens, que buscam transformar ideias em diferenciais de sucesso para sua vida e a vida das pessoas na sociedade. A busca por resultados e o destaque no meio profissional têm sido dois dos objetivos de quem quer sair do modelo convencional de trajetória, enfrentando um caminho com mais riscos em busca do sucesso. Quando falamos de modelo convencional, estamos nos referindo à cultura que somos submetidos a seguir desde que nascemos, na qual é preciso buscar o emprego que lhe garanta estabilidade financeira, segurança para a família e, conseqüentemente, status social. Como objetivo principal, queremos mostrar a evolução dessa nova geração de profissionais, que enfrentam grandes desafios para encarar a forma como a sociedade age diante de fracassos e sucesso de seus empreendedores. Baseado em fundamentações teóricas, identificamos que visões empreendedoras vão além de abrir um negócio próprio, são também ideias inovadoras, que transformam a organização em que trabalhamos. Com isso, identificamos que o empreendedorismo social, que já é uma realidade no Brasil e no mundo, está em grande ascensão e pode tornar-se a solução para resolver alguns problemas sociais através de negócios lucrativos.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Sociedade. Negócio.

**Abstract:** With the constant development of society, entrepreneurship has been gaining several interpretations and new ways to go through, socioeconomic condition that has been transforming ideas into different kind of enterprises of success, for both themselves and society. Conventional models of running enterprises are the outcome of culture and way things are done, socioeconomic conditions that leads the entrepreneur to the need to seek employment, looking for financial stability for themselves their families and of course social status. The main objective here is to show the evolution of a new generation of professionals looking for being an interpreneur, this kind of professional faces great challenges. Taking theoretical bases, we have indetified entreprneurial visions that go beyond the simple act to opening a new business of their own. We can find entrepreneurial conditions inside organizations as well, through innovative ideas and new ways to do things. Considering this, we have identified Social Entrepreneurship, already here in Brazil and the rest of the world, this new socioeconomic condition can become an answer to solve many issues of what society needs, through lucrative new enterprises and even the ones that are already in business.

Keywords: Entrepreneurship. Society. Business.

## Introdução

A arte de enxergar uma oportunidade onde ninguém vê, ou de criar algo novo, tem motivado muitas pessoas em todo o mundo. Podemos dizer que este não é um conceito novo para empreendedorismo, pois há indícios de sua existência desde o século XVII, mas vem ganhando muito destaque no Brasil desde os anos 90.

Há várias definições que conceituam o ato de empreender, mas o que é comumente usado é o ato de assumir riscos para criação de algo inovador. Esses riscos podem estar associados ao âmbito financeiro, pessoal ou psicológico e são um dos grandes desafios de quem quer se tornar um empreendedor.

---

<sup>1</sup> 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](http://www.uniasselvi.com.br)

A partir do entendimento do conceito de empreendedorismo, entende-se a real necessidade de sua transformação e adaptação à sociedade em que vivemos. Identificar o perfil empreendedor e seu papel na sociedade será o enfoque principal do texto, baseado nas principais matrizes do pensamento contemporâneo e fundamentado nas ideologias de empreendedores de sucesso.

Acreditar no novo e falar de sucesso são coisas que nem sempre andam juntas. No decorrer da trajetória de muitos profissionais, os fracassos são experiências válidas, mas de pouca aceitação no meio social, fazendo com que poucos sigam adiante ou nem mesmo tentem continuar para não sofrerem com a discriminação social, o mal da atualidade.

Assim, esta será uma reflexão que nos servirá de base para entendermos melhor os riscos eminentes a quem segue o caminho inovador e quão importante é a sua participação nas relações de negócios sociais. Para isso, precisamos compreender alguns conceitos, teorias e informações históricas que nos possibilitarão participar dessa discussão e ir mais a fundo no tema proposto.

Dessa forma, este artigo foi organizado por temas que facilitarão a ordem de entendimento. Inicialmente, abordaremos os conceitos históricos: como surgiu e como se expandiu o empreendedorismo no Brasil. Na sequência, vamos destacar como surge um empreendedor, seu perfil, características e quais competências são primordiais para garantir o diferencial nos negócios. Por fim, iremos apontar histórias de sucesso de profissionais com espírito empreendedor que buscam na oportunidade uma forma de mudar de vida e contribuir para a sociedade em que vivemos.

### **Abordagem histórica do surgimento do empreendedorismo**

Para iniciarmos o entendimento do perfil empreendedor e seu papel na sociedade precisamos antes entender o conceito e a sua participação na nossa história enquanto sociedade organizada.

O termo empreendedorismo, *entrepreneur*, surgiu na França no século XVII pelo escritor e economista da época, Richard Cantillon, com o objetivo de diferenciar empreendedores de capitalistas.

De acordo com Folle (2011), nesta época, o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Para darmos um exemplo bem simples, podemos citar Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (capitalista) para vender suas mercadorias e ficou conhecido como o “aventureiro empreendedor” que corria riscos físicos e emocionais para vender suas mercadorias. Assim, o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia o papel ativo, correndo todos os riscos.

Segundo Folle (2011, p. 22), na Idade Média, “[...] o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção”. Conceito este que foi se transformando ao longo da história. Conforme Folle (2011) ainda relatou, no século XVIII, o empreendedor começou a ser diferenciado das pessoas comuns fornecedoras de capital; a diferença era a capacidade de correr riscos usando a rede de contatos, onde utilizavam mão de obra de outras pessoas como forma de crescimento.

No final do século XIX os empreendedores foram frequentemente confundidos com gerentes, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico como aqueles que organizam, planejam, dirigem e controlam a empresa e as ações desenvolvidas pelos capitalistas, assumindo as possibilidades de lucro e prejuízo e sendo responsável pelo desenvolvimento da comunidade onde vivia.

Todavia, as mudanças no mercado foram transformando o conceito de empreendedorismo que vem ganhando ascensão desde os anos 90. Agora não mais apenas para distinguir de capitalistas, e sim para instaurar uma nova classe inovadora de pessoas que fazem a diferença no meio onde vivem e trabalham. De acordo com Chiavenato (2005, p. 5), “[...] o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócio”. Com isso o empreendedor passou a buscar motivação e autonomia para estabelecer estratégias que os coloquem no foco daquilo que querem ao longo de suas vidas.

### **Perfil empreendedor**

Muitos acreditam que as pessoas de sucesso já nascem prontas, mas isso não é verdade. A influência de seus pais empreendedores até pode ajudar, mas não definem um grande empreendedor. Folle (2011, p. 12) ressalta que: “[...] alguns fatores que a maioria dos empreendedores tem em comum é a persistência, a vontade de vencer, o amor pelo trabalho, à realização pessoal com o negócio, a coragem para enfrentar riscos em busca daquilo que querem e, o que é mais importante, tem metas claras e sabem para onde pretendem ir”.

Muitos economistas acreditam que as crianças até mais ou menos seus cinco anos de idade são empreendedoras natas, mas vão perdendo esse perfil conforme entram na escola e convivem com outras crianças, aprendendo a fazer as coisas conforme o princípio dos outros. Assim vão perdendo sua criatividade e ficam com medo do diferente, de ter iniciativa e, ao errar, ser reprovados por todos a sua volta. De acordo com Folle (2011, p. 14), essas crianças quando adultos:

[...] passam a ser obedientes e retraídas no mundo que bitola sua capacidade de agir e pensar, tirando delas a coragem e a vontade que antes tinham de romper barreiras; começam a cair num processo de homeostase, procurando a zona de conforto ou uma falsa segurança através do emprego ou outra atividade estável, a não ser o próprio negócio.

Precisamos ressaltar que, desde que nascemos, somos induzidos a seguir o modelo tradicional de trajetória profissional, no qual é preciso buscar segurança em um emprego estável e não arriscar. E é neste ponto que o profissional com perfil empreendedor se destaca, pois busca liberdade para atingir resultados práticos por caminhos não habituais, saindo da conformidade.

No seu livro *Geração de Valor*, Silva (2014) diz que para vencermos em diversas áreas, quase sempre precisamos desaprender muito do que nos foi doutrinado ao longo da vida e nunca perder a disposição de colocar nossos planos em prática, apesar da descrença difundida por todas as partes.

O processo educativo é muito importante para preparação dessas crianças para a vida adulta e é nesse processo que desenvolvemos como lidar com o diferente, com os fracassos e sucessos de nossas vidas. Faz-se necessário realizarmos mudanças na maneira de ensino, pois a partir do momento em que a sociedade vem se desenvolvendo rapidamente precisamos acompanhar essas mudanças e estar preparados para enfrentá-las.

### **Características de um perfil empreendedor**

Podemos dizer que o empreendedor está ligado ao desenvolvimento econômico, considerando que o mercado está cada vez mais competitivo e é preciso adotar estratégias inovadoras para encontrar um lugar de destaque nos negócios.

De acordo com Dolabela (2008, p. 61), “O empreendedor é um trabalhador incansável. Como gosta do que faz, trabalha à noite, em finais de semana. Mas ele tem consciência da qualidade que deve impor as suas tarefas, ou seja, visa sempre os resultados e não o trabalho em si”. Neste sentido, é preciso conciliar foco, determinação e paixão por aquilo que faz para que se chegue aos resultados, pois diferente de um trabalhador comum, o empreendedor não tem hora para trabalhar e se dedica inteiramente às inspirações e aos seus sonhos.

O empreendedor não é só aquele que abre o próprio negócio buscando realizar o seu desejo de assumir responsabilidades e ser independente, mas sim aquele que, ao invés de identificar problemas, enxerga oportunidades, sejam elas na empresa onde trabalha, no projeto social, na inovação de produtos ou até mesmo no ambiente acadêmico.

Entende-se que para empreender é preciso ter visão, coragem e competência. E essas atribuições estão relacionadas diretamente a assumir riscos, lidar com decepções e fracassos. Lidar com decepções e fracassos nem sempre é fácil e é neste ponto que muitos desistem, pois não estão preparados para tais adversidades. A busca pelo sucesso é o que move as pessoas e os empreendedores precisam entender que este deve ser consequência de um bom trabalho, sucesso financeiro, pessoal ou de ego.

A trajetória para se chegar ao sucesso pode passar por muitos percalços que devem ser enfrentados e um deles é o medo. Este é um fator importante para o fracasso de muitos empreendedores e precisa ser controlado, pois todos nós temos medo de algo ou de alguma coisa e enfrentar o medo é uma decisão que pode estar diretamente ligada a correr riscos nos negócios.

Folle (2011, p. 32) faz uma analogia sobre as interpretações e situações que sentimos medo: “[...] Caso eu pergunte a você: Você definiria seu futuro por medo de alguma coisa? Provavelmente a resposta seja não. Mas, se eu te perguntar novamente: Você definiria seu futuro para garantir a segurança de sua família ou a sua segurança financeira? Provavelmente a resposta seja sim [...]”.

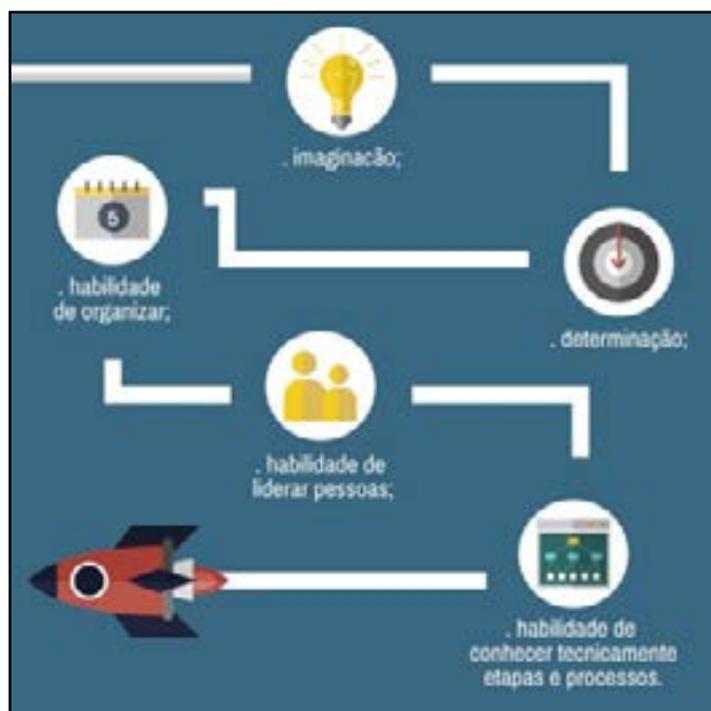
Essas respostas são motivadas pelo medo de fracassar e a diferença dos empreendedores é que estes transformam esse medo em combustível para alcançar seus objetivos.

Assumir riscos e enfrentar os medos são a essência que define o perfil empreendedor e estes elementos precisam andar lado a lado com os negócios, pois muitos desistem quando se deparam com os riscos ou fracassam por optar por não correr riscos. Em seu livro *Empreendedores de Sucesso*, Folle (2011) diz que para cada pessoa de sucesso existem outras noventa e nove que se queixam do fracasso, porém, ele somente se tornará sucesso se soubermos usá-lo como meio de crescimento.

Devemos entender que as características de um perfil empreendedor envolvem um conjunto de realizações, metas, planejamento e iniciativa capaz de promover aprendizado permanente que auxilia a administrar tais competências.

Podemos observar, na figura a seguir, as características para se tornar um empreendedor de sucesso.

**Figura 1.** Para se tornar um empreendedor de sucesso



Fonte: SEBRAE Nacional (2016).

Não se pode afirmar que tais características sozinhas possam te levar ao caminho do sucesso como empreendedor, mas que essas são aptidões comumente encontradas no perfil de empreendedores bem-sucedidos.

O empreendedor deve estar sempre atento às oportunidades, devem tomar decisões corretas e avaliar alternativas para escolher a situação mais adequada. Ter talento e ser otimista fazem com que os projetos sejam realizados com mais clareza para busca do sucesso.

Como já mencionamos, o empreendedorismo é desenvolvido ao longo de nossas vidas, não nascemos prontos ou herdamos de nossos pais este desejo, mas faz parte de nossas escolhas desenvolvê-lo. Neste sentido, Silva (2014, p. 50) nos diz que “[...] o empreendedorismo é para todos, tanto para quem estudou em Harvard como para quem se formou em Tribobó do Oeste. O sucesso é a ciência exata que qualquer um pode aprender. Portanto, só depende de você conquistar o que deseja”.

Assim, empreendedores são pessoas comuns, em diversas profissões, não somente empresários, mas que têm um forte desejo de mudança, de inovar, de se reinventar, que conhecem os limites da relação empreendedora e colocam em prática suas ideias e não têm medo de correr riscos.

### **Histórias de sucesso**

Para ilustrar as competências citadas no perfil empreendedor, iremos contar aqui histórias de sucesso que fazem parte do nosso dia a dia e que realmente fazem a diferença para sociedade.

Como mencionado, empreendedor é aquele que vê na oportunidade o motivo para inovação e para mudança. Assim, nada melhor do que iniciarmos contando a história dos Doutores da Alegria, que é uma sociedade sem fins lucrativos que utiliza a arte do palhaço para intervir junto a crianças e adolescentes que estão em situação de vulnerabilidade e risco social em hospitais públicos e ambientes adversos.

Conforme Rocha (2016), no site Doutores da Alegria, esta associação foi fundada em 1991 por Wellington Nogueira e desde então já realizou mais de um milhão de visitas e já recebeu mais de dez prêmios desde o início de seus trabalhos. Esses profissionais identificaram a oportunidade de transformar a vida dessas crianças através da arte e de muita alegria, compartilhando o conhecimento de sua formação e contribuindo para a promoção da cultura e da saúde na sociedade.

Outra história inspiradora é do ativista e um dos mais bem-sucedidos empreendedores do mundo, Bill Gates, que revolucionou a era da tecnologia através da Microsoft, mudando completamente a vida das pessoas com a criação do computador pessoal.

Segundo Meyer (2016), desde tão jovem, Bill Gates era muito sonhador e competente. Acreditava em suas convicções e correu riscos desde muito cedo para chegar até o topo e ser considerado um dos maiores empreendedores de todos os tempos.

Meyer (2016) ainda ressalta que Bill Gates era comprometido em retribuir maior parte de sua fortuna através de trabalhos de caridade, projetos sociais e doação para pesquisas. Gates teria reservado ‘apenas’ cerca de US\$ 10 milhões para cada um de seus três filhos, o restante seria usado em benefício da humanidade. Ninguém precisa mais do que isso para viver e para abrir um negócio, e que, através dele, se merecerem, serão também bilionários.

Outra história inspiradora é de Alexandre Tadeu da Costa, o dono e fundador da empresa Cacau Show. De acordo com Miranda (2016), a empresa surgiu em 1988, quando aos 17 anos Alexandre resolveu revender chocolates para ajudar na despesa da casa e logo conseguiu uma encomenda de 2 mil ovos de 50 gramas. Quando o jovem empreendedor chegou à fábrica com o pedido, para sua surpresa, foi informado que não havia possibilidade de produzir produtos com esse peso.

Para honrar o compromisso assumido, Costa resolveu produzi-los por conta própria e o lucro dessa primeira encomenda foi o capital inicial para que o empresário criasse a Cacau Show. Assim, Alexandre inovou encontrando um nicho novo para o mercado de chocolates, encontrando espaço entre as grandes indústrias e os pequenos fabricantes.

Outra história interessante, contada em um artigo da revista *Época Negócios*, por Todeschini e Salgado (2016), é a trajetória de Richard Drew, a qual ilustra que nem todas as pessoas com ideias inovadoras querem abrir o próprio negócio, muitas delas decidem inovar dentro da organização em que trabalham.

Drew era um jovem americano, tocador de banjo, que aos 22 anos decidiu arrumar um emprego, pois estava com pouco dinheiro. Fez uma entrevista na empresa 3M e começou a trabalhar na linha de produção de uma montadora, testando lixas produzidas pela empresa. Desde o primeiro dia de trabalho, o departamento de pinturas, vizinho ao seu, é que mais lhe chamava atenção. Os colegas da função ao lado utilizavam esparadrapos para demarcar as áreas e proteger partes do carro que não seriam pintadas, mas se debatiam com um problema: a fita grudava na lataria de tal modo que, ao remover, deixava pequenas falhas na pintura.

Intrigado, Drew queria ajudar a achar uma solução para este problema, assim, passou a trabalhar escondido em um projeto que testava colas e misturas não tão aderentes. Até que descobriu uma fórmula de uma cola menos agressiva, que poderia ser removida sem causar estragos na superfície. Foi assim que ele inventou a fita adesiva em 1925.

Desde então, com a inspiração de Richard Drew, os diretores da 3M tomaram uma atitude revolucionária para as empresas da época: os funcionários da área técnica poderiam dedicar 15% de seu tempo a projetos individuais, algo que, épocas depois, foi adotado pela empresa Google e muitas outras.

Todeschini e Salgado (2016) ainda ressaltam que as empresas que investem em funcionários que empreendem vão além do crescimento e inovação, superam o mercado, mas é

preciso dar espaço a liberdade para estas boas ideias vindas de pessoas criativas.

Podemos observar com estes exemplos empreendedores e intraempreendedores que iniciaram suas trajetórias através da oportunidade de inovar e aproveitam a abertura que o mercado lhes possibilitou para que possam crescer e arriscar, cada qual em seu ramo, em suas experiências.

### **Considerações finais**

À medida que o mundo vai se desenvolvendo, percebemos o quanto a sociedade precisa acompanhar tal evolução. Não seria diferente, com o contexto econômico, cada vez mais pertinente em nosso cotidiano e que requer profunda análise crítica para base de seus julgamentos atuais.

Diante de várias posições sobre o empreendedorismo apresentadas ao longo do trabalho, podemos identificar o empreendedor como aquele que acredita na oportunidade e na capacidade de inovar e busca no sucesso a realização de seus sonhos. Com isso, acreditamos que não basta apenas ter ideias, é preciso ter conhecimento, se manter atualizado e planejar os passos a serem percorridos. Entendemos ainda que é preciso lidar com o diferente, com os erros e fracassos e com a discriminação da sociedade, que tem como instinto recriminar aqueles que saem do contexto cultural, que se dissipam por outros caminhos.

Acreditamos que não é possível chegar à fórmula perfeita para ser um empreendedor de sucesso, mas é preciso reunir as atribuições necessárias, como enxergar o diferente, ter coragem, o conhecimento adquirido e o talento para se preparar para as decepções e mudanças de trajetórias que a vida pode nos dar.

Finalizamos com o entendimento de que mais ainda do que empreender, saber arriscar e avaliar os riscos do negócio pode fazer toda a diferença para que suas ideias possam crescer. O bom empreendedor arrisca, é inovador, tem paixão pelos seus projetos e os executa sempre se mantendo atualizado com as transformações da sociedade.

### **Referências**

BOLLES, Richard N. **Como conseguir um emprego e descobrir sua profissão ideal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva 2005.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza: uma ideia, uma paixão em plano de negócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FOLLE, Jaime. **Empreendedores de sucesso: como os grandes empreendedores constroem suas fortunas**. Ed. Frederico Westphalen: Grafimax, 2011.

JORDÃO, Sonia. **A arte de liderar**. Belo Horizonte: Tecer, 2007.

MIRANDA, Ana Cláudia de. Sua Franquia: A trajetória de Alexandre Costa, fundador da **Cacau Show**. São Paulo, 2016. Disponível em: <[https://issuu.com/acinfazfazendariogrande/docs/revista\\_acinfaz\\_\\_100\\_-\\_web](https://issuu.com/acinfazfazendariogrande/docs/revista_acinfaz__100_-_web)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

MEYER, Maximiliano. Entretenimento. **37 fatos e curiosidades sobre Bill Gates**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/13779-fatos-e-curiosidades-sobrebill-gates>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

ROCHA, Luiz Vieira da. Doutores da Alegria: **25 anos de atuação no Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.doutoresdaalegria.org.br/conheca/sobre-os-doutores/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

RODRIGUES, Romero. A arte de empreender. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.romerorodrigues.com/a-arte-de-empreender/>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

SEBRAE, Nacional. **Perfil empreendedor**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-serempreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM-1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SILVA, Flavio Augusto da. **Geração de valor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

TODESCHINI, M.; SALGADO, R. Inovação em casa. **Época Negócios**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT145258-16642,00.html>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# TENDÊNCIAS EM RECURSOS HUMANOS: o papel do RH frente aos desafios empresariais

## Trends in human resources: The role of hr in addressing business challenges

Elany Vieira de Andrade<sup>1</sup>  
Marcela Fróes da Costa<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo investigar processos e métodos atribuídos ao novo cenário vivido atualmente na empresa Rose Embellese, que atua no segmento de depilação e fotodepilação na cidade de Manaus. Fazendo uma comparação da teoria com a prática na área de tendências em recursos humanos com foco em três pilares: recursos humanos e a tecnologia, as mídias sociais e o engajamento das novas gerações, que tem como metodologia a pesquisa descritiva qualitativa com o estudo de caso através de buscas bibliográficas e entrevista com as gestoras do departamento de recursos humanos da empresa. Como resultado foi possível identificar e descrever as práticas recorrentes na empresa, com o intuito de relacionar os acontecimentos ocorridos na organização com os propostos em pesquisa.

Palavras-chave: Engajamento de pessoas. Tecnologia. Mudanças.

**Abstract:** This work aimed to investigate processes and methods attributed to the new scenario currently lived in the Rose Embellese company, which works in the follow - up of depilation and photoepilation in the city of Manaus. Making a comparison of theory and practice in the area of trends in human resources with a focus on three pillars: Human resources and technology, social media and the engagement of the new generations, which has as methodology the descriptive qualitative research with the case study Through bibliographic searches and interview with the managers of the human resources department of the company. As a result, it was possible to identify and describe recurring practices in the company, in order to relate the events occurred in the organization with those proposed in research.

Keywords: Engagement of people. Technology. Changes.

### Introdução

O mundo empresarial, desde a época da Revolução Industrial, vem passando por uma importantíssima fase de transição em diversos setores da área de Recursos Humanos, principalmente quando se trata do capital humano. Um dos impactos extremamente relevantes foi o uso da tecnologia no ambiente corporativo, o que vem sendo considerado uma maneira de viabilizar novos modelos organizacionais, significando dizer que também passa a ser um momento de novos aprendizados para as pessoas que estão inseridas na organização. Com isso surgem as mídias sociais, o engajamento de pessoas e, por conseguinte, todo um processo para a adaptação deste novo modelo.

Esse novo cenário requer da área de recursos humanos uma sinergia junto à organização para que estes assumam novas posturas frente aos desafios e que ambos alcancem o resultado esperado, uma vez que empresas que não adotam estas mudanças não conseguem acompanhar o mercado e, com isso, acabam retrocedendo, perdendo a competitividade. Para compreender estas novas mudanças é preciso entender as tendências de mercado e buscar um alinhamento como forma estratégica para a organização do futuro.

---

<sup>1</sup>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: elany.andrade@gmail.com

<sup>2</sup>Professor Tutor externo. UNIASSELVI – POLO MANAUS – e-mail: marcefroes@gmail.com

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo geral investigar o processo de captação do capital humano e os diferentes meios para a integração do futuro colaborador na empresa Rose Embellese<sup>3</sup> que atua no segmento, em especial, na área de depilação masculina e feminina e está no mercado de trabalho desde 1983. Para complementar essa investigação serão enfatizados para melhor compreensão os objetivos específicos, que têm como identificar os métodos usados para a adequação do mais novo funcionário, assim como descrever os processos frequentemente utilizados pela empresa. Após essa investigação, a pesquisa consiste em um detalhamento sobre o uso da tecnologia no ambiente organizacional, as mídias sociais como forma da captação de talentos e o engajamento de pessoas em diferentes gerações.

O desenvolvimento deste estudo tem como metodologia a pesquisa descritiva e qualitativa que se dará através do estudo de caso, com a aplicação de uma entrevista com a gestora de Recursos Humanos da empresa. Posteriormente, as informações colhidas serão destacadas como análise dos resultados, a contribuição sugerida no momento da entrevista para as melhores práticas em relação aos processos que a empresa adota. E para finalizar, as considerações finais fazem uma busca desde os objetivos alcançados até as melhorias propostas para o novo modelo de organização, ou seja, a empresa do futuro da qual muitos talentos estão à procura.

### **Recursos humanos e a tecnologia**

As novas tecnologias ocasionaram decorrências consideravelmente impactantes na sociedade, com maiores repercussões nas organizações e nos trabalhadores. Os efeitos de novas tecnologias refletem nos processos de trabalho, na qualificação dos colaboradores, nas condições de trabalho e nas políticas de ocupação, afetando diretamente a questão do emprego. Diante do contexto, o uso das inovações tecnológicas acarretará na diminuição da burocracia, das tarefas rotineiras, mecânicas e nos processos de trabalho, sem contar as mudanças organizacionais, pois estas tiveram que se adequar ao novo modelo de gestão. As tecnologias e as ferramentas de gestão são eficazes e extraordinárias para qualquer organização que deseja que seus planos e atividades sejam capazes de cumprir os objetivos pretendidos, assim, desenvolvendo-se estrategicamente para fortalecer seus recursos e competências.

Conforme Ulrich (2000, p. 50), “a área de recursos humanos deve abdicar sua postura tradicional com normas e fiscalizações rígidas e otimizar seus processos como forma de agir mais estrategicamente”. Como enfatiza o autor, o uso da tecnologia no ambiente organizacional vem fazendo de seus membros pessoas mais responsáveis, pois com a utilização de ferramentas inovadoras os processos se tornam mais ágeis e flexíveis, podendo ter melhores respostas na aplicação das tarefas e resultados. Porém, podemos verificar que assim como trouxe benefícios, também pode ser um malefício, pois as pessoas ainda não sabem separar o ambiente profissional do pessoal, o que pode ocasionar perdas para a organização.

Contudo, as inovações tecnológicas abriram portas para novos processos de recursos humanos, novas ferramentas nos sistemas de avaliação do colaborador, recrutamento e seleção, avaliação dos perfis profissionais através das mídias sociais, pessoas mais engajadas, o aprimoramento contínuo e inúmeras vantagens para o desenvolvimento do capital humano. A seguir, o Quadro 1 mostra os efeitos da tecnologia da informação nas organizações nos processos de automatizar e informatizar.

---

<sup>3</sup>Nome fictício para resguardar a imagem da empresa.

**Quadro 1.** Efeitos da tecnologia da informação nas organizações

<b>AUTOMATIZAÇÃO</b>	<b>INFORMATIZAÇÃO</b>
Monitoração e controle.	Dissemina o poder e a informação e promove a autossupervisão.
Rotina e cadência.	Harmoniza a percepção e promove a inovação.
Despersonaliza.	Enriquece a comunicação.
Retira dos indivíduos o seu conhecimento.	Inclui as obrigações de capacitação e promove a aprendizagem.
Acrescenta a dependência das pessoas.	Aumenta a importância da habilidade individual e da motivação.

Fonte: Adaptado de Walton (1994).

Como observado, o uso tecnológico só veio a contribuir com os processos organizacionais, trazendo mais rapidez e diminuindo os esforços da mão de obra, fazendo com que seus colaboradores busquem mais qualificação, onde permite que possam executar suas tarefas com mais presteza e, assim, ter melhores resultados. Logo, essas mudanças também se sobrepuseram aos processos que abrangem a área de Recursos Humanos, em especial ao departamento pessoal, com a implantação de ferramentas que possibilitaram agilidade em diversos procedimentos antes feitos manualmente.

Com relação a estes métodos abrangentes, destacam-se os operacionais (processos de atendimento e administração de pessoal) e o estratégico (planejamentos, políticas de RH e o aperfeiçoamento contínuo de ambas as partes). A seguir, o Quadro 2 mostra a implantação dessas ferramentas.

**Quadro 2.** Implantação de ferramentas de TI aos processos de RH

<b>FERRAMENTA DE TI</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
Cadastro para recrutamento interno.	De acordo com seus interesses, o funcionário disponibiliza e atualiza seu currículo e ficha de intenção de carreira.
Controle de horário.	O funcionário tem acesso às informações de entrada e saída da organização.
Banco de horas.	Saldo de horas fica à disposição do funcionário.
Programas de melhorias contínuas.	O funcionário pode acompanhar o status de sua sugestão ao programa de melhorias organizacionais.
Cálculo de férias.	Previsão de rendimentos associados a férias.
Cálculos de salários.	Estimativas de rendimentos.
Administração de benefícios	Ferramenta que gerencia estes benefícios.

Fonte: Adaptado de Mascarenhas e Vasconcelos (2008).

Com todo esse aparato tecnológico, o uso das ferramentas no setor de Recursos Humanos trouxe consideravelmente uma relação de dependência direta dos funcionários com o departamento de recursos humanos. Com isso, esses processos acarretaram na facilidade dos procedimentos admissionais, nas formas de recrutamento, no controle de horários, nos cálculos trabalhistas, entre outros. Portanto, a busca por soluções tecnológicas eficientes é um fator-cha-

ve para ganhar mais tempo, economia e produtividade, sendo um elemento fundamental para as organizações manterem a competitividade no mercado e como estratégia organizacional.

### **As mídias sociais na busca por novos talentos**

São inacabáveis as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho nos últimos anos. Essas transformações foram, em suma, acirradas pelos aparatos do mundo tecnológico, contribuindo com importantes modificações nas relações empregador x empregado. Nesse sentido, os profissionais da área de Recursos Humanos ainda enfrentam grandes desafios para se adaptarem ao cenário atual, o que requer um amplo conhecimento sobre o assunto. Sem dúvidas, a internet chegou para mudar os modos de relacionamentos, comunicação, processos, trazendo consigo inúmeras formas de gerenciamento do capital humano, pois não há fronteiras nessa larga escala de possibilidades quando estão relacionadas às organizações.

Conforme Formenti e Lemos (2011, p. 1), “É importante que se entenda a rede social não como um termo aberto com o advento da internet, mas sim como algo que permeia a vida social dos seres humanos”.

As mídias sociais são ferramentas de extrema importância na busca por profissionais mais capacitados ou que estejam perto do perfil requerido pela empresa. Seu principal objetivo é alinhar os processos de comunicação com os atuais colaboradores e aqueles que vierem a trabalhar na organização. Desta forma, esses emaranhados de fios que nunca param, que estão sempre ativos, que mudaram o modo de como as pessoas se relacionam com o mundo dos negócios, com suas vidas pessoais e profissionais, também mudaram a visão das organizações na escolha de selecionar e recrutar melhor seus talentos, mas é preciso ressaltar que as mídias sociais promovem a busca por novos profissionais, mas não substituem os processos normais, como entrevistas, dinâmicas, o contato direto com o candidato. De acordo com Matos (2002, p. 2), “A área de recursos humanos tem se aproveitado de tais tecnologias, seja para utilizar redes em programas de capacitação, seja como uma nova ferramenta em processos de recrutamento e seleção”.

Nesse sentido, segundo a ideia do autor, as mídias sociais servem como base para todo um processo dentro da organização, desde o conhecimento do perfil do candidato até as formas de relacionamento com outras pessoas fora do contexto organizacional. Em uma visão geral, o uso das redes sociais é extremamente útil por ser uma excelente ferramenta para a empresa fazer a divulgação de seus produtos, marcas, usar como comunicação interna, rapidez nas informações, assim como também pode trazer algumas perdas, como mencionado anteriormente, diminuição da produtividade, vazamento de informações sigilosas, falta de concentração. Diante do exposto, a tecnologia quando usada com cautela, tanto pela organização como para seus colaboradores, traz benefícios aos processos para ambas as partes no alcance de metas e resultados.

Todavia, as redes sociais são ferramentas usadas para disponibilizar conteúdos e se relacionar com as pessoas, ocupando cada vez mais espaço no cotidiano dessas, uma vez que favorece uma grande exposição pessoal, sendo considerada uma grande vitrine. As grandes organizações, antes de entrar em contato com seus candidatos, já levantam algumas informações de forma rápida, como: onde foi o último emprego, o que compartilha, os cargos que ocupou, entre outros. Com esta nova tendência é de extrema importância que os profissionais fiquem atentos aos conteúdos que postam e compartilham nas redes sociais, pois, uma imagem, um texto ou um vídeo divulgado será logo associado ao seu perfil, o que pode ocasionar detrimento de oportunidades futuras.

Ritossa (2009, p. 17) afirma que o sucesso pessoal e profissional depende de visibilidade, e “[...] visibilidade pessoal é um fator fundamental para o desenvolvimento de sua carreira

[...]”. Portanto, as redes sociais permitem essa visibilidade e, por isso, é preciso descobrir boas formas para a imagem que se quer transmitir, pois mostrando ao contrário, o profissional somente está colocando sua carreira em risco, usando tais ferramentas sem cautela, então, cabe ao profissional manter a coerência quanto ao uso das mídias sociais.

### Engajamento de pessoas

As organizações permanecem sendo impactadas de maneira marcante tanto pela modernização tecnológica relevante, como pelas novas posturas do RH e pelas diferentes gerações com seus modos desenfreados de pensar, agir e se posicionar no mercado de trabalho. Diante desse fato, é bem certo que as organizações ainda estão com grande dificuldade em engajar diferentes gerações em seus ambientes corporativos, o que nos leva a refletir que tanto para a força de trabalho como de mercado é um desafio compreender esses diferentes indivíduos. Todavia, é preciso entender que para cada geração existe uma maneira de se comunicar, de respeitar os limites, interesses e necessidades de cada um para que os conflitos sejam amenizados.

Cada geração possui características diferentes, com valores e princípios distintos umas das outras. Os ciclos começam com uma geração idealista, passando por uma reativa, chegando a uma geração com consciência cívica e, finalmente, chegando a uma geração de adaptação que, mais uma vez, direciona para uma geração idealista. Juntos os quatro ciclos compõem um “século” (MCCRINDLE, 2002, p. 2 apud WADA; CARNEIRO, 2010, p. 6).

Seguindo as abordagens das autoras, o mercado de trabalho está lidando com desiguais perfis, cada um mais valioso que outro com seus modos, valores e experiências vividas. Com ideais diferenciados dos mais rebuscados, querendo por um lado mostrar o que sabe e por outro se adaptando conforme as mudanças ocorridas. A reflexão desse entendimento remete-se ao que compete às empresas, a aceitar e capacitar os diferentes pensamentos, desenvolvendo práticas para que todos estejam comprometidos e atinjam os objetivos propostos pela organização. A seguir, o Quadro 3 mostra as abordagens sobre as diferentes gerações *baby boomers*, X, Y, Z:

**Quadro 3.** Diferentes gerações no cenário organizacional

GERAÇÕES	ANO DE NASCIMENTO	FOCO PESSOAL E PROFISSIONAL
<i>Baby boomers</i>	1940 a 1960	Visão de lealdade e compromisso.  Valorização da ascensão profissional.  Indivíduos educados com disciplina e rigidez.
X	1960 a 1980	Valorização no trabalho e instabilidade financeira.  Independentes e empreendedores.

Y	1980 a 2000	Satisfação no trabalho. Busca constante no aprendizado. Equilíbrio pessoal e profissional.
Z	2000 até hoje	Comportamento individualista e antissocial. Excentricidade, impaciência, perfil imediatista.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2009).

Nesse entendimento, é um grande desafio para as organizações atrair, reter e engajar essas pessoas, pois com essa convivência de gerações hoje no ambiente de trabalho, torna-se imprescindível e necessário que as empresas mudem suas políticas de recursos humanos, apostando em inovações, criatividade e flexibilidade para administrar suas tarefas com mais presteza e que atendam às perspectivas de cada um. Nesse sentido, existe um mundo novo, e com ele, muitos entraves a serem vencidos. Cabe aos profissionais de recursos humanos caminharem com as organizações, pois, os seus membros já existentes são convidados a abraçar e a implementar as mudanças no atual cenário, formando uma relação de comprometimento na busca pela melhoria de todos.

### **Metodologia**

Os aspectos metodológicos desta pesquisa configuram-se de natureza descritiva de cunho qualitativa através do estudo de caso, pois a escolha da empresa se deu pelo diferencial na fabricação de seus produtos e pela exclusividade em atendimento na área de depilação e fotodepilação. Conforme Yin (2001, p. 33), “O estudo de caso como estratégia de pesquisa abarca um método que envolve tudo, desde a lógica do planejamento até incorporando abordagens específicas à coleta de dados”. Dito de outra maneira, segundo o autor, o estudo de caso não se caracteriza como uma forma explícita para a coleta de dados, nem notadamente uma característica de planejamento de pesquisa em si, mas uma tática de pesquisa abarcante. Desse modo, a aplicação que norteia este estudo se dará primeiramente com o levantamento de pesquisas bibliográficas para aprofundamento do assunto em questão.

Posteriormente, será aplicada uma entrevista com a gestora do departamento de Recursos Humanos da empresa Rose Embellese. Segundo Duarte (2002, p. 139), “A delimitação do universo de pesquisa, a definição de critérios para a seleção dos sujeitos a serem entrevistados, elaboração de roteiros de entrevista, entre outros, requerem um bom empenho do pesquisador para o alcance dos objetivos”. Assim, esse tipo de pesquisa é apontado para a orientação de como se procederá a coleta de dados para a descrição dos acontecimentos e está direcionada para se desenvolver melhor conhecimento do assunto. Assim, a finalidade deste estudo é a interpretação e descrição dos temas abordados com base nas pesquisas bibliográficas e entrevista para a compreensão dos fatos pesquisados.

## **Caracterização da empresa**

A empresa Rose Embellese atua no segmento de depilação masculina e feminina e foto-depilação na cidade de Manaus e está no mercado da beleza há 34 anos. Possuindo 95 lojas distribuídas em todo Brasil, com duas na Venezuela. Na cidade de Manaus são três lojas femininas e uma masculina, e conta com uma força de trabalho de aproximadamente 53 colaboradores, sendo divididos nos níveis hierárquicos de gerência, administrativo e operacional. A empresa iniciou seus trabalhos extraindo uma matéria-prima muito pura e natural: mel, própolis e cera de abelha, uma fórmula perfeita para unir as propriedades hidratantes e umectantes do mel ao efeito anestésico, antialérgico e cicatrizante da própolis para atender à necessidade feminina em busca de uma pele lisa, hidratada e saudável. Com o decorrer dos anos, tornou-se uma empresa especializada em depilação, tendo como diferencial a fabricação dos próprios produtos, como ceras, hidratantes, esfoliantes etc.

A Rose Embellese tem como missão elevar a autoestima e promover o bem-estar de seus clientes com ética, responsabilidades, honestidade e transparência. E como visão ser reconhecida como a melhor casa especializada em depilação da cidade, sendo referência no atendimento e excelência nos resultados para com seus clientes. O que faz desta empresa para com seus colaboradores a busca pelo aprimoramento contínuo promovendo a motivação, o autodesenvolvimento, a excelência no tratamento, a valorização no aprendizado e um ambiente saudável para todos. Entre seus maiores valores no trato com os clientes estão a ética, o respeito, a honestidade, transparência e liderança, construindo assim um relacionamento de confiança, lealdade e credibilidade tanto com estes como com seus colaboradores.

## **Análise dos resultados**

Os resultados obtidos para este estudo ocorreram através de entrevista com as gestoras de Recursos Humanos responsáveis por todos os processos do departamento pessoal da empresa. No decorrer da entrevista foram feitas várias perguntas relacionadas às questões referentes aos assuntos abordados neste trabalho, como: o uso das tecnologias no ambiente corporativo, as mídias sociais nos processos de comunicação interna e engajamentos de pessoas com abordagens sobre as diferentes gerações levantadas para o cenário atual.

Primeiramente, iniciou-se o questionamento fazendo uma análise do cenário em épocas da Revolução Industrial até os dias atuais. Segundo a gestora, a empresa chegou no mercado no momento em que a era da informação se consolidou, em que os processos e ferramentas estavam a todo vapor e um vasto mundo de possibilidades e novidades aplicados em diversas áreas. Ela relatou que a empresa sempre acompanha as tendências de mercado, fazendo melhorias em diversos setores da empresa, por exemplo, a máquina de fotodepilação, que antes era de cartucho com 100.000 pulsos, hoje foi substituída por uma máquina de luz intensa pulsada, o que gerou melhorias tanto para a empresa quanto para o capital humano, pois a tecnologia faz com seus talentos passem por capacitação, aprimorando seus conhecimentos e trazendo melhores resultados para a organização.

A tecnologia, por sua vez, é o que determina ou facilita a rotina da organização, trazendo benefícios ou malefícios. Quando questionada sobre o uso das redes sociais no ambiente corporativo e como forma de verificação do perfil comportamental do colaborador, a gestora informou que não era permitido o uso de tais ferramentas, com exceção dos intervalos de almoço, pois gerava muitos conflitos e fofocas, prejudicando o clima da organização, mas que a situação era administrada com reuniões mensais em que é um feedback de o porquê da atitude tomada. Quanto à forma de verificação do perfil comportamental, salientou que esse procedimento só

era feito quando a seleção da empresa era para os cargos mais elevados, como administrativo e gerencial, foi então que mencionamos a importância das novas posturas dos profissionais de recursos humanos na seleção de novos colaboradores, pois esta é uma prática constante nas empresas modernas.

Posteriormente, foi discutido sobre as pessoas que faziam parte da organização, em diferentes classes, enfatizando sobre as gerações, o que ainda seria um desafio para os profissionais da área de Recursos Humanos, pois o cenário hoje prevalecia sobre uma geração ousada. A gestora ressaltou que isso não era um problema para a empresa, pois seus profissionais, quando contratados, com ou sem experiência, desde os mais novos até os mais velhos, passam por treinamentos, cursos, avaliações de perfil, e que sempre a palavra respeito é destacada como forma de manter um bom relacionamento entre as equipes. Informou também que o novo colaborador passa por um período de adaptação como se fosse um trainee, passando por todas as unidades para a integração com os outros colaboradores, mas o que prevalece para o colaborador é sempre a unidade que seja melhor para ele quanto a local e transporte.

E, por fim, foi feito um breve discurso quanto ao diferencial da empresa e sua cultura, já que a empresa preza sempre por um bom clima organizacional. Destacou que considera a empresa um diferencial nas suas práticas e técnicas de trabalho, utilizando seus produtos de fabricação própria, pois na cidade de Manaus não existe outra empresa com práticas como a da Rose Embellese, mas que faltava muito para a empresa chegar à excelência, principalmente na área de departamento pessoal, pois as mudanças só ocorriam quando partia da matriz, situada em outro estado, e que considerava o RH obsoleto de tais inovações, ou seja, ainda que a empresa pratique técnicas de inclusão e melhorias de seus funcionários, considera-se um RH tradicional o existente na organização. Sua cultura permanece a mesma desde sua implantação e não há evidências de uso como tendência e melhorias organizacionais.

Logo, salienta-se que a empresa Rose Embellese precisa implantar melhorias em seus processos, principalmente no setor de departamento pessoal, onde suas ferramentas são apenas para cálculos de folhas de pagamentos, o controle de entrada e saída de funcionários é registrado no cartão de ponto manual, não há nenhum método para avaliação de desempenho, sendo que os funcionários apenas preenchem um formulário para avaliação futura. Portanto, ainda que todas as questões levantadas apontem para uma empresa considerada moderna, que está sempre de acordo com o mercado, ainda existem lacunas a serem implantadas para desenvolver um ambiente de inovação.

### **Considerações finais**

O presente estudo teve suas abordagens nas tendências em Recursos Humanos e os desafios que os profissionais de Recursos Humanos enfrentam com a chegada do mundo tecnológico e as questões que cerciam as mudanças no novo cenário. Desta forma, a construção se deu, primeiramente, com buscas bibliográficas para melhor abrangência do assunto, seguidas de uma entrevista com profissionais da área na empresa Rose Embellese para um entendimento de como as mudanças refletiram nas organizações e se estes efeitos estão sendo vistos na prática. A partir da entrevista, verificou-se pontos positivos e de melhorias no ambiente corporativo e que as práticas adotadas na empresa precisam de adequações condizentes com o momento atual.

O intuito da pesquisa seria investigar os processos frequentes na organização com ênfase nas tecnologias, mídias sociais e engajamento de pessoas e, por conseguinte, identificar e descrever as ocorrências constatadas no ambiente organizacional. Diante dos fatos, a empresa em pesquisa chegou no mercado de trabalho em plena era da informação, um período avançado entre as mudanças, e que mesmo nesta turbulenta transação, a organização procurou inovar

apenas nos eixos que competem ao atendimento aos seus clientes, informatizando e investindo em seu maquinário. Durante a entrevista, mostrou-se a importância da capacitação do capital humano para a organização, pois as grandes empresas não estão somente investindo no eixo tecnológico, mas principalmente nas pessoas que as compõem.

No decorrer das abordagens, verificou-se que a empresa mensura seus colaboradores através dos treinamentos, mas isso não é o suficiente no alcance dos resultados. Um dos pontos que merecem destaque é quanto à integração de novos colaboradores, onde os procedimentos são aplicados com a finalidade de profundo conhecimento nos diversos setores da empresa, mas sempre apontando para o melhor do colaborador. Assim, ao investigar o processo de captação humana aos modelos atuais, a empresa estudada precisa buscar um alinhamento nas questões tecnológicas entre maquinário e mão de obra, pois para se ter uma empresa de excelência precisa existir investimento dos dois lados. Ao que compete às mídias sociais, suas ferramentas são obsoletas, o que faz de seus recursos humanos pessoas desatualizadas, com processos de seleção de pessoal retrógrados e, conseqüentemente, menos engajamento para com seus indivíduos.

Logo, entende-se que os resultados propostos, em termos, foram alcançados, pois, averiguou-se um interesse das gestoras em adotar tais práticas enfatizadas anteriormente, principalmente quanto ao uso das redes sociais para análise de perfis como um todo e não somente para os cargos mais elevados. Além disso, sugeriu-se que a inclusão de um questionário para os colaboradores responderem quando forem demitidos, assim, a empresa pode verificar quais são os pontos que precisam ser melhorados na busca de resultados satisfatórios.

## Referências

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisas**. Rio de Janeiro, mar. 2002.

FORMENTIN, Cláudia Nandi; LEMOS, Maitê. Mídias sociais na educação. **Anais do III Simpósio sobre Formação de Professores – SIMFOP** Universidade do Sul de Santa Catarina, Campus de Tubarão. 2011. Disponível em: <[http://linguagem.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/eventos/simfop/artigos\\_iii%20sfp/Claudia%20Formentin\\_Maite%20Lemos.pdf](http://linguagem.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/eventos/simfop/artigos_iii%20sfp/Claudia%20Formentin_Maite%20Lemos.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, I. F. G. Gestão de Mudanças. In: MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATOS. Núbia. **Ferramenta complementar**: empresas utilizam as redes sociais para otimizar processos em gestão de pessoas. 2002. Disponível em: <<https://portfolionubiamatos.wordpress.com/tag/rh/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

RITOSSA, Cláudia Mônica. **Marketing pessoal: quando o produto é você**. Curitiba: Editora Ibplex, 2009.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

WADA, Elizabeth. Kyoko; CARNEIRO, Natalie. Arruda. **As necessidades da Geração Y no cenário de eventos empresariais**. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

WALTON, Richard. **Tecnologia da informação**: o uso da tecnologia da informação pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.

# TRANSIÇÃO DO RH OPERACIONAL AO RH ESTRATÉGICO NO CENÁRIO ATUAL

## Transition of operational RH to strategic hr in the current scenario

Alexandre Gomes Gonçalves<sup>1</sup>  
Fabiano Alves de Siqueira<sup>1</sup>  
Lucas Nogueira Torres<sup>1</sup>  
Nicole Caroline Machado<sup>1</sup>

**Resumo:** A área de Recursos Humanos é um setor fundamental dentro de uma companhia, pois administra, desenvolve e trabalha com o recurso mais precioso da organização: as pessoas. Com a crescente mudança e modernização na administração das empresas, a área de RH também está se reinventando. A terminologia e a real atribuição do departamento de Recursos Humanos (RH) nas organizações evoluíram e, com isso, os especialistas nesta área são praticamente unânimes: o novo perfil desse setor se tornou muito mais estratégico do que operacional. Isso porque o antigo departamento pessoal, que tinha, entre outras atribuições, o pagamento da folha, o recrutamento e a seleção, a admissão ou a demissão de um funcionário, hoje vai além disso. Com os seus desdobramentos, foram criadas diversas nomenclaturas: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Talentos Humanos, entre outras. Em muitas empresas, houve até a separação da área contábil/administrativa, que cuida da parte operacional, e o setor de RH, em que foram abertas ações para o desenvolvimento da gestão de pessoas, em busca de resultados. Esse avanço será abordado com base nas obras dos autores Idalberto Chiavenato, Marcelo de Elias e outras bibliografias que demonstram a mudança na gestão de pessoas. Além disso, será apresentado um cronograma de implementação do RH estratégico. Essas mudanças exigem que a área de recursos humanos busque atualizações para deixar de ser vista somente como um RH operacional, responsável apenas pelos processos. Mais do que isso, o mercado corporativo hoje demanda que a área atue como um RH estratégico para a companhia.

Palavras-chave: Departamento Pessoal. Gestão de Pessoas. RH Estratégico.

**Abstract:** The Human Resources (HR) area is a fundamental sector in a company, since it manages, develops and works with the most precious resource of the organization: the people. With increasing change and modernization in business management, HR is also reinventing itself. The terminology and real assignment of the Human Resources department in organizations has evolved, and so the experts in this area are practically unanimous: the new profile of this sector has become much more strategic than operational. This is because the old personal department, which had among other duties, the payment of the sheet, recruitment and selection, admission or dismissal of an employee, today goes beyond that. With its developments, several nomenclatures were created: Human Resources, People Management, Human Talents, among others. In many companies, there was even separation of the accounting / administrative area, which takes care of the operational part, and the HR sector, in which actions for the development of people management were opened in search of results. This advance will be approached based on the works of the authors Idalberto Chiavenato, Marcelo de Elias and other bibliographies that demonstrate the change in the management of people. In addition, a strategic HR implementation schedule will be presented. These changes require that the human resources area seek updates to stop being seen only as an operational HR, responsible only for the processes. More than that, the corporate market today demands that the area act as a strategic HR for the company.

Keywords: Personal department. People management. Strategic HR.

---

<sup>1</sup> 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](http://www.uniasselvi.com.br)

## **Introdução**

Há algum tempo, estratégia era tarefa para os gerentes de operação. Com isso, eram o presidente e seu staff que decidiam entrar em novos mercados, acabar/criar novas linhas de produtos ou adotar planos de redução de custos. Hoje em dia as coisas mudaram. As estratégias dependem muito do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalho comprometidas, colocando o RH em um papel central. O fato de os funcionários serem hoje fundamentais na busca de vantagem competitiva levou à criação da administração estratégica de recursos humanos. Para Rocha e Salles (2005, p. 36):

As mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das organizações adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. O novo cenário competitivo, resultante da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras, tem levado as empresas a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade.

No contexto atual empresarial pode-se dizer que as empresas cada vez mais estão voltadas para seu corpo funcional, ou seja, as pessoas, que dão vida à organização. Elas contribuem para a formação de um clima organizacional favorável que, conseqüentemente, conduz a resultados nos negócios. Os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência.

Este artigo busca comparar os diferentes papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos ao longo do contexto histórico para, assim, demonstrar os principais aspectos que estão evoluindo nesse contexto nas organizações, enfocando o momento contemporâneo que vem destacando a importância do capital humano.

Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa exploratória com a intenção de descrever esses fenômenos e proporcionar informações mais detalhadas sobre o tema.

## **Metodologia**

No que se refere aos aspectos metodológicos, o presente estudo valeu-se de fontes bibliográficas, além de materiais publicados em livros, revistas, artigos científicos e outras redes eletrônicas para contribuir para solução dos objetivos propostos. Nessa perspectiva, os autores aqui citados buscam evidenciar a importância de se ter um pensamento mais estratégico e atuar proativamente, buscar ferramentas para atrair, desenvolver e reter talentos, mostrar resultados e desenvolver os líderes, que são algumas das ações fundamentais para o RH.

## **Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**

Como já mencionado, poucos anos atrás não existia nas organizações uma área especializada em gestão de pessoas, o próprio contador, ou responsável pela área financeira, contratava e efetuava o pagamento dos funcionários. Com o passar dos anos, foi identificada a necessidade de um setor que soubesse pensar e planejar pessoas. Nesse momento nasce a ideia de Administração de Recursos Humanos. No início, mais para cumprimento de leis e obrigações estipuladas pelo governo, como tributos e benefícios, posteriormente foram atribuídas outras funções, sendo uma delas a de intermediador entre os funcionários e a alta direção. Atualmente, vem sendo exigida da área de Recursos Humanos uma atuação cada vez mais estratégica, onde administrar pessoas passou a ser um processo de planejamento e mudanças contínuas. E por

mais que se fale de RH como unidade de negócios, a prioridade ficará por conta da qualidade de vida dos colaboradores, a qual resultará em motivação e comprometimento (SIMÕES, 2015).

Com isso em mente, vamos abordar agora algumas características que diferenciam o RH operacional do RH estratégico e sua transição.

### **RH operacional**

O RH operacional é o mais tradicional, normalmente burocrático, focado nos processos e procedimentos. Além de englobar o departamento pessoal e suas funções (cálculos trabalhistas, relações de trabalho, folha de pagamento), atua com seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento e avaliações de desempenho, porém com foco operacional, voltado às atividades, não se atentando a seus impactos e resultados efetivos para a organização. É um realizador de tarefas. “É a típica área de apoio das demais, sendo que deveria tornar-se uma parceira estratégica dos gestores” (ELIAS, 2011, p. 15).

Embora grande parte dos RHs funcione assim, a tendência crescente é sua extinção e substituição pelo RH estratégico, pois muitas de suas funções estão sendo terceirizadas. Além disso, há programas (softwares) especificamente desenvolvidos para controlar, mensurar e realizar ações das relações de trabalho (folha de ponto, pagamentos, emissão de documentos etc.).

As terceirizações contam com consultorias e assessorias em educação corporativa, substituindo os analistas de treinamento; serviços em recrutamento e seleção; contratação de empresas especializadas em avaliação de mercado e estrutura interna, fazendo as vezes da função do analista de cargos e salários, com o objetivo de desenvolver um plano de ação para captação e desenvolvimento da carreira dos colaboradores (RECRUTAR, 2015).

### **RH estratégico**

Nesse cenário, surge a necessidade de um RH com desempenho mais crítico, articulado, dinâmico e efetivo no desenvolvimento da organização: o RH estratégico. Ele conhece bem os objetivos da empresa, é articulado, focado em resultados mensuráveis e agrega valor às pessoas e ao negócio, sem supervalorizar um sobre o outro.

Deve ser elo entre a estratégia da empresa e das pessoas de forma equilibrada. Sem o equilíbrio entre estratégia e pessoas, corre-se o risco do RH focar somente as políticas da empresa e criar regras para controlar as ações dos funcionários. Se aproximar da estratégia e distanciar das pessoas perde o senso de realidade, correndo o risco de implantar algo sem sentido, além de ser visto como arrogante. Se aproximar das pessoas e distanciar da estratégia, passa a ter boa receptividade delas, mas as ações perdem em resultado (ELIAS, 2011, p. 17).

Os profissionais que atuam nos RHs de orientação estratégica são normalmente administradores, psicólogos e pedagogos com visão de mercado e de negócios, que sabem engajar a força de trabalho, o quadro de colaboradores, aos objetivos e metas da empresa, com base em sua visão, missão e valores, motivando e reconhecendo os colaboradores no processo.

A abordagem do RH estratégico vai além dos processos e atividades, ela flui vertical e horizontalmente entre gestores e colaboradores, compreendendo o sistema complexo e completo de produção.

Podemos identificar um RH estratégico, basicamente, pelas seguintes características: tem conhecimento de negócio, entendimento do mercado, conhece os processos da empresa e o econômico; possui foco em resultado; tem efetividade; traça metas e objetivos, sabendo onde

quer chegar; possui visão sistêmica, conhecendo a empresa no geral e com decisões que consideram os impactos e resultados.

Além disso, o RH estratégico também faz uma gestão pautada em fatos, diagnosticando oportunidades e avaliando resultados; participa de todas as tomadas de decisão; tem dados suficientes e seguros para implementação de novos programas; cultiva a confiança entre os colaboradores e leva resultados positivos a todos (RECRUTAR, 2015).

### **Características de transição: do RH operacional ao RH estratégico**

Compreende-se que a área de Recursos Humanos passou por vários momentos transitórios que resultaram em muitas conquistas para a administração organizacional e a importância do capital humano. Desse modo, destaca-se a transformação do planejamento operacional ao estratégico, pois essas duas fases muito têm contribuído para a evolução da administração da gestão de pessoas no século XXI.

Essas transformações se explicam por mudanças estratégicas ligadas à gestão e à valorização do capital humano. Assim, do século XIX ao século XXI, identificam-se grandes mudanças mercadológicas, tecnológicas e ainda psicológicas, entre outros âmbitos, ressaltando a aquisição de novas capacitações e conhecimentos ao homem, para que este, como responsável pelo sucesso empresarial, possua o saber profissional necessário para tornar a organização competitiva e capaz de alcançar os resultados almejados nas estratégias traçadas para longo prazo. Dessa forma, esse novo entendimento remete a gestão de pessoas à era do conhecimento do século XXI.

A área de Recursos Humanos passou a agir estrategicamente no interior da organização, administrando a qualidade e a eficiência do trabalhador, compreendendo as habilidades, o talento e todas as ações necessárias para tornar os resultados organizacionais rápidos, ágeis e com baixos custos de produção. Fonseca (2012, p. 15) explica que:

Este é um momento de grandes oportunidades de trabalho e desenvolvimento, o que proporciona participação ativa e possibilidades de mostrar os resultados dessa intervenção através de indicadores de desempenho. Para isso, é necessário estar vigilante, conhecer os ramos de atividade, da concorrência, do perfil profissional adequado para o tipo de negócio específico, garantindo maior assertividade aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho destes profissionais.

A atuação dos Recursos Humanos não pode estar ligada apenas ao comportamento humano, e sim desenvolver um trabalho estratégico voltado para a contribuição que este capital intelectual proporciona para o sucesso empresarial ou organizacional. Elias (2011, p. 17) resalta que as estratégias se formam conforme a área de Recursos Humanos é articulada com foco nos resultados mensuráveis da organização, sendo capaz de agregar valor ao negócio e às pessoas, participando de um gerenciamento de ações que facilitem a qualidade de produtos, serviços e resultados.

Nesse sentido, o planejamento estratégico foi um ponto crucial para a evolução dos Recursos Humanos na organização, pois tornou o homem parte integrante e ativa das estratégias empresariais, proporcionando à gestão de pessoas uma nova fase no contexto organizacional.

Morais e Misunaga (2009) afirmam que o plano estratégico será, portanto, o ponto de partida não só para as políticas e os procedimentos de recursos humanos e para a formação da equipe, mas também para a sua condução e aperfeiçoamento.

Assim, o desenvolvimento desse planejamento estratégico indicará o perfil profissional

necessário, bem como as qualificações que o trabalhador necessita para alcançar os resultados da empresa, e o capital humano terá o direito de agir como parceiro nos negócios da empresa, auxiliando na execução das estratégias e de todas as suas metas.

Segundo Elias (2011, p. 20), essas ações se explicam primeiramente como o entendimento do negócio para conhecer o mercado, o cenário econômico e processos da empresa. Em um segundo momento, com o foco no resultado para efetivar os resultados quantitativos e qualitativos da organização.

Esse autor também pontua como ações fundamentais para um trabalho eficaz, as métricas de recursos humanos voltadas para uma gestão baseada em fatos e usa indicadores para diagnosticar oportunidades e avaliar resultados.

Nesse sentido, a organização se torna dependente da eficiência de seus trabalhadores, mas esta somente será atingida quando gerida estrategicamente pelos gestores de Recursos Humanos, cujas ações serão desenvolvidas para agregar valor à empresa, com resultados a médio e longo prazo. Contudo, essas ações serão eficazes enquanto capazes de satisfazer às necessidades organizacionais e aumentar o comprometimento, a participação e o envolvimento dos trabalhadores.

O desenvolvimento das políticas é muito importante para a formação e aplicação do código ético na organização, bem como a forma como os trabalhadores, acionistas, consumidores, fornecedores também receberão esses valores. Cabe aos administradores ou gestores dos Recursos Humanos estruturarem uma política organizacional que acompanhe o desempenho dos trabalhadores para o alcance de resultados positivos; a partir daí, passam a trabalhar com avaliações que promovam o conhecimento das características individuais e coletivas do grupo organizacional. Principalmente porque o sucesso do processo produtivo depende desse desempenho e este se torna uma característica de extrema importância. Para Fonseca (2012, p. 15-16):

Os Recursos Humanos devem conhecer os objetivos da sua empresa e atentar para os processos necessários para a obtenção dos resultados esperados, garantindo mão de obra eficiente na execução dos procedimentos e agregando valor aos produtos e serviços através do suporte à organização com o desenvolvimento dos múltiplos papéis da área. É importante ter a consciência de que os processos de Recursos Humanos são de responsabilidade dos profissionais desta área e se não forem assumidos pelos seus representantes, deixarão de ser vistos como geração de valor para o sucesso organizacional. Além do compromisso com os processos, é necessário que se conheçam as legislações que regem o negócio, especialmente as trabalhistas, bem como os custos de cada contratação e o resultado que cada um gera para a empresa, para que possa orientar os executivos nas tomadas de decisão no que diz respeito às pessoas, e, por outro lado, propor políticas e programas específicos que visam a atender às necessidades pessoais e profissionais dos funcionários. Assim, os Recursos Humanos cumprem o seu papel de mediar às relações entre a empresa e seus colaboradores.

A busca pela satisfação, prazer e contentamento são constantes na vida do ser humano, tanto no âmbito pessoal quanto familiar e social, e isso não é diferente no profissional. Quando essa satisfação, prazer e contentamento são encontrados pelo trabalhador, ele terá uma motivação muito maior em realizar o seu trabalho, em participar dele ou integrar a equipe.

Ainda, de acordo com Milkovich e Boudreau (2009), os Recursos Humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam, produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alçam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível atingir seus objetivos.

Partindo desse pressuposto, é muito importante a contribuição do especialista na administração dos Recursos Humanos, já que poderá planejar programas de treinamento eficazes e adequar a qualidade de serviço dos trabalhadores de acordo com as necessidades da organização e das mudanças tecnológicas.

Dessa forma, como aponta Chiavenato (2009), compreende-se que os fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções de valores etc.) e externos (decorrentes do ambiente em que envolvem as características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.) são impulsionadores para cada responsável e cada atividade organizacional. Para desenvolver uma gestão de pessoas adequada, os administradores dos Recursos Humanos terão que tomar atitudes, decisões e posicionamentos, mas isso precisa ser feito de forma também eficiente e com um objetivo definido, que é a qualidade de vida no trabalho para o trabalhador e a qualidade do trabalhador ao executar sua função no ambiente organizacional.

Assim, ambos precisam constituir uma cultura organizacional que seja desempenhada de acordo com os objetivos desejados para que os trabalhadores não desempenhem funções indesejáveis que coloquem em risco o sucesso de funções específicas. O resultado disso é a atuação necessária das Políticas Organizacionais como guias para minimizar problemas que possam ocorrer frequentemente nos trabalhos desempenhados.

Dessa forma, as políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores etc., e, a partir das políticas, podem-se definir os procedimentos a serem implantados que causaram profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial para a eficiência da gestão dos Recursos Humanos. Pois, diante dessa concepção, os avanços tecnológicos, recursos físicos, intelectuais, humanos, automatizados e a acessibilidade da era do conhecimento oportunizarão à gestão de Recursos Humanos a forma mais adequada de atingir os objetivos organizacionais, que continuarão a contribuir para a evolução desta área.

Nesse contexto, o sucesso organizacional depende do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação dos trabalhadores juntamente a um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento desses aspectos, por isso, a relevância da gestão de Recursos Humanos estratégica.

### **O papel do RH como agente de mudanças no cenário atual**

Segundo Fonseca (2012), atualmente, não basta dizer que as empresas passam por constantes mudanças, mas sim que as mudanças acontecem em velocidade bastante acelerada para aquelas empresas que pretendem manter-se competitivas no mercado.

O cenário contemporâneo, de muita competitividade, exige adaptação, inovação e agilidade, o que requer também profissionais que tenham competências convergentes com as exigências da contemporaneidade organizacional.

A área de Recursos Humanos deve entender esse contexto e participar ativamente das definições estratégicas das suas organizações. Dessa forma, podemos dizer que o RH deve ser um parceiro do negócio. O planejamento e as ações implementadas precisam estar alinhados e focados em resultados para a empresa através do desempenho dos seus profissionais.

Porém, segundo Santos (2016), a própria necessidade imposta pelo mercado exige que as empresas saibam lidar com transformações cada vez mais frequentes. Cabe ressaltar que Isa-

bela Vasconcelos, André Mascarenhas e Flávio Vasconcelos (2006, p. 35) apontam que: “Diante da necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa”. Assim, estar preparado para enfrentar esse desafio e ter pessoas capacitadas para lidar com a situação é um requisito importante na vida útil das organizações atuais. Neste sentido, é de competência das organizações identificar quais são as tendências que impulsionarão tais mudanças, levando em conta a empregabilidade e eficácia organizacional focando nos desafios de gerenciamento de recursos humanos. Cabe mencionar que, para superar os desafios atuais, devemos pensar que:

A Gestão de Pessoas é uma especialidade nova que surgiu após o forte impacto da Revolução Industrial e sua principal finalidade é buscar o equilíbrio entre organização e pessoas, tornando-se uma peça fundamental sob o ponto de vista empresarial; já que, através dela, os superiores induzem seus subordinados a atingirem as metas da organização e a buscar seu aprimoramento pessoal (CHIAVENATO, 2004, p. 53).

De acordo com a colocação acima, é essencial que a moderna gestão de pessoas possa buscar a colaboração eficaz dos seus associados e, para isso, é preciso tratá-los como peças-chave desse novo sistema. Atualmente, a organização não administra recursos humanos, nem as pessoas, e sim administra com as pessoas, na chamada administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença neste processo competitivo no mundo empresarial.

Cabe lembrar que a Gestão de Pessoas e equipes não é mais monopólio do RH. Esta descentralização exige novas habilidades do RH e dos gestores. Segundo Fleury e Fischer (1998), o diferencial na gestão de pessoas e de processos de aperfeiçoamento reside em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recurso semelhante aos demais ou como extensão dos demais recursos da organização. A gestão por competências passa a ser um foco central na gestão de pessoas e equipes, sendo que um dos grandes desafios da área é o de mensurar o quanto agrega de valor para a organização. O que se percebe atualmente é que:

As organizações estão ajustando as exigências trabalhistas à realidade do mercado. Os vínculos empregatícios são substituídos por parcerias, surgindo novas formas de trabalho, por tanto a abertura dos dados de desempenho da empresa passa a ser fundamental. A tecnologia da informação acelera novas formas de gestão de pessoas e equipes. O teletrabalho substitui o escritório e bancos de dados que atualizam e disponibilizam informações sobre pessoas (CALDAS, 2000, p. 53).

Portanto, é imprescindível que a nova Administração de Recursos Humanos – ARH seja capaz de corresponder às novas exigências, elevando suas tendências e mudanças e transformando a maneira de pensar, sentir, refletir, agir, compartilhar, conviver, transformar e levando em consideração os conceitos abordados diante da moderna gestão de pessoas.

### **Método de implementação do RH estratégico**

O processo de implementação do RH estratégico, num primeiro momento, se mostra simples para ser colocado em prática, porém vale ressaltar que, se conduzido de forma incorreta e sem os devidos cuidados, somente trará gastos à instituição e não colherá o resultado esperado.

A seguir, apresentaremos um cronograma, onde deve ser levado em consideração que muitos fatores podem alterar o processo e que não podemos determinar uma fórmula específica

para que esse processo seja bem conduzido e tenha sucesso, mas sim sugestões em etapas.

Num primeiro momento, é preciso avaliar as características da empresa e saber que o RH estratégico vai sempre focar nas pessoas e em seu desenvolvimento, alinhando planejamento e benefícios para ambos, portanto, deve ser conduzido de forma alinhada e conjunta à direção.

De acordo com os estudos de Bolgar (2007) e Elias (2015), observamos as seguintes etapas no processo de implementação do RH estratégico:

**Quadro 1.** Etapas de implementação do RH estratégico

ETAPAS	DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS
1ª ETAPA: Tenha uma visão abrangente.	Essa etapa é importante para que se entenda como a empresa vive e obtenha uma visão mais abrangente de suas características. Ramo de atividade, quadro funcional, planos de carreira, faturamento e principalmente sua M.V.V. são cruciais para o início e planejamento da implementação.
2ª ETAPA: Verifique a capacitação e disposição da equipe de RH.	Capacitar e avaliar a equipe de RH através de treinamentos internos ou externos e envolver todos no processo para que participem com ideias e opiniões na elaboração de estratégias e planos de ação. Neste momento é importante verificar se a equipe está engajada na causa e possui as competências necessárias para atuar de forma estratégica na empresa.
3ª ETAPA: Planejamento Estratégico.	Elaborar o planejamento estratégico do RH identificando suas ações dentro do mapa estratégico para que seu resultado contribua para os objetivos da empresa. A análise SWOT é recomendada para que se obtenha as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes.
4ª ETAPA: Realizar uma análise detalhada dos funcionários.	Elaborar uma análise detalhada dos funcionários, considerando os objetivos e identificar “gaps” existentes entre o presente e onde se quer chegar.
5ª ETAPA: Determinar Pontos	Determinar os pontos críticos e traçar estratégias para solucioná-los, foque nos que mais interferem para se alcançar os objetivos propostos.
6ª ETAPA: Avaliação da Estratégia	Por fim, avaliar as estratégias e verificar se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas e se existe necessidade de alteração ou reciclagem das estratégias e métodos utilizados. Sempre mantendo as estratégias atualizadas com as tendências e mudanças que ocorrem em geral. Inovação e novas ideias são de suma importância para uma atuação estratégica do RH.

Fonte: Adaptado de Bolgar (2007) e Elias (2015).

É fato que este processo só resultará em sucesso se a empresa souber manter os objetivos alinhados com a gestão estratégica, sabendo balancear o resultado com o desenvolvimento dos colaboradores. Se os objetivos da empresa não estão ligados ao desenvolvimento humano, será questão de tempo até o fracasso desta estratégia.

### **Considerações finais**

Por muito tempo a área de Recursos Humanos se limitou a prestar suporte operacional e administrativo a outras áreas. **Assim, passou a ser considerado pelos próprios gestores como mero centro de custos**, ao qual se costuma atribuir o status de operacional.

Neste estudo, concluiu-se que o ambiente atual, caracterizado por intensa competitividade e concorrência acirrada, exige que as empresas destinem sua atenção a questões relacionadas à atuação estratégica frente ao mercado. Nesse contexto, exige-se da área de RH uma atuação não meramente operacional, mas que seja estratégica e que de fato esteja alinhada aos objetivos organizacionais.

Assim, da mesma forma que o financeiro cuida do capital e o TI cuida do bom funcionamento dos computadores, o RH deve cuidar das pessoas: potencializar seus talentos e promover a produtividade. Algumas empresas estão tentando fazer a transição de um RH operacional para o RH estratégico, partindo da terminologia. O que antes era o DP – Departamento Pessoal virou setor de “RH” – Recursos Humanos, agora passa a ser RH Estratégico, GEP – Gestão Estratégica de Pessoas, GET – Gestão Estratégica de Talentos, ou ainda *RH Business Integrator*.

Para que o RH possa construir seu alinhamento e estabelecer um forte vínculo entre sua atuação e a estratégia da empresa, é fundamental, antes de tudo, ter plena consciência das prioridades da empresa, conhecer o cenário que a circunda e respeitar o estilo gerencial característico da organização.

O sucesso na consolidação de um modelo estratégico de pessoas é resultado da parceria entre três atores fundamentais na organização: a alta administração, os profissionais de RH e os gestores da organização.

Portanto, cabe à gestão estratégica dos recursos humanos colaborar para manter e atrair o capital humano, valorizando o seu talento com investimento em treinamento e desenvolvimento dos profissionais para que, assim, possam, por outro lado, desempenhar seu trabalho com efetividade. Tal gestão estratégica está associada ao trabalho executado pelo psicólogo organizacional, que contribui significativamente para as relações humanas e as atividades administrativas, já que a gestão estratégica estuda, desenvolve e também aperfeiçoa as características humanas a favor do controle humano sobre si mesmo e o mundo ao seu redor.

### **Referências**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022**: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2003.

BOLGAR, Paulo. **7 etapas para montar uma estratégia de RH**. 29 jun. 2007. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog\\_Paulo\\_Bolgar/5534/7-etapas-para-montar-uma-estrategia-de-rh.html](http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Paulo_Bolgar/5534/7-etapas-para-montar-uma-estrategia-de-rh.html)>. Acesso em: 28 maio 2017.

CALDAS, Miguel Pinto; WOOD JR., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Edição compacta. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ELIAS, Marcelo de. **Como implantar o RH estratégico**. 9 de set. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-implantar-o-rh-estrategico/90164/>>. Acesso em: 28 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Como ser um RH estratégico**. 2011. Disponível em: <<http://marcelodeelias.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Livro-RH-no-Poder.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas – os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 33, n. 2, p. 90-94, abr./jun., 1998.

FONSECA, Lucimar Alves. **A área de Recursos Humanos como parceira do negócio**. 2012. Livro. Disponível em: <[https://ecx.com.br/ECX\\_Livro\\_RH\\_2\\_TELA.pdf](https://ecx.com.br/ECX_Livro_RH_2_TELA.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas. 2009.

MORAIS, L. L. de; MISUNAGA, H. Y. Recursos humanos: profissional a parceiro estratégico de negócios – mito ou realidade? **Revista de Administração**. 2009. Disponível em: <[www.dad.uem.br/semad2009/download/Caderno%20Resumos.pdf](http://www.dad.uem.br/semad2009/download/Caderno%20Resumos.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2017.

RECRUTAR, Emprego Ligado. **Quais as diferenças de um RH operacional para um RH estratégico?** 2015. Disponível em: <<http://recrutar.empregoligado.com.br/quais-as-diferencas-de-um-rh-operacional-para-um-estrategico/#sthash.MSzkZjvp.dpbs>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a gestão de pessoas. **RACRE – Revista de Administração CREUPI**. Esp. Sto. Do Pinhal, São Paulo, v. 5, n. 9, jan/dez. 2005. P. 35-43.

SANTOS, L. da S. **Os novos desafios da gestão de pessoas: Tendências e mudanças para sobreviver com sustentabilidade**. 2016. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/os-novos-desafios-da-gestao-de-pessoas-tendencias-e-mudancas/59007>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

SIMÕES, T. **RH estratégico: uma tendência em recursos humanos**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rh-estrategico-uma-tendencia-em-recursos-humanos/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jun. São Paulo, 2006.

TAFNER, E. P.; SILVA, E. da. **Metodologia do trabalho acadêmico**. Indaial: UNIASSELVI, 2008.

---

Artigo recebido em 20/05/2018. Aceito em 03/09/2018.