

revista **MASTER**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | setembro - outubro 2015

Edição 141 A  
ISSN 2236-5737

**ARTIGOS CIENTÍFICOS DO  
XXIV ENBRA E XI MUNDIAL  
DE ADMINISTRAÇÃO 2015  
ANAIS**

*De 1º a 5 de Setembro de 2015  
Porto Alegre - Rio Grande do Sul - Brasil*

REVISTA MASTER É UMA PUBLICAÇÃO DO  
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO  
DO RIO GRANDE DO SUL | CRA-RS  
ISSN 2236-5737

**PRESIDENTE:** Adm. Valter Luiz de Lemos

Adm. Vinícius Seibel Hummes (Vice-Presidente Administrativo)  
Adm. Sérgio José Rauber (Vice-Presidente Financeiro)  
Adm. Cesar Marques Sarmento (Vice-Presidente de Fiscalização e Registro)  
Adm. Rogério de Moraes Bohn (Vice-Presidente de Relações Externas)  
Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler (Vice-Presidente Institucional)

**COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS:** Adm. Lourdes Maria Ritt; Adm. Helenice Rodrigues Reis e Adm. Izabel Cristine Lopes. **CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO:** Adm. Marco Aurélio Kihns; Adm. Elimar Kroner Teixeira e Adm. Marcia Valéria Borba Brasil. **CÂMARA DE REGISTRO:** Adm. Renato Luiz Tavares de Oliveira; Adm. Mauro Ochman e Adm. Nadir Becker

### CONSELHEIROS DO CRA-RS

#### Conselheiros Efetivos

Adm. Cassiano de Lucena Lahm; Adm. Cesar Marques Sarmento; Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler; Adm. Helenice Rodrigues Reis; Adm. Izabel Cristine Lopes; Adm. Lourdes Maria Ritt; Adm. Rogério de Moraes Bohn; Adm. Sérgio José Rauber; Adm. Valter Luiz de Lemos e Adm. Vinícius Seibel Hummes

#### Conselheiros Suplentes

Adm. Cezar Augusto Vieira de Oliveira; Adm. Elimar Kroner Teixeira; Adm. Fernando Fagundes Milagre; Adm. Marcia Valéria Borba Brasil; Adm. Marco Aurélio Kihns; Adm. Mauro Ochman; Adm. Nadir Becker; Adm. Otília da Costa e Silva Gomes e Adm. Renato Luiz Tavares de Oliveira

#### Conselheiros Federais

Efetivo: Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro  
Suplente: Adm. Cláudia de Salles Stadtlober

### PRODUÇÃO DE CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Usina de Notícias  
www.usinadenoticias.com.br  
Adriana Kühn - Jornalista | Cati Carpes - Jornalista  
Rafaela Johann - Jornalista | Paola Cunha - Assistente  
Barbara Teixeira - Publicitária

jornalismo@crars.org.br  
Rua Marcílio Dias, 1030  
Bairro Menino Deus  
CEP 90.130-000  
Porto Alegre - RS

/conselhoregionaldeadministracaoors  
www.crars.org.br



### Comitê Científico

Profª. Dra. Cláudia de Salles Stadtlober – Coordenadora do Comitê

Prof. MSc. Adroaldo Lazzarotto  
Prof. Esp. Alberto N. Vargas Callejas  
Prof. MSc. Carlos Roberto Andrade  
Prof. Dr. Davson Mansur Lrff Silva  
Profª. MSc. Denise Alves dos Santos  
Profª. MSc. Edneia Cândida de Alcântara Machado  
Prof. MSc. Fernando Araújo Abreu  
Prof. MSc. José Carlos de Castro Júnior  
Prof. Dr. MSc. Joubert Roberto Ferreira Fidelis  
Profª. MSc. Margareth Schreiner  
Profª. MSc. Maria D'Lourdes G. Rotermund  
Profª. MSc. Maria do Carmo Teixeira Costa  
Profª. MSc. Nadir Becker  
Profª. MSc. Nara Maria Müller  
Prof. MSc. Roberto Salazar  
Prof. Esp. Rômulo Larcher Filgueiras  
Profª. MSc. Rose Maria Borba  
Profª. MSc. Wanda Cristina Rocha Wenceslau

### Comitê Gestor Nacional

Adm. Sebastião Luiz de Mello – CFA  
Adm. Valter Luiz de Lemos - CRA-RS  
Adm. Rogério de Moraes Bohn – CRA-RS  
Adm. Afonso Victor Vianna de Andrade – CRA-MG  
Adm. Gilmar Camargo de Almeida - CRA-MG  
Adm. Wagner Siqueira - CRA-RJ

### Comitê Executivo Local

Adm. Valter Luiz de Lemos  
Adm. Rogério de Moraes Bohn  
Adm. Vinícius Seibel Hummes  
Adm. Lourdes Maria Ritt  
Adm. Maria Cristina Leal Pacheco  
RP Jane Carvalho (RRPP Eventos)



João Alves

*Adm. Valter Luiz de Lemos*  
*Presidente do CRA-RS*  
*CRA-RS nº 843*

No ano em que nossa profissão completa seu cinquentenário, tivemos a honra de realizar, aqui em nosso Estado, a vigésima-quarta edição do Encontro Brasileiro de Administração (ENBRA) e a décima-primeira do Congresso Mundial. Durante dois dias, o evento teve apresentações de trabalhos científicos, coordenadas por profissionais da área inseridos no ambiente acadêmico, que enriqueceram o debate acerca da Ciência da Administração.

Os trabalhos apresentados abordaram os temas Ciência e Cultura do Empreendedorismo; Empresas Familiares; Inovação na Administração; Sustentabilidade e Pessoas e Cultura e Valores Organizacionais. Esta edição especial da revista Master traz estes 45 trabalhos, para que você, leitor, possa conhecer e participar das discussões sobre os temas expostos.

Uma boa leitura!



**Adm. Cláudia de Salles Stadtlober**  
*Coordenadora do Comitê Científico do  
XXIV ENBRA e XI Congresso Mundial  
CRA-RS 16.577*

Em setembro de 2015 o CRA-RS, junto com o Conselho Federal de Administração (CFA) e demais parceiros realizou o XXIV ENBRA e o XI Congresso Mundial de Administração. Tivemos durante o evento a apresentação de artigos científicos, ao todo foram aprovados 45 trabalhos de autores de todo o Brasil. Administradores, professores e pesquisadores, que se dedicaram nas suas pesquisas e enviaram artigos com grande qualidade para o referido evento.

Foram seis sessões simultâneas de apresentação, que ocorreram em dois dias do evento e foram coordenadas por Administradoras, com vínculo com a academia. Os temas e discussões ao final das apresentações trouxeram ainda mais qualidade ao evento que congregou pesquisadores e suas pesquisas e ainda sua aproximação e entrega para o mercado.

Convidamos você leitor a conhecer um pouco mais desses artigos, com a leitura dos resumos dos mesmos, onde temos importantes discussões como: Cultura do Empreendedorismo; Empreendedorismo; Empresas Familiares; Gestão de Sucesso; Empresas Familiares; Inovação na Administração; Ética Organizacional; Desenvolvimento de Sistema de Informação para a Gestão; Sustentabilidade das Organizações; Gestão do Conhecimento; Gestão Ambiental; Gestão de Pessoas e Aprendizagem Organizacional. Aproveite esse encarte especial que preparamos para você conhecer um pouco mais as pesquisas que foram apresentadas durante o nosso evento!

- 9.** QUALIDADE NOS TRANSPORTES COLETIVOS: A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA OS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL  
ANTONELLO, Nády Regina Bilibio; MOURA, Letícia Inês de; BECK, Bruna Moura; NOGARA, Isabela Laíse - Qualidade nos transportes coletivos: a importância da qualidade de vida no trabalho para os colaboradores de uma empresa da região noroeste do Rio Grande do Sul
- 25.** A PERCEÇÃO DOS EGRESSOS E ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO QUANTO AS POLÍTICAS PÚBLICAS DO PROUNI E SUA FUNÇÃO NA SOCIEDADE  
ANTUNES, Tamara da Silva; SANDER, Andrea; ROTERMUND, Maria D' Lourdes Guimarães - A percepção dos egressos e alunos do curso de administração quanto as políticas públicas do PROUNI e sua função na sociedade
- 43.** INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE CONVÊNIOS DO SICONV POR ÓRGÃO CONCEDENTE DA UNIÃO.  
BRASIL, Ida Claudia Pessoa; AMORIM, Natália Helena - Inovação tecnológica na administração pública: modelo de acompanhamento e controle de convênios do SICONV por órgão concedente da União
- 53.** A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE MARAU/RS  
CAPROSKI, Jair Dos Santos<sup>1</sup> - A motivação dos funcionários: estudo em um comércio varejista de Marau/RS
- 67.** O USO ESTRATÉGICO DO BPM NO ENADE DA UNEB/UNEAD  
CARDOSO, Antônio Carlos Sanches; PINHEIRO, Marcus Túlio de Freitas; SALES, Kathia Marise Borges - O uso estratégico do BPM no Enade da UNEB/UNEAD
- 80.** IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA EMPRESA FAMILIAR NO SEGMENTO DE MUDANÇAS COM FOCO NO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
DREHER, Vanessa de Carvalho; POERSCH, Janaina Aline; DEGEN, Joana; NETO, Alexandre Chapoval - Implantação de ferramentas de gestão da qualidade em serviços prestados por uma empresa familiar no segmento de mudanças com foco no diferencial competitivo
- 99.** A PERCEÇÃO DE DOCENTES E DISCENTES EM RELAÇÃO À EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE PORTO ALEGRE (RS)  
ESCOTESGUY, Ana Paula Faligurski Arnau - A percepção de docentes e discentes em relação à educação empreendedora em um curso de administração em uma instituição de ensino superior de Porto Alegre (RS)
- 117.** A PERCEÇÃO DOS GESTORES E A ACESSIBILIDADE NOS MOTÉIS DE PORTO ALEGRE NO ATENDIMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.  
FERNANDES, Fabiana Luciano; ROTERMUND, Maria D'Lourdes; ANTUNES, Tamara da Silva - A percepção dos gestores e a acessibilidade nos motéis de Porto Alegre no atendimento de pessoas com deficiência
- 134.** AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA UFPI.  
FERNANDES, Francis de Sousa - Avaliação de desempenho no setor público: um estudo de caso na UFPI
- 151.** O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO  
FREITAS, Maitê Vargas de; PORTO, Adriana; COLOMBELLI, Gilmar Luiz; MICHELIN, Cláudia de Freitas - O planejamento estratégico em uma cooperativa de crédito
- 162.** CONSUMO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO DE COMPRA E CONSUMO  
GOLLO, Silvana Saionara; SILVA, Angelita Freitas da; LOCATELLI, Débora Regina Schneider; RANGEL, Ana Carolina - Consumo sustentável: um estudo do comportamento de compra e consumo
- 180.** ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE E CONSUMO SUSTENTÁVEL NA PERCEÇÃO DOS CONSUMIDORES  
GOLLO, Silvana Saionara - Estratégias de marketing verde e consumo sustentável na percepção dos consumidores

- 198.** UM ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE HOSPITALAR  
GOMES, Dayana Ribeiro; VIGNERON, Daieni Marques de Souza; CASTRO, Laís Novaes Pillar de Oliveira; REIS, Túlio Baita dos - Um estudo sobre clima organizacional no ambiente hospitalar
- 211.** ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM SOMBRIO-SC  
GONÇALVES, Natalia Martins; MARTINS, Rosana; VOLPATO, Débora; ABEL, Jucélia da Silva - Estrutura organizacional em microempresa familiar: um estudo de caso em Sombrio-SC
- 229.** PARADIGMA TRANSACIONAL E UMA NOVA CONSIDERAÇÃO SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
ISBOLI, Gabriel Henrique Pimenta - Paradigma transacional e uma nova consideração sobre a orientação para o mercado
- 241.** CONSIDERAÇÕES SOBRE O TURISMO SUSTENTÁVEL E GESTÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE BODOQUENA/MS  
JESUS, Luan Caetano de; SANTOS, Eva Teixeira dos - Considerações sobre o turismo sustentável e gestão ambiental no município de Bodoquena/MS
- 261.** O PERFIL DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES CADASTRADAS A ACCIE – ASSOCIAÇÃO CULTURAL COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ERECHIM - RS  
LAVINIKI, Juliane; CÔRREA, Fernanda Zanin Mota - O perfil de administração das empresas familiares cadastradas a ACCIE Associação Cultural Comercial e Industrial de Erechim – RS
- 288.** IMPACTOS E RELEVÂNCIA DAS RELAÇÕES ECONÔMICAS INTERNACIONAIS ENTRE BRASIL E CHINA NO MERCADO BRASILEIRO  
LEÃO, Rui Maurício; SOUZA, Regina Maria de - Impactos e relevância das relações econômicas internacionais entre Brasil e China no mercado brasileiro
- 300.** MUNDO S.A.: O (RE) PENSAR DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES GLOBAIS E A SUSTENTABILIDADE  
LIMA, Jesildo Moura de; RAMBO, Jorge Antonio - Mundo S.A.: o (re) pensar do trabalho nas organizações globais e a sustentabilidade
- 315.** OS IMPACTOS DA LEI Nº 13.033/2014 NA CADEIA DE FORNECIMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS AGRÍCOLAS PARA A PRODUÇÃO DE BIODIESEL NA BAHIA  
MARTINS, Luís Oscar Silva; CARNEIRO, Roberto Antônio Fortuna - Os impactos da Lei nº 13.033/2014 na cadeia de fornecimento de matérias-primas agrícolas para a produção de biodiesel na Bahia
- 335.** AS DIFERENÇAS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DOS SETORES METAL-MECÂNICO E TÊXTIL  
MARTINS, Valquíria Colatto; SIEDENBERG, Dieter Rugard; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein - Diferenças na gestão da inovação em empresas dos setores metal-mecânico e têxtil
- 343.** A INOVAÇÃO EM COOPERATIVA DE GRANDE PORTE DO SETOR DE FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS  
MARTINS, Valquíria Colatto; SIEDENBERG, Dieter Rugard; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein - A inovação em cooperativa de grande porte do setor de fabricação de alimentos
- 354.** OITO CHAVES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE VIDROS NA SERRA GAÚCHA  
MIGNONI, Liandra; D'ARISBO, Anelise; LARENTIS, Fabiano - Oito chaves do comprometimento organizacional: estudo em indústria de beneficiamento de vidros na Serra Gaúcha
- 368.** A PREPARAÇÃO PARA A INOVAÇÃO – EDUCAÇÃO SUSTENTÁVEL EMPREENDEDORA  
MORAES, Ana Shirley de França - A preparação para a inovação - educação sustentável empreendedora

- 387.** POR QUE AVALIAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS?  
MOURA, Mara Aguida Porfírio - Por que avaliar as políticas públicas?
- 400.** FATORES DE ESCOLHA DO CIDADÃO-USUÁRIO DOS CURSOS SUPERIORES DO IFRN CAMPUS NATAL-CENTRAL  
SILVA, Josicarla Regina Oliveira da; NETO, Ernesto Alexandre Tacconi; TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva;  
RODRIGUES, Silmara Bezerra - Fatores de escolha do cidadão-usuário dos cursos superiores do IFRN Campus Natal – central
- 418.** O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA  
OLIVEIRA, Cláudia Lima; DACORSO, Antonio Luiz Rocha - O capital humano como diferencial competitivo em empresas de tecnologia
- 431.** JOGOS DE EMPRESAS SIMULADOS EM REDE COMO FERRAMENTA DE FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES E DESENVOLVIMENTO HUMANO: “UM ESTUDO DOS EFEITOS DE UM JOGO SIMULADO EM REDE SOBRE UMA AMOSTRA DE ALUNOS UNIVERSITÁRIOS”.  
PASTANA, Sheila Trícia Guedes; COSTA, Robson Antônio Tavares - Jogos de empresas simulados em rede como ferramenta de formação de empreendedores e desenvolvimento humano: um estudo dos efeitos de um jogo simulado em rede sobre uma amostra de alunos universitários
- 450.** PILARES DA SUSTENTABILIDADE PARA A GESTÃO EMPRESARIAL  
PASTANA, Sheila Trícia Guedes; FERREIRA, José Francisco de Carvalho - Pilares da sustentabilidade para a gestão empresarial
- 466.** PRÁTICAS DE RH ELETRÔNICO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO BRASIL: UM ESTUDO EM SEUS SITES  
PILLA, Bianca Smith - Práticas de RH eletrônico nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia do Brasil: um estudo em seus sites
- 485.** PROPOSTA DE UM PROCESSO DE REMOÇÃO A PEDIDO PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
POSSER, Talita Gonçalves; TEIXEIRA, Priscilla Westphalen Berneira; COSTA, Vania Medianeira Flores; SANTOS, Rita de Cássia Trindade dos - Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria
- 502.** EMPREENDEDORISMO NO ENSINO SUPERIOR: PERFIL EMPREENDEDOR DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA  
QUERINO, Gabriela Lemos Reis Figueiredo; JUNIOR, Olney Bruno da Silveira - Empreendedorismo no ensino superior: perfil empreendedor dos alunos do curso de administração de empresas de uma universidade pública
- 516.** GERAÇÃO E GÊNERO COMO MODERADORES NO COMPORTAMENTO DE COMPRA PRÓ-AMBIENTAL  
RADONS, Daiane Lindner; BATTISTELLA, Luciana Flores, GROHMANN, Márcia Zampieri - Geração e gênero como moderadores no comportamento de compra pró-ambiental
- 535.** O ESTRESSE NO CONTEXTO ACADÊMICO: UM ESTUDO COM ALUNOS DA PÓS-GRADUAÇÃO  
RADONS, Daiane Lindner; CUNHA, Luciane da Veiga; LUCCA, Carmen; GROHMANN, Márcia Zampieri - O estresse no contexto acadêmico: um estudo com alunos da pós-graduação
- 556.** O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES  
RAMBO, Jorge Antonio; LIMA, Jesildo Moura de - O empreendedorismo como fator de desenvolvimento na gestão das empresas familiares
- 570.** TREINAMENTOS ALINHADOS AOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM: FORTALECENDO A CULTURA DA APRENDIZAGEM NUMA EMPRESA  
RAMOS, Carolina Kruse; PILLA, Bianca Smith - Treinamentos alinhados aos estilos de aprendizagem: fortalecendo a cultura da aprendizagem numa empresa

- 589.** EDUCAÇÃO COOPERATIVA E SUCESSÃO FAMILIAR NA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA – CAMNPAL  
REISDORFER, Vitor Kochhann; OLIVEIRA, Flávio Flores de; BENTO, Marcia Helena dos Santos; STECCA, Jaime Peixoto - Educação cooperativa e sucessão familiar na cooperativa agrícola mista Nova Palma CAMNPAL
- 606.** INDICADORES EMPRESARIAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE  
RONCON, Aleksander; OLIVEIRA, Ana Paula Araújo de; BELTRAME, Indiara - Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho de uma empresa de tecnologia de software
- 626.** PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DO RAMO DE ORIENTAÇÃO JURÍDICA  
RONCON, Aleksander; PONTES, Lilian Schavarski; BELTRAME, Indiara - Práticas de liderança de uma empresa do ramo de orientação jurídica
- 645.** INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UM HOSPITAL FILANTROPICO 100% SUS  
SILVEIRA, José Ricardo Agliardi - Inserção de pessoas com deficiência em um hospital filantrópico 100% SUS
- 654.** ANÁLISE COMPETITIVA DA GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO DO RETORNO GERADO A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DE UM PRÉDIO ECO- SUSTENTÁVEL EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS  
SILVEIRA, Orlando Ferreira da; KALL, Elenice; MENEGAZZI, Raquel Boff; SILUK, Julio Cezar - Análise competitiva da gestão ambiental: estudo de caso do retorno gerado a partir da construção de um prédio eco-sustentável em uma indústria de alimentos
- 669.** REFLEXOS DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR  
WACHHOLZ, Dilvo Buss; REDÜ, Ary Valdir; ALMEIDA, Rogério da Silva - Reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar
- 684.** EVOLUÇÃO DAS PESQUISAS SOBRE CRÉDITO DE CARBONO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO  
YAMAGUCHI, Cristina Keiko; PACHECO, Ramon Antônio Milioli; SANTOS, Ana Paula Silva dos - Evolução das pesquisas sobre crédito de carbono: um estudo bibliográfico
- 701.** ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO: ESTUDO MULTICASO EM SUPERMERCADOS DE MUNICÍPIO DA REGIÃO NOROESTE DO RS  
ZANATTA, Jocias Maier; NUSKE, Mauro Alberto; MEOTI, Samuel - Análise do gerenciamento da inovação: estudo multicaso em supermercados de município da região noroeste do RS
- 714.** CULTURA ORGANIZACIONAL: O QUANTO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS INFLUENCIAM EM SUA MUDANÇA  
FERRONATO, Sibeli Paulon; MACHADO, Liliane Chaves - Cultura organizacional: o quanto as práticas de gestão de pessoas influenciam em sua mudança



# QUALIDADE NOS TRANSPORTES COLETIVOS: A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA OS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

ANTONELLO, Nádyá Regina Bilibio; MOURA, Letícia Inês de; BECK, Bruna Moura; NOGARA, Isabela Laíse - Qualidade nos transportes coletivos: a importância da qualidade de vida no trabalho para os colaboradores de uma empresa da região noroeste do Rio Grande do Sul

## RESUMO

Se vive em no século da espiritualidade, na busca desenfreada pelo sentido da vida e do trabalho na família, na sociedade e nas empresas. Muitas dessas empresas estão investindo em seus colaboradores para buscar a eficiência nos processos organizacionais e na qualidade de vida dos mesmos. Este trabalho tem por objetivo compreender as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para os colaboradores de uma empresa de transporte coletivo da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo descritivo, bibliográfico, de caso e de campo, sendo de natureza quantitativa, cuja coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário para os colaboradores da referida empresa. Os resultados obtidos revelaram que a qualidade de vida dos colaboradores da empresa apresenta um grau de insatisfação com relação a alguns dos critérios elencados nos questionamentos realizados. Foi apresentada uma proposta de implantação de algumas atividades relacionadas à QVT na referida empresa, as quais poderão contribuir significativamente para a humanização no ambiente do trabalho.

**Palavras – Chave:** Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida, Motivação e Transporte Coletivo.

---

## QUALITY OF PUBLIC TRANSPORTATION: THE IMPORTANCE OF LIFE QUALITY AT WORK FOR EMPLOYEES OF A NORTHEASTERN RIO GRANDE DO SUL COMPANY

### ABSTRACT

This is the spirituality century, of the search for the meaning of life and of family labor, both in society and companies. Lots of these companies are investing in employees in order to achieve the efficiency in the organizational processes and elevate their life quality. This paper aims to comprehend the dimensions of the Life Quality at Work (LQW) for employees of a public transportation company of the northeastern region of the state of Rio Grande do Sul. It is a descriptive, bibliographic and field study of quantitative nature, which data collection happened through the use of a questionnaire with the employees of the aforesaid company. The results showed that the life quality of the company's employees presents a level of dissatisfaction towards some of the items presented in the questionnaires. An implantation proposal of activities related to the LQW at the company was presented, activities which can contribute significantly towards the humanization of the work environment.

**Key-Words:** People Management, Life Quality, Motivation, Public Transportation.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo principal compreender as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para os colaboradores de uma empresa de transporte coletivo da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, denominada Alfa.

O transporte coletivo exerce um papel muito importante para os deslocamentos existentes nas grandes cidades, principalmente para aquelas pessoas que necessitam no seu dia a dia.

Um programa de QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia no nível do cargo, recebimento de feedback sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (WALTON, 1973 apud FERNANDES, 1996). Porém, em decorrência natural, muitas empresas não procuram implantar esse programa, pois presumem acarretar despesas. O estudo da QVT envolve uma constelação de fatores, que proporcionam a humanização do trabalho, como: o trabalho executado, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, possibilidades de futuro na organização, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar, entre outros. Essa pesquisa, para a empresa, poderá colaborar com seus resultados para possíveis ações por parte da gerência relacionadas à QVT proporcionada para seus colaboradores, tanto para sanar as deficiências como também melhorias nos pontos positivos apontados por eles.

O ESTUDO DA QVT ENVOLVE UMA CONSTELAÇÃO DE FATORES, QUE PROPORCIONAM A HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa se utilizou da classificação de Vergara (2010). Quanto aos fins este estudo é definido como de caráter exploratório e descritivo. Quanto aos meios o trabalho possui caráter bibliográfico, estudo de caso e de campo. O universo foram as pessoas que compõem o quadro funcional compreendendo 94 pessoas. A amostra foi compreendida pela quantidade de pessoas relacionada ao quadro funcional, onde com um índice de confiança de 95% e uma taxa de erro de 10%, se tem 48 pessoas, que responderam ao instrumento de pesquisa relacionado à QVT. Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários nominados na amostra.

O estudo foi realizado em uma empresa de transporte coletivo da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário, explicitado o Modelo de Walton, de autoria de Martins(2002) aprovado pelo Comitê de Ética, CAAE:05888812.1.0000.5354, Número do Parecer: 93.511, Data da Relatoria:27/07/2012. Este foi composto por 30 questões e dividido em duas seções: na primeira as perguntas eram rela-

cionadas ao perfil dos funcionários como cargo, idade, tempo de atuação, gênero e estado civil. Na segunda seção, foram apresentadas várias questões sobre as variáveis do trabalho. Sendo que, para cada pergunta o respondente encontrava duas opções, de estrutura fechada. E finalizando o questionário com uma pergunta descritiva, onde os respondentes poderiam deixar suas sugestões ou críticas a respeito da QVT representada pela empresa. A aplicação e análise do questionário ocorreram em 2014 a partir da obtenção do consentimento livre dos participantes. Os dados obtidos foram tratados com a utilização de ferramentas estatísticas, bem como através do método quantitativo. Os dados coletados foram submetidos à análise descritiva e apresentados em forma textual. Como não houve identificação dos respondentes, a pesquisa realizada obteve os seguintes fatos: emissão de falsas informações; questionários não respondidos; informações limitadas da empresa.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO

#### 3.1 Gestão de pessoas

Para Chiavenato (2010) a Gestão de Pessoas é representada pelas pessoas e organizações, pois sem estas não há necessidade de existir tal gestão, já que as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão; as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos individuais.

Já para Maximiano (2000), a Gestão de Pessoas administra todos os tipos de relações da empresa com seus empregados mesmo antes de entrar no mercado de trabalho, algumas pessoas fazem parte dos planos de recursos humanos de certas empresas.

Ribeiro (2005) coloca que a nomenclatura utilizada atualmente é Administração com as Pessoas. Para o autor, significa dirigir a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros

internos que compreendem os processos realizados na mesma.

A moderna Gestão de Pessoas (GP) consiste em várias atividades integradas entre si obtendo efeitos sinérgicos (ligação) e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham. Dessa maneira a GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos.

Esses processos são elaborados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e internas para obter a melhor compatibilização entre si. No Quadro 01, ilustra-se o modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas, no qual pode ser observado os referidos processos:

A GP É UM  
CONJUNTO  
INTEGRADO DE  
PROCESSOS  
DINÂMICOS E  
INTERATIVOS

**QUADRO 01:**  
PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO  
DE PESSOAS

Agregando pessoas	→	<b>Quem deve trabalhar na organização:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Recrutamento de pessoal</i></li><li>• <i>Seleção de pessoal</i></li></ul>
Aplicando pessoas	→	<b>O que as pessoas deverão fazer:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Desenhos de cargos</i></li><li>• <i>Avaliação de desempenho</i></li></ul>
Recompensando pessoas	→	<b>Como recompensar as pessoas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Recompensas e remuneração</i></li><li>• <i>Benefícios e serviços</i></li></ul>
Desenvolvendo pessoas	→	<b>Como desenvolver as pessoas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Treinamento e desenvolvimento</i></li><li>• <i>Programas de mudanças</i></li><li>• <i>Programas de comunicações</i></li></ul>
Mantendo pessoas	→	<b>Como manter as pessoas no trabalho:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Benefícios</i></li><li>• <i>Descrição e análise de cargos</i></li></ul>
Monitorando pessoas	→	<b>Como saber o que fazem e o que são:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sistema de informação gerencial</i></li><li>• <i>Banco de dados</i></li></ul>

Fonte: Chiavenato (2010, p.19).

Desta forma, é essencial a participação das pessoas nas tarefas da organização, principalmente quando se trata das atividades com as quais o indivíduo está diretamente vinculado.

### 3.2 Qualidade de vida no trabalho

Os recentes seminários, congressos ou fóruns destinados a Recursos Humanos e Gestão de Pessoas abordam a Qualidade de Vida como um elemento diferenciador para a sobrevivência das organizações e dos trabalhadores.

Qualidade de Vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 42).

Nadler&Lawler (1983) apud Rodrigues (1994) apresentam as mais diferentes abordagens encontrada na literatura sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme Quadro 02 ilustrado a seguir:

**QUADRO 02:**DEFINIÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT NA VISÃO  
DE NADLER&LAWLER

PERÍODO	FOCO	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou as consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase o indivíduo antes de dar aos resultados organizacionais, porém era vista como elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	Visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável adescrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para este QVT nada representará.

Fonte: Rodrigues (1994, p. 81).

Essas concepções ajudam entender o conceito de QVT, pois o estudo dessas concepções é fundamental para o entendimento e implantação do tema, nas organizações, pois não se pode realizar algo tão importante sem conhecer a sua literatura, seus fundamentos.

Para Carneiro apud Fernandes (1996, p. 38):

Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam [...] e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

O foco principal do estudo de QVT é o indivíduo se sobrepôr ao resultado da organização, buscando melhorias tanto para o colaborador quanto para o empregador. Essas melhorias estão associadas com as condições de trabalho, compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento, segurança, integração social na organização, trabalho e espaço de vida e saúde ocupacional, tornando assim seus funcionários mais felizes e saudáveis para que possam produzir/servir com eficiência e melhores condições favoráveis.

Para Fidelis e Banov (2007, p. 145) a elaboração de um programa de Qualidade de Vida é realizada pela própria empresa ou por outras empresas contratadas e devem: "Envolver a coleta

de dados; Ser elaborados de acordo com a necessidade da organização e dos funcionários; Ser avaliados para surtir bons resultados; Ser conduzidos por pessoas experientes, especializadas e treinadas; Ter recursos e linguagem adequados à população atendida”.

Segundo Chiavenato (2010), um programa de QVT procura organizar o trabalho e o ambiente de trabalho a fim de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas tornando a organização um local desejável e atraente. Para isso, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas, mental, psicológicas e sociológicas.

As ações inseguras por parte dos funcionários ocorrem quando os mesmos provocam os acidentes. Atualmente, este País ostenta números elevadíssimos de acidentes do trabalho que produzem enormes prejuízos sociais e econômicos. Na maior parte das vezes, o que ocorre é o descumprimento das normas de segurança do trabalho que, se obedecidas, poderiam reduzir essa lamentável incidência.

Desta forma, a organização deve se preocupar em oferecer um ambiente que traga ao indivíduo: conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outros aspectos, ou seja, oferecer um ambiente propício, que favoreça o uso de suas capacidades. Zelar pelo bem-estar e segurança dos indivíduos é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal.

### 3.2.1 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme conceitos em estudo observa-se que a Qualidade de Vida no Trabalho é essencial na vida do funcionário quanto para a empresa, pois as pessoas trabalham em conjunto para atingirem os objetivos e metas da empresa, porém têm os seus objetivos individuais que cada vez se tornam mais precisos e necessários para uma vida saudável, necessitando assim que sejam consideradas parceiras da organização.

As expectativas dos funcionários é que, se as empresas esperam qualidade nos produtos e serviços oferecidos, ações de QVT devem ser incorporadas definitivamente no cotidiano das empresas. Assim as empresas, ao conceberem um programa de qualidade, perceberam que o mesmo não será implantado com sucesso se não houver um efetivo envolvimento e participação dos funcionários atuando com satisfação e motivação para a realização de suas atividades.

Destaca-se ainda que, a Qualidade de vida requer respeito pelas pessoas para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade. As organizações precisam de pessoas motivadas, que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Para Fidelis e Banov (2007) muitas pessoas estão motivadas na busca pelo crescimento nas empresas e o sucesso profissional. A motivação, para os autores, está associada aos cinco sentidos do ser humano, conforme quadro3 ilustrado a seguir:

A QUALIDADE  
DE VIDA REQUER  
RESPEITO PELAS  
PESSOAS PARA  
ALCANÇAR  
NÍVEIS ELEVADOS  
DE QUALIDADE E  
PRODUTIVIDADE

**QUADRO 03:**  
CONCEITO DE MOTIVAÇÃO ASSOCIADA AOS CINCO  
SENTIDOS DO SER HUMANO.

<b>Visão</b>	→ Quando o funcionário enxerga o potencial da empresa, acredita que possa desempenhar o seu papel de maneira integrada e participativa, motivando-se no seu posto de trabalho.
<b>Audição</b>	→ Quando ele compreende os motivos verdadeiros para alcançar o sucesso, motiva-se no seu posto de trabalho.
<b>Tato</b>	→ Quando o funcionário percebe que seu braço é parte importante do processo de sucesso.
<b>Paladar</b>	→ Quando sente o gosto pelo trabalho de maneira que perceba que poderá se desenvolver na empresa.
<b>Olfato</b>	→ Quando ele sente o cheiro de honestidade, colaboração e boas atitudes dos gestores.

Fonte: Fidelis e Banov (2007, p.177)

Um exemplo de empresa é a Itamaracá Transportes, transporte coletivo da Região Metropolitana de Recife - Pernambuco. Em seu site, a Itamaracá Transportes investe fortemente no desenvolvimento da sua equipe através de programas de saúde e segurança do trabalho, capacitação, motivação e mobilização. Além de contar com escolas de formação profissional reconhecidas, também oferece orientação financeira, nutricional, psicológica, jurídica de qualidade de vida. Na questão da saúde a empresa disponibiliza médicos de plantão na sede, para atendimentos ambulatoriais e odontológicos. A empresa também estimula os colaboradores a participar de programas voltados a sustentabilidade, como o Ecodiesel, que dá prêmios aos motoristas mais econômicos, e 20% do valor economizado àqueles que superam a meta estabelecida. Mas, essa não é a única ação capaz de preservar o meio ambiente. Na Itamaracá, todos são convidados a promover a coleta seletiva. Os funcionários trocam os produtos recicláveis por Maracás, uma moeda interna que vale prêmios, como eletrodomésticos e até lanches na cantina, entre muitos outros [...].

### 3.2.2 O impacto da presença de funcionários satisfeitos e insatisfeitos no ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas, materiais, e por condições psicológicas e sociais. Por isso, um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes e rotatividade do pessoal.

As necessidades das pessoas e os novos desafios organizacionais têm estimulado a estruturação de atividades de qualidade de vida nas empresas. Algumas mudanças de hábitos e culturas, além de novos paradigmas, são criadas dentro das organizações, buscando oferecer meios em que funcionários se sintam satisfeitos com seus empregos, além de programas

motivacionais, de educação e atividades a garantir saúde física e emocional dos empregados.

Para Robbins (2010, p. 78) a personalidade das pessoas também desempenha o seu papel:

Pesquisas mostram que as pessoas possuem autoavaliação básica positiva – que acreditam no seu valor intrínseco e nas suas competências – estão mais satisfeitas com seus trabalhos do que aquelas com autoavaliação básica negativa. Além de verem seu trabalho como mais gratificante e interessante, também tendem a movimentar-se na direção de trabalhos mais desafiadores. Aquelas com autoavaliação básica negativa estabelecem objetivos menos ambiciosos e tendem a desistir quando se deparam com dificuldades.

As pessoas ainda são e sempre serão os grandes vetores que geram energia para o motor organizacional funcionar.

### 3.2.3 Modelos de QVT

Conforme conceitos vistos, se não houver uma boa qualidade de trabalho, logo haverá a alienação do empregado, a insatisfação e a má vontade, chegando ao declínio da produtividade. Quando a qualidade do trabalho é boa, tudo muda e fica diferente, conduzindo-se a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar as suas contribuições. Por esta razão, vários autores apresentam modelos de QVT, dentro os principais são os de Hackman e Oldhan, o de Walton e de Nadler e Lawler

• **MODELO DE HACKMAN E OLDHAN:** segundo Chiavenato (2010), os autores apresentam um modelo em que as dimensões de cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT.

#### QUADRO 04:

MODELO DE QVT POR  
HACKMAN E OLDHAN

<b>Variedade de habilidades</b>	→ <i>O cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.</i>
<b>Identidade da tarefa</b>	→ <i>Ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, onde o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.</i>
<b>Significado da tarefa</b>	→ <i>A pessoa deve ter certa percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.</i>
<b>Autonomia</b>	→ <i>A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.</i>
<b>Retroação do próprio trabalho</b>	→ <i>Os superiores devem proporcionar informações de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar seu desempenho.</i>
<b>Retroação extrínseca</b>	→ <i>Deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.</i>
<b>Inter-relacionamento</b>	→ <i>O contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes internos e externos deverá ser estimulado e possibilitado.</i>

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2010).



Compreende-se a QVT como resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos, como rotatividade ou pelo contrário, alta qualidade no desempenho do trabalho.

Modelo de Walton: o autor propõe oito categorias conceituais que incluem:

**QUADRO 05:**  
*MODELO DE QVT  
POR WALTON*

<b>Compensação Justa e Adequada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Equidade Interna e Externa</i></li><li>• <i>Justiça na Compensação</i></li><li>• <i>Partilha de ganhos de produtividade</i></li></ul>
<b>Condições de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Jornada de trabalho razoável</i></li><li>• <i>Ambiente físico seguro e saudável</i></li><li>• <i>Ausência de insalubridade</i></li></ul>
<b>Uso e Desenvolvimento de Capacidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Autonomia</i></li><li>• <i>Autocontrole relativo</i></li><li>• <i>Qualidades múltiplas</i></li><li>• <i>Informações sobre o processo total de trabalho</i></li></ul>
<b>Oportunidade de crescimento e segurança</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Possibilidade de carreira</i></li><li>• <i>Crescimento pessoal</i></li><li>• <i>Perspectiva de avanço salarial</i></li><li>• <i>Segurança de emprego</i></li></ul>
<b>Integração Social na organização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ausência de preconceitos</i></li><li>• <i>Igualdade</i></li><li>• <i>Mobilidade</i></li><li>• <i>Relacionamento</i></li><li>• <i>Senso comunitário</i></li></ul>
<b>Constitucionalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Direto de proteção ao trabalhador</i></li><li>• <i>Privacidade pessoal</i></li><li>• <i>Liberdade de expressão</i></li><li>• <i>Tratamento imparcial</i></li><li>• <i>Direitos trabalhistas</i></li></ul>
<b>O Trabalho e o Espaço Total de Vida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Papel balanceado no trabalho</i></li><li>• <i>Estabilidade de horários</i></li><li>• <i>Poucas mudanças geográficas</i></li><li>• <i>Tempo para lazer da família</i></li></ul>
<b>Relevância Social no Trabalho na Vida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Imagem da empresa</i></li><li>• <i>Responsabilidade social da empresa</i></li><li>• <i>Responsabilidade dos produtos</i></li><li>• <i>Práticas de emprego</i></li></ul>

Fonte: adaptado pela autora de Fernandes (1996 p.47-48).

Para Walton (1973) apud Rodrigues (1994, p. 81), a "expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negli-

genciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Modelo de Nadler e Lawler: nesse modelo os autores indicam as atividades representativas de QVT:

#### QUADRO 06:

MODELO DE QVT POR NADLER  
E LAWLER

1. Participação nas decisões;
2. Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
3. Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
4. Melhoria do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros;

Fonte: Vieira (1996, p.40).

Segundos os autores, à medida que esses quatro aspectos são incrementados, há uma melhoria na QVT.

Observando os modelos existentes, pode-se ter noção da dimensão que os programas de bem-estar deverão abranger conflitos como equidade salarial, formação educacional e profissional, entre outros que são exemplos de áreas que deverão ser analisadas.

## 4 RESULTADOS

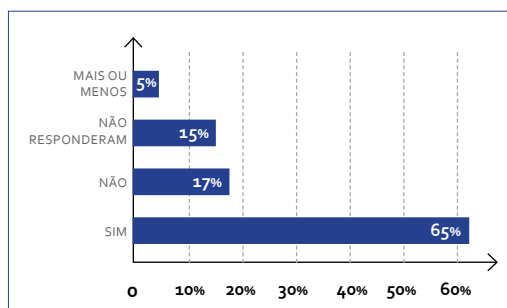
### 4.1 Principais dimensões que caracterizam a QVT para os colaboradores da empresa foco da pesquisa

O perfil dos respondentes corresponde: sexo masculino; tempo de atuação não informado pela maioria; cargo de ocupação motorista/cobrador; são casados; e, idade superior a 41 anos.

Analisando o Gráfico 01 percebe-se que 65% dos questionados responderam afirmativamente ao questionamento; outros 17% responderam não para a questão; já 15% não responderam a referida pergunta. Cabe dizer que 4%, mesmo não havendo opção mais ou menos, esses escreveram no próprio questionário esta resposta.

#### GRÁFICO 01:

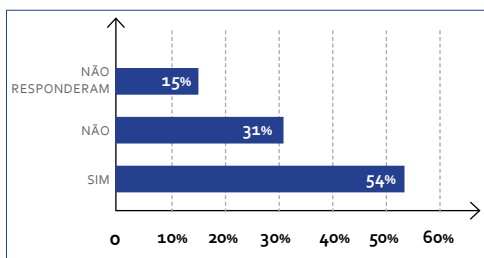
EQUIDADE SALARIAL ENTRE CARGOS ANÁLOGOS



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 02 percebe-se que 54% dos questionados afirmaram que seus salários são equivalentes aos profissionais de outras empresas, 31% negaram essa afirmação e 15% não optaram em responder o questionamento.

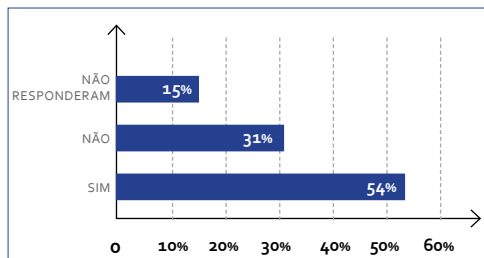
**GRÁFICO 02:**  
SALÁRIO EQUIVALENTE X PROFISSIONAIS CONCORRENTES



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 03, percebe-se que 54% dos questionados responderam afirmativamente ao questionamento; outros 31% responderam não para a respectiva questão; já 15% não responderam a referida pergunta.

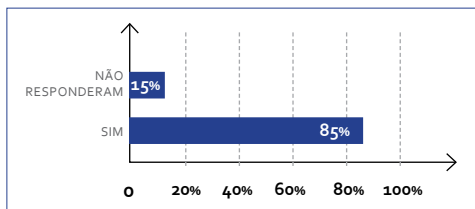
**GRÁFICO 03:**  
TRATAMENTO IGUALITÁRIO E IMPESSOAL PARA TODOS COLABORADORES



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 04, ilustrado a seguir, percebe-se que 85% dos questionados afirmaram estarem satisfeitas com sua jornada de trabalho, e 15% não quiseram responder a pesquisa.

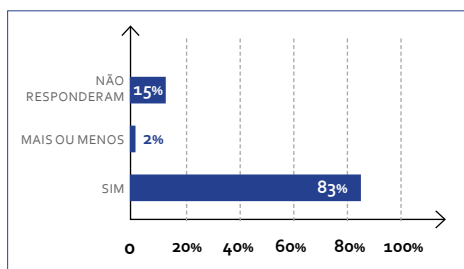
**GRÁFICO 04:**  
JORNADA DE TRABALHO



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 05 compreende-se que 83% dos questionados responderam afirmativamente ao questionamento; outros 15% optaram em não responder ao questionamento. Cabe dizer, ainda, que 2%, mesmo não havendo opção: mais ou menos, esses escreveram no próprio questionário esta resposta.

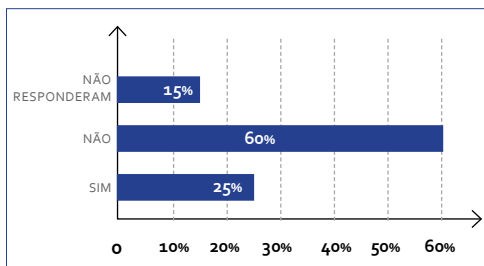
**GRÁFICO 05:**  
CARGA HORÁRIA X CAPACIDADE FÍSICA



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 06, representado a seguir, percebe-se que 25% dos questionados afirmaram que a empresa estimula a obtenção de outras habilidades além de sua função, porém cerca de 60% negaram essa afirmação e 15% dos mesmos não responderam a referida questão.

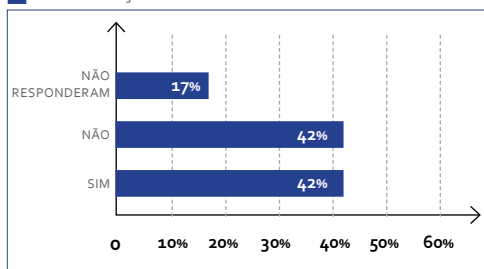
**GRÁFICO 06:**  
ESTIMULAÇÃO PARA OUTRAS HABILIDADES



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 07 nota-se que a empresa dá a oportunidade aos funcionários em aplicar seus conhecimentos no trabalho, onde obteve 42% ambas as opiniões, de Sim ou Não, e 17% não responderam a referida questão.

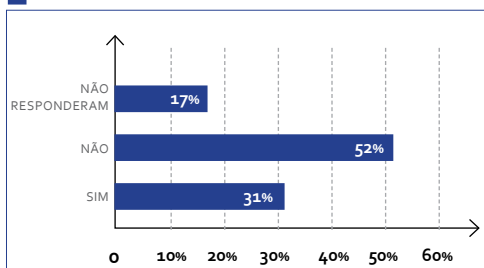
**GRÁFICO 07:**  
ESTIMULAÇÃO PARA OUTRAS HABILIDADES



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 08 nota-se que 52% dos questionados afirmam que a empresa não oferece igualdade de oportunidades entre os colaboradores, 31% concordam com a respectiva questão e 17% dos respondentes não responderam a referida pesquisa.

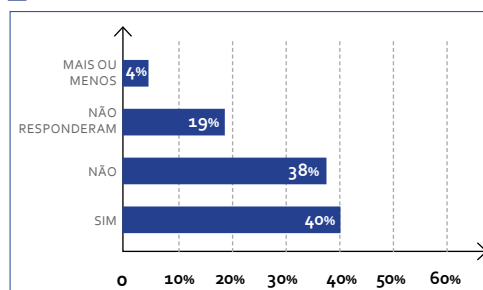
**GRÁFICO 08:**  
IGUALDADE NAS OPORTUNIDADES EXISTENTES



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Diante do Gráfico 09, nota-se que 40% dos questionados alegam que a empresa dá oportunidade aos mesmos em expressar suas opiniões e ideias livremente, porém aproximadamente 38% discordaram com a respectiva afirmação. Salienta-se, ainda, que 19% não responderam a pesquisa e 4% optaram em escrever a opção Mais ou Menos, mesmo não havendo alternativa.

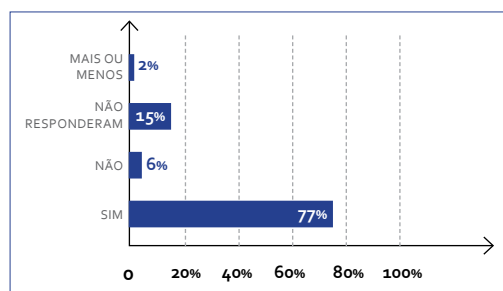
**GRÁFICO 09:**  
EXPOR OPINIÕES LIVREMENTE



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Diante do Gráfico 10, nota-se que 77% dos questionados afirmaram que é possível manter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal diante da carga horária estabelecida, e somente 6% discordaram da afirmação presente. Também, cabe dizer, que 15% não responderam a pesquisa e 2% escreveram a opção Mais ou Menos no questionário, mesmo não havendo alternativa para ser marcada.

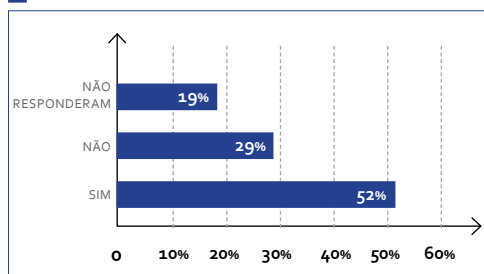
**GRÁFICO 10:**  
CARGA HORÁRIA X VIDA PESSOAL



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 11 nota-se que 29% dos questionados afirmam que a empresa não investe em responsabilidade social, incentivo esse no qual apoia em projetos comunitários, e cerca de 50% dos mesmos alegam ao contrário da referida questão; e 19% optaram em não responder a pesquisa.

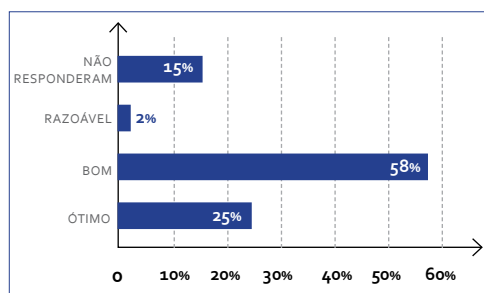
**GRÁFICO 11:**  
INVESTIMENTO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Diante do Gráfico 12 percebe-se que 58% dos respondentes afirmam haver um bom relacionamento com os colegas na empresa, enquanto 25% alegam ser ótimo o relacionamento entre os funcionários; já 2% marcaram a opção razoável e 15% não responderam a referida pesquisa.

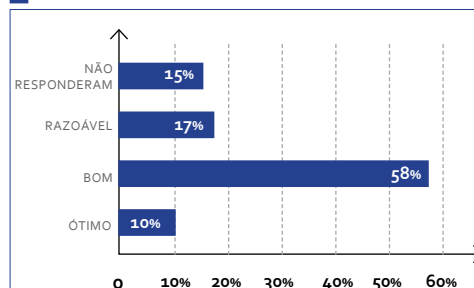
**GRÁFICO 12:**  
RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 13 nota-se que 58% dos respondentes afirmam haver um bom companheirismo com os colegas na empresa, enquanto 17% alegam ser razoável o companheirismo entre os funcionários; já 10% marcaram a opção ótimo e 15% não responderam a referida pesquisa.

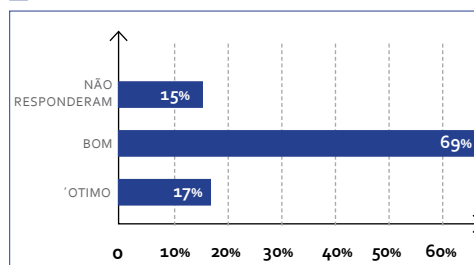
**GRÁFICO 13:**  
COMPANHEIRISMO ENTRE COLEGAS



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Diante do Gráfico 14 nota-se que 69% dos questionados alegam que os serviços oferecidos à sociedade são de boa qualidade; enquanto 17% afirmam ser ótimos os serviços e somente 15% optaram em não responder a pesquisa.

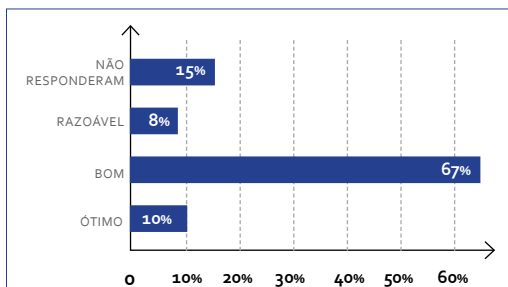
**GRÁFICO 14:**  
IMAGEM DOS SERVIÇOS OFERECIDOS



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 15, ilustrado a seguir, percebe-se que 67% dos questionados consideram a qualidade de vida no trabalho boa; enquanto 10% afirmam ser ótima sua QVT, 8% razoável e 15% optaram em não responder a referida pergunta.

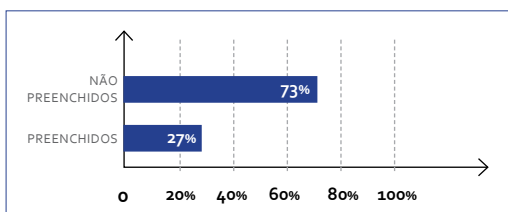
**GRÁFICO 15:**  
*QVT DOS FUNCIONÁRIOS*



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

Analisando o Gráfico 16 percebe-se que 73% optaram em não preencher a referida questão; e dos 27% que responderam a questão deixaram como sugestão as seguintes premissas: plano de saúde, cestas básicas, treinamentos para certas atividades, palestras motivacionais, crescimento e valorização dos funcionários, cursos profissionalizantes para obter melhor qualificação dos funcionários, proporcionar pelo menos uma vez ao ano uma janta de confraternização entre os colaboradores, entre outros. E como elogios: afirmaram que a empresa é bem organizada e paga os salários dos funcionários em tempo real, que a mesma investe em novos produtos, porém não oferecem suporte aos que executam o trabalho, no caso os novos ônibus que vieram para a região.

**GRÁFICO 16:**  
*SUGESTÕES OU CRÍTICA REFERENTE A QVT*



Fonte: Pesquisa na empresa Alfa, 2014.

## CONCLUSÃO

Diante dos resultados apresentados e referentes às oposições dos entrevistados nota-se que os colaboradores da empresa Alfa estão na maior parte satisfeitos com alguns dos tópicos levantados na pesquisa. Dentre os insatisfeitos, pode-se citar: a estimulação de outras habilidades; ampliação do conhecimento visto; liberdade de expressão, entre outros, foi proposto realizar anualmente a Semana QVT, onde ocorreriam diversas atividades como: palestras, debates, apresentações de propostas a serem melhoradas, estimulando desta forma, a reflexão da importância da qualidade de vida no trabalho. Também é apresentada a implantação de um site na web, da própria empresa, onde disponibiliza informações relativas à Qualidade de Vida no Trabalho, vinculados a conteúdos relacionados à saúde e segurança no trabalho, dentre outros.

Além disso, diante das sugestões colocadas pelos colaboradores da empresa e para manter as condições de qualidade e segurança no ambiente de trabalho, assegura-se aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional como respeito a decisões de saúde que propiciem desenvolvimento, profissional; oferecer referências a função desenvolver eficientemente a atividade; entre outros. Entretanto, fica evidenciado a necessidade de melhorar a QVT conforme aponta à empresa ao investir na qualidade e serviços, no aumento de custo, entre

QUANTO MAIOR  
O INVESTIMENTO  
EM QUALIDADE  
DE VIDA MAIOR  
SERÁ O RETORNO  
EM TERMOS DE  
PRODUTIVIDADE,  
QUALIDADE E  
FINANCEIRAMENTE  
PARA A  
ORGANIZAÇÃO

áreas, assistenciais e de melhoria da qualidade profissional; respeito a decisões de profissionalização e crescimento treinamentos e cursos atribuída, para assim melhorar a atividade; portanto, ao implantar estas que a empresa está de propor ações no sentido de colaborar, pois atualmente vigente, uma QVT, também está buscando de seus produtos a produtividade, na realização de outros objetivos.

Após análise dos resultados referentes à pesquisa dos colaboradores, observa-se que a maioria dos pesquisados é do sexo masculino, de função cobradores / motoristas com idade acima de 41 anos. Para os mesmos, os pontos mais relevantes foram em questão da empresa não estimular outras habilidades, apresentando 60% da pesquisa; não havendo oportunidades de ampliar seus conhecimentos (42%); disseram 52% deles, não existir igualdade nas oportunidades obtidas;

A promoção de ações ou programas de QVT vem se tornando a maneira pela qual é possível se desenvolver e manter a motivação e o comprometimento dos trabalhadores, resultando em inúmeros benefícios. E quanto maior o investimento em qualidade de vida maior será o retorno em termos de produtividade, qualidade e financeiramente para a organização.

Pois se é na empresa onde os trabalhadores passam a maior parte do tempo, é natural que as transformassem em lugares mais agradáveis e saudáveis para a execução do trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos**: tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho-QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Maria Antônia Porto. **Bases para uma política de Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ**. 2002. (Mestrado em Engenharia da Produção), Centro de Tecnologia Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RELACIONAMENTO com seus funcionários. Disponível em: <<http://www.itamaraca.com.br/relacionamento>>. Acesso em: 10 maio 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



# A PERCEÇÃO DOS EGRESSOS E ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO QUANTO AS POLÍTICAS PÚBLICAS DO PROUNI E SUA FUNÇÃO NA SOCIEDADE

ANTUNES, Tamara da Silva; SANDER, Andrea; ROTERMUND, Maria D' Lourdes Guimarães - A percepção dos egressos e alunos do curso de administração quanto as políticas públicas do PROUNI e sua função na sociedade

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi identificar a percepção dos egressos e alunos do curso de Administração quanto às políticas públicas do Programa Universidade para Todos e sua função de administrador na sociedade. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa com questionário online de perguntas fechadas e abertas com os egressos e alunos de quatro instituições de ensino superior privadas de Porto Alegre e grande Porto Alegre. A partir dos dados coletados, concluiu-se que os administradores estão cada vez mais apropriados de suas funções na sociedade, preocupando-se com o próximo e com a sua forma de agir quanto à ética e responsabilidade social, e carregam consigo valores como dedicação e comprometimento onde atuam. Verificou-se também o desejo dos egressos e dos alunos de fazer uma pós-graduação dando continuidade a sua formação, mas de acordo com os dados verificados, ainda não têm condições financeiras para prosseguir com os estudos.

**Palavras Chave:** ProUni, Políticas Públicas, Ética e Responsabilidade Social

---

## ABSTRACT

The main goal in this research was to identify the sights of graduates and students of Management as for public policies of the Programa Universidade para Todos and its function in society. Qualitative and quantitative researches were performed with online questionnaire made by open and closed questions with graduates and students from four institutions of private higher education in Porto Alegre and surroundings. As from the data collected, it was concluded that the managers are even more suitable with their functions in the society, worried about the others and their own way to act according to ethics and social responsibility, and they carry values like dedication and compromising where they work. Also, it was verified the desire of the students and graduates about making a postgraduate, and give continuity to their academic degree, but according to actual data, they cannot afford to continue their studies, yet.

**Key words:** ProUni, Public Policy, Ethics and Social Responsibility.



## INTRODUÇÃO

A partir do desafio de elevar os níveis da qualidade de ensino dos jovens de parte da população economicamente ativa do Brasil, segundo o Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecido pela Lei nº 10.172/2001 (BRASIL, 2001) de “aumentar a proporção de jovens de 18 a 24 anos matriculados em curso superior para 30% até 2015”, surge em janeiro de 2005 o ProUni. Nesta pesquisa se buscou fazer um levantamento da efetividade do ProUni não só em quantidade de oferta, mas na qualidade da inclusão social, econômica e mercadológica que têm o programa para os beneficiários, salientando as competências generalistas e específicas desses Administradores, se estabelecendo o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos egressos e alunos do curso de administração IES em Porto Alegre quanto às políticas públicas do ProUni e sua função na sociedade?

Sendo assim, esta pesquisa buscou identificar a percepção dos egressos e alunos do curso de administração quanto às políticas públicas do ProUni e sua função na sociedade. Para se alcançar o objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: verificar o perfil dos atuais estudantes e dos egressos beneficiários do Programa; comparar a percepção dos alunos e egressos quanto a sua função de Administrador na sociedade; e comparar a visão dos alunos e egressos do Curso de Administração quanto ao impacto das Políticas Públicas e o interesse dos mesmos na formação continuada.

Devido à expansão das políticas públicas na área da educação, em torno da ampliação

do acesso ao ensino superior e a importância do curso de administração no Brasil (em tamanho e em responsabilidade), o tema foi desenvolvido sob as justificativas da função social do administrador do século XXI, a gestão humanizada, os valores sociais e pela motivação pessoal da pesquisadora que foi beneficiária do Programa Universidade para Todos – ProUni durante sua graduação.

No desenvolvimento da pesquisa, foram feitas reflexões acerca da percepção dos egressos e alunos do curso frente a sua função na sociedade, tendo em vista que são líderes, gestores, empresários e empregados da rede pública e privada, que tem alto poder de decisão nas suas organizações. Na instituição onde foi idealizada e orientada a pesquisa, é oferecido semestralmente um número proporcional de bolsas pelo ProUni, onde foram levantados questionamentos a respeito do que os graduandos e

graduados estariam percebendo na oportunidade oferecida pela política pública para sua formação e quais os benefícios e perspectivas deles num aspecto geral.

A partir dessas reflexões, foram propostos objetivos para responder as indagações da pesquisadora: Fazer um breve levantamento socioeconômico dos egressos e estudantes do curso, beneficiários do Programa; comparar a percepção dos egressos e alunos quanto à sua

FORAM FEITAS  
REFLEXÕES ACERCA  
DA PERCEPÇÃO DOS  
EGRESSOS E ALUNOS  
DO CURSO FRENTE  
A SUA FUNÇÃO NA  
SOCIEDADE

função social de administrador na sociedade; e comparar a visão dos alunos e egressos do curso de administração quanto ao impacto das políticas públicas e o interesse dos mesmos na formação continuada.

Serão apresentados a seguir os resultados gerados pela pesquisa através desses objetivos e indagações.

## METODOLOGIA

Alinhados aos objetivos da presente pesquisa, a mesma pode ser caracterizada, quanto aos objetivos, como de natureza descritiva, quanto a abordagem do problema de natureza quantitativa e qualitativa, e quanto aos procedimentos, como um estudo de caso. Em termos geográficos, a pesquisa foi focada no curso de Administração, de quatro instituições de ensino superior privadas de Porto Alegre e grande Porto Alegre, dentre elas, a instituição X, onde a autora foi discente; a instituição Y; a instituição Z e a instituição W.

A população pesquisada se constituiu de uma parcela de egressos e estudantes, beneficiários do ProUni, de universidades e centros universitários. Essa amostra foi composta de alunos e egressos de cada instituição de ensino superior citada, somando 22 egressos; e adicionalmente 11 alunos bolsistas que também compuseram a amostra a fim de fazer uma comparação avaliativa de perfil.

Dentre os egressos sujeitos da pesquisa, 11 administradores foram graduados pela instituição X, seis através da instituição Z, quatro formados pela instituição W e um egresso pela Instituição Y, totalizando 22 administradores respondentes ex-bolsistas do ProUni entre

2009 e 2013.

Este tipo de amostragem caracteriza-se como não probabilística, e para a seleção da amostra foi utilizada a amostragem por conveniência. Os participantes que realizaram a pesquisa dispuseram-se de livre e espontânea vontade, tendo em vista que as coordenações de curso justificaram não terem conhecimento dos alunos bolsistas de seu curso ou instituição, por uma questão que não foi declarada por desconhecimento dos próprios e da autora, que pressupõe a função do zelo pelos estudantes ou pela centralização das informações em algum setor específico de cada instituição.

Além da pesquisa documental, em fontes secundárias, foram realizadas entrevistas a partir de questionários com roteiro semi-estruturando, assim caracterizado porque se compõe de questões abertas e fechadas. O público alvo dessa pesquisa foram os egressos que responderam a pesquisa a partir de um link onde foi disponibilizado o formulário do Google Docs, instrumento on-line da empresa Google, de serviços de internet.

Quanto à busca de respondentes, foram realizados contatos pessoais. A pesquisa também foi compartilhada pela autora na rede social Facebook, da qual fazem parte professores, alunos e ex alunos bolsistas do ProUni, a pesquisadora recebeu autorização do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, para divulgar o instrumento em um grupo dirigido, vinculado ao Conselho, com alcance de cerca de 1500 pessoas. Houve também a divulgação da pesquisa pela página institucional do Curso de Administração, a qual têm um alcance de cerca de 700 pessoas entre



alunos, ex-alunos e professores.

A coleta dos dados ocorreu entre fevereiro e março de 2014, e os dados foram analisados através de tabelas com médias de respostas por categorias de respondentes fazendo uma comparação de interpretações e percepções dos entrevistados e tabelas de frequência com porcentagem que investigaram o maior número de respostas e definiram alguns parâmetros que sustentaram a pesquisa.

Após a utilização das técnicas para a coleta, e de posse das informações, os dados foram submetidos à análise e interpretação.

## FUNDAMENTAÇÃO

### Educação de ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul

Segundo a Lei nº 9.394/96, no Art.2º inciso II, como dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, têm por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Sobre a evolução da educação no Brasil, Andrade (2010), explana que “a partir dos anos 90, houve a universalização do ensino fundamental, o crescimento do ensino médio e também do ensino superior, cujas matrículas triplicaram”.

Ao discutir sobre o estabelecimento do Ensino Superior e a formação profissional e desenvolvimento, Corbucci (2007) afirma que “não se trata apenas de formar profissionais

em número suficiente e tecnicamente habilitados para o desempenho de funções específicas, mas também preparados para atuar em contextos sociais extremamente adversos”.

O Censo da Educação Superior, realizado pelo Ministério da Educação, até 2007, a região Sul do Brasil era a 2ª maior região onde havia matrículas para o ensino superior com mais de 864 mil inscrições, ficando atrás apenas da região Sudeste, com cerca de 2.431 milhões de inscrições. Nesse mesmo período, a cidade de Porto Alegre era a 4ª colocada entre as cidades com mais matrículas, com cerca de 345 mil matrículas, ficando mais uma vez atrás de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, respectivamente (MEC, 2007).

Já o Censo do MEC, de 2011, mostra que no Brasil são que cerca de três milhões de pessoas entre 18 e 24 anos frequentam o ensino

NO BRASIL, DA  
POPULAÇÃO  
INGRESSANTE DE  
1,6 MILHÕES NO  
ENSINO SUPERIOR

superior, numa população de mais de 22 milhões, ou seja, cerca de 11% da população nessa faixa etária. As matrículas presenciais na região Sul do Brasil, cresceram para mais de

929 mil, que passou ao 3º lugar quando comparado ao censo de 2007, ficando atrás da região nordeste, que se denota aqui, têm o dobro da população da mesma idade. Entretanto, mesmo com o crescimento apontado na região sul, de acordo com os dados de pesquisa do IBGE, apenas cerca de 582 mil jovens de 18 a 24 anos estão frequentando um curso de graduação.

No Brasil, da população ingressante de 1,6 milhões no Ensino Superior, cerca de 19,1%



o fez através do ENEM até 2011. Quando se refere a processos seletivos pelo ENEM, a região sul fica em terceiro lugar por regiões geográficas do Brasil entre instituições federais, estaduais, municipais e privadas. Na sua população de ingressantes, fica em cerca de 18,4% entrantes por esse meio, perdendo para região centro-oeste, com cerca de 19,5% da população de ingressantes e da região sudeste com 20,2% de entrantes por esse processo.

Quanto aos concluintes de graduações presenciais e a distância, advindos de todas as formas de ingresso e processo seletivo em instituições de ensino pública e privada, foram registradas mais de um milhão de conclusões (Censo MEC, 2011), sendo que mais de 200 mil foram por instituições públicas e quase 800 mil por instituições privadas.

Dentre todos os cursos é expressivo o número de estudantes no curso de Administração, que também se apresenta como um dos maiores cursos com bolsas de estudo do ProUni no Brasil. No item a seguir, serão apresentadas as Políticas Públicas no Brasil.

### **POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL**

Quando se refere às origens dos movimentos sociais, pelos Direitos Humanos, que iluminam as Políticas Públicas, Mello, Neto e Froes (2011) definem a Declaração Universal dos Direitos Humanos, assinada em 1948, como “um dos documentos básicos das Nações Unidas”. Das Políticas Públicas como projetos de inserção social, Garay (2011), conceitua que “o grande desafio nos projetos sociais, de modo geral, têm sido o de contribuir para a redução das desigualdades e favorecer a inserção so-

cial de pessoas e grupos menos favorecidos por meio de crescimento econômico e desenvolvimento local”. Quanto a esse desenvolvimento da sustentabilidade social, Barbieri e Cajazeiras (2009) escrevem que se trata da “consolidação

de processos que promovem a equidade na distribuição dos bens e da renda para melhorar substancialmente os direitos e condições de amplas massas da população”.

Sobre a responsabilidade do Estado, Silva e Souza-Lima (2010) expõe que “ele planeja, pesquisa, identifica, formula, e reformula políticas, programas e projetos”. Entretanto todos os agentes são responsáveis pela condição de desenvolvimento. Sobre o papel do Estado com as Políticas Públicas para os países pobres e em desenvolvimento, como o Brasil, Romeiro (2012), afirma que mais do que uma oportunidade, essas políticas públicas seriam a melhor forma de criar um desenvolvimento baseado especialmente nas forças internas desses países.

No item a seguir, serão apresentados os programas de políticas públicas focadas na educação.

### **POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Projetados pelo Ministério Brasileiro de Educação, as Políticas Públicas direcionadas para a Educação são uma ferramenta de acessibilidade ao ensino superior e crescimento do

**“ELE PLANEJA, PESQUISA, IDENTIFICA, FORMULA, E REFORMULA POLÍTICAS, PROGRAMAS E PROJETOS”**



país. Quanto a inclusão social de toda a sociedade, Romeiro (2012), afirma que “são necessárias políticas públicas específicas desenhadas para evitar que o crescimento beneficie apenas uma minoria”.

Andrade (2010) enfatiza que apesar do intenso crescimento observado no ensino superior no Brasil, o percentual de acesso desses jovens é ainda muito limitado, alcançando apenas 19% na faixa etária de 18 a 24 anos (PNAD, 2009). Para tanto, a resolução, ou pelo menos o início dela é estipular metas a serem alcançadas a médio e longo prazo. .

Os programas descritos pelo Ministério da Educação para inclusão no Ensino Superior, são os seguintes: FIES, REUNI, Promisae e ProUni, que serão bre-

## AS INSTITUIÇÕES QUE ADEREM AO PROGRAMA RECEBEM ISENÇÃO DE TRIBUTOS.

vemente descritos a seguir, conforme informações retiradas do site do Ministério da Educação em setembro de 2013: Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies);

Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni); Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior (Promisae); e o Programa Universidade para Todos (ProUni), foco dessa pesquisa, que tem por finalidade conceder bolsas de estudos integrais e parciais a

estudantes de cursos de graduação e de cursos sequenciais de formação específica, sempre em instituições privadas de educação superior. As instituições que aderem ao programa recebem isenção de tributos.

O ProUni foi criado em 2004, pela Lei nº 11.096/2005, como descrevem Saraiva e Nunes (2011):

Mediante a necessidade de investimento, o governo federal em 2004 lançou o Programa Universidade para Todos (ProUni), com intuito de possibilitar e incentivar o estudo e o acesso a esse ensino a brasileiros de baixa renda, ex-alunos da rede pública do ensino médio ou de bolsistas integrais das escolas particulares. O programa oferta, por intermédio de parcerias com instituições de ensino superior particulares, bolsas que cobrem integral ou parcialmente os custos das mensalidades. Em contrapartida, oferece às instituições abatimentos tributários no imposto de renda das pessoas jurídicas, na contribuição social sobre o lucro líquido, na contribuição social para financiamento da seguridade social e na contribuição para o programa de integração. Possui também uma política de quotas destinada aos alunos portadores de necessidades especiais, afrodescendentes ou indígenas, cujas vagas são distribuídas conforme a proporção dessas populações nos estados (SARAIVA; NUNES, 2011, p. 3).

Ainda conforme esta lei, os pré-requisitos para a inserção dos cidadãos no programa são: o ensino médio em escola pública ou bolsista de escola privada ou ainda os professores da rede pública, que podem concorrer as licenciaturas; ter realizado o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), obter nota média de no mínimo 450 pontos, e nota superior a zero na redação; e comprovar renda familiar bruta mínima de até um salário mínimo e meio por pessoa em sua residência.



## RESULTADOS

### O perfil dos atuais alunos e egressos beneficiários do ProUni

Nos resultados referentes ao perfil socioeconômico, no caso dos egressos, foram contabilizados 45% dos respondentes na faixa etária entre 22 e 25 anos; 32% dos graduados têm idade entre 26 e 29 anos; e 23% têm mais de 30 anos.

Dentre os alunos, a maioria pertence a faixa etária entre 22 e 25 anos, num percentual de 37%; já os alunos com a mais de 30 anos somam 36%; e os com idade entre 19 e 21 anos perfazem 27%. Nesse caso observou-se uma discrepância entre os dados obtidos e os do IBGE, que aponta que a faixa etária preponderante é a de 18 a 20 anos, porém na pesquisa realizada no Curso de Administração a maioria dos alunos têm idade superior, entre 22 e 25 anos, isto se justifica pois tratam-se de jovens que estão retornando aos estudos depois de se posicionar no mercado de trabalho, como indica o relatório do Tribunal de Contas da União (2009).

Quanto ao gênero dos egressos e alunos, há uma desigualdade notável. No caso dos egressos, 73% dos respondentes eram do sexo feminino e 27% do sexo masculino. Com relação aos alunos, esta proporção foi equilibrada, onde 55% dos respondentes pertence ao sexo feminino e 45% ao sexo masculino.

Quanto à etnia, a maioria dos egressos respondentes se considerava brancos, perfazendo 77% das respostas, 14% dos pesquisados se considerava pardo; 5% negro e 4% indígena. Com relação aos graduandos, 8,64% dos respondentes se consideravam

brancos; 18% pardos; e 18% negros, com a ausência de alunos respondentes indígenas.

Quanto às instituições de origem dos graduados, 50% foram graduados pela instituição X; 27% vêm da instituição Z; 18% pertencem instituição W; e 5% da instituição Y. Entre os alunos pesquisados, 91% dos respondentes cursam o ensino superior na instituição X e 9% na instituição Y.

A MAIORIA DOS  
EGRESSOS,  
REPRESENTADA  
AQUI POR 41% DA  
AMOSTRA, FORMOU-  
SE EM 4 ANOS,  
QUE É O TEMPO  
DE DURAÇÃO DO  
CURSO;

A maioria dos egressos, representada aqui por 41% da amostra, formou-se em 4 anos, que é o tempo de duração do curso; 32% dos egressos concluiu a graduação em 5 anos; 23% o fez em 4,5 anos; e 5% concluiu a graduação em mais de 6 anos.

A presente pesquisa apurou que, quanto ao Ano de Conclusão de Curso, a maioria dos egressos pesquisados, somando 36% concluiu a graduação no segundo semestre de 2013; 27% no primeiro semestre dos anos de 2013; e o restante, totalizando 36%, concluiu o curso entre o segundo semestre de 2009 e o segundo semestre de 2012.

Quanto aos alunos, no que se diz respeito ao semestre em curso foram distribuídos em 9% no segundo semestre; 18% cursam



o quarto semestre; 9% no quinto semestre; 9% no sexto semestre; 18% cursam o sétimo semestre; e a maioria dos respondentes, 37%, cursam o oitavo semestre do curso de Administração.

De acordo com o Plano Nacional de Desenvolvimento de Educação 2011- 2020, do Ministério da Educação, foram estabelecidas 20 Metas e Estratégias norteadoras para o desenvolvimento da educação no Brasil. Os egressos e alunos desta pesquisa fazem parte da 12ª Meta que se refere em “elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando qualidade de oferta”.

No que tange à previsão de conclusão de curso dos alunos, as previsões de formatura concentram-se no primeiro semestre de 2014, com 37% dos respondentes. Vale ressaltar que nem todos os alunos fazem a graduação em quatro anos, motivando a inclusão desta questão no formulário. Por ordem, 18% dos respondentes prevê a conclusão do seu curso no primeiro semestre de 2015; 9% no segundo semestre de 2014; 9% no segundo semestre de 2015; 9% no primeiro semestre de 2016; e por fim, 9% no segundo semestre de 2016.

Quando perguntado aos graduados, se possuíam alguma pós-graduação, especialização ou mestrado, verificou-se que 86% dos respondentes não possui pós-graduação; frente a 9% que concluíram especialização em Instituição privada; e 5% que finalizou mestrado em Instituição Pública.

Para tornar mais abrangente a questão,

foi perguntado a quem não havia concluído pós-graduação se havia interesse em fazê-lo, sendo que e 70% dos pesquisados afirmou ter este desejo. Os 30% restantes informaram que a pós-graduação estava em andamento. Ainda observou-se nesse tópico, o caso de uma graduada que está cursando sua segunda pós-graduação. A educação continuada, que se observa entre os pesquisados, é uma das 20 Metas e Estratégias do Plano Nacional de Desenvolvimento de Educação 2011-2020, do Ministério da Educação.

Quando perguntado aos graduandos do curso de Administração o seu interesse em realizar alguma pós-graduação, todos responderam que sim, especificando o tipo, onde 46% manifestou interesse em especialização em instituição de ensino superior privada; 27% têm interesse em mestrado em instituição pública; 18% optou por especialização em instituição pública; e 9% para mestrado em instituição privada.

No caso do curso de Administração pode-se observar essa variedade, como exposto nos dados de área de atuação: Na distribuição quanto a área de atuação dos graduados em Administração pelo ProUni, 64% declarou-se como profissional de carreira, que trabalha em empresas privadas; 18% apresentou-se

QUANDO PERGUNTADO AOS GRADUANDOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO O SEU INTERESSE EM REALIZAR ALGUMA PÓS-GRADUAÇÃO, TODOS RESPONDERAM QUE SIM





como profissional liberal, empresário ou consultor; 14% como concursado; e 5% como profissionais da área acadêmica.

Quando perguntado aos os profissionais liberais e de carreira, o porte da empresa em que trabalham; 39% dos pesquisados informou que trabalha em empresa de grande porte; 39% trabalham em empresa de pequeno porte; e 22% em empresa de médio porte.

Na pesquisa com os alunos, também foi questionada a sua empregabilidade. Desses, 73% informa que está trabalhando e 27% que não está. Entre os 73% dos pesquisados que estão trabalhando, 46% é efetivo (regime de contrato pela Consolidação das Leis Trabalhistas); e 27% está estagiando na área administrativa. Ainda nessa mesma amostra, 37% trabalha em empresa de grande porte, 27% em empresa de pequeno porte e 9% em empresa de médio porte. E por fim, quanto à empregabilidade, 46% dos alunos trabalham em empresa privada e outros 27% em empresa pública como bancos e outras entidades.

Quanto ao tipo de transporte utilizado, entre os graduados pesquisados, 55% informaram que possuem carro ou moto; frente a 45% que informaram utilizar o transporte público. Já entre os alunos, apenas 27% possui carro ou moto; e 73% utiliza-se de transporte público.

Com relação aos egressos, foi informado pelos pesquisados que 36% dos têm uma renda de até 1,5 salários mínimos; 32% têm uma faixa de renda entre 1,5 a 3 salários mí-

**“AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NÃO ESTÃO APENAS EDUCANDO AS FUTURAS GERAÇÕES PARA TOMADORES DE DECISÃO, TAIS INSTITUIÇÕES TÊM PAPEL IMPORTANTE NA TRAJETÓRIA PARA UM FUTURO GLOBAL MAIS SUSTENTÁVEL”.**

nimos; e outros 32% ganham mais de 3 salários mínimos. Já quanto à renda dos alunos, 28% declarou renda de menos de um salário mínimo, proveniente de bolsas de estágio; 27% têm uma renda de até um e meio salários mínimos; outros 27% possuem renda maior de 3 salários mínimos, sendo que esses que estão nos semestres finais (7º e 8º); e 18% têm uma renda entre 1,5 e 3 salários mínimos.

#### **Percepção dos alunos quanto a sua função de Administrador na sociedade**

Foi realizado além do questionário fechado, um questionário aberto com três questões, onde os pesquisados descrevessem a sua percepção quanto à sua função de administrador e a sua função na sociedade, abordando quais valores adquiridos através da formação pela Bolsa do ProUni.

Cada instituição de ensino superior têm diretrizes nas quais apoia e justifica suas ações para com os seus alunos. Elas têm um papel



fundamental na formação dos valores dos profissionais que formam, como afirmam Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), “as instituições de ensino superior não estão apenas educando as futuras gerações para tomadores de decisão, tais instituições têm papel importante na trajetória para um futuro global mais sustentável”.

Dentre as respostas da instituição X, que representa 50% da amostra de egressos da pesquisa, se repetem valores como responsabilidade social, ética, persistência e gratidão, num sentido de zelo pela função e profundo agradecimento, como apresentado no Quadro 1 a seguir.

#### QUADRO 01:

RESPOSTAS DO VALORES PERCEBIDOS NA  
FORMAÇÃO DOS BOLSISTAS GRADUADOS

INSTITUIÇÃO	VALORES PERCEBIDOS
Instituição X	<i>Conhecimento, Educação, Disciplina, Responsabilidade Social, Ética, Gratidão, Generosidade, Humildade, Aprendizado, Visão Sistêmica, Persistência, Força de vontade, Autoestima, Dedicação, Perseverança, Oportunidades e Valorização.</i>
Instituição W	<i>Mérito, Gratidão e Igualdade Social.</i>
Instituição Y	<i>Conhecimento, Habilidades, Reconhecimento e Oportunidade.</i>
Instituição Z	<i>Persistência, Dedicação, Comprometimento, Responsabilidade, Ética, Profissionalismo, Experiência, Maturidade e Gratidão.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Dorneles (2006) complementa essa postura afirmando que “ser competente é saber alinhar as diferentes ordens de valores, diante das ameaças econômicas e sociais e, ainda, planejar estrategicamente sob esta base”. Assim como nas respostas dos egressos da instituição X, os respondentes da instituição Z, que representam 27% dos pesquisados, ressaltaram os valores de responsabilidade social e ética, e também valores como comprometimento, dedicação e uma experiência agradável.

Os valores de gratidão pela oportunidade recebida e reconhecimento foram evidenciados nas respostas dos egressos da instituição Y. Estes sentimentos apresentam-se como valores internos os quais, Schwartz (2005) conceitua como benéficos não somente para a pessoa que os têm, mas para os grupos e organizações nos quais irá participar ou liderar.

Já os egressos da instituição W, que representam 18% dos pesquisados, os valores mais citados foram a gratidão e mérito, num sentido de agradecimento em função de uma nova direção em sua vida. As repostas dos alunos bolsistas do ProUni, da instituição X, não diferem grandemente das manifestações dos egressos, como pode ser observado no Quadro 2 a seguir, que sintetiza os dados obtidos.

## QUADRO 02:

### RESPOSTAS DO VALORES PERCEBIDOS NA FORMAÇÃO DOS BOLSISTAS GRADUANDOS

ALUNOS	QUAIS OS VALORES QUE VOCÊ PERCEBE QUE ESTÃO SENDO ADQUIRIDOS ATRAVÉS DA FORMAÇÃO ATUAL E QUE VÃO REFLETIR NA SUA PROFISSÃO NO FUTURO?
<u>Aluno 1</u> →	<i>Cooperação, Compartilhamento, Ética, Respeito, Responsabilidade.</i>
<u>Aluno 3</u> →	<i>Responsabilidade Social e Ambiental</i>
<u>Aluno 4</u> →	<i>"Seriedade com o próximo, no que diz respeito a sua saúde financeira. Compromisso com prazos e sensibilidade ao trato com pessoas menos necessitadas. "</i>
<u>Aluno 6</u> →	<i>Ética, Visão e Perseverança.</i>
<u>Aluno 7</u> →	<i>Principalmente o da compreensão.</i>
<u>Aluno 8</u> →	<i>"Capacidade de liderar com situações adversas, pensar antes de executar, autoconfiança. "</i>
<u>Aluno 10</u> →	<i>Ética, Responsabilidade Ambiental, e Empreendedorismo.</i>
<u>Aluno 11</u> →	<i>Responsabilidade, Empreendedorismo, Educação e Inovação.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Valores como responsabilidade social e ética são os mais lembrados, além deste, despontam nesse grupo valores diferentes, como o empreendedorismo, que não foi citado pelos egressos. Percebe-se através das respostas dos alunos participantes, que estão entre o 2º e o 8º semestre, que os mesmos já mostram sinais de uma gestão humana. Sobre este tema Srour (2005) declara que "a humanização" não ocorreria se não fossem os processos de sociabilidade e aprendizagem simbólica", como a da experiência trazida pelos alunos do ProUni. Dorneles (2006) complementa, expondo que as práticas pedagógicas de mercado e sociais na graduação refletem na vida profissional, abrindo caminhos para o profissional moralista, a favor da verdadeira aprendizagem.

Na sequência foi perguntado aos egressos se a experiência do ProUni os faria refletir e devolver o benefício recebido à sociedade, através de sua função social e, em caso de resposta positiva, que explicassem de que forma isso aconteceria. Em função da diversidade das respostas, percebe-se as diferentes opiniões dos egressos quanto a sua função social pós-benefício.

Para 19% dos egressos, a melhor forma de desenvolver sua função social em benefício da sociedade, é incentivando e motivando outros jovens a estudar e ingressar em uma graduação. Outros 19% acreditam que a forma ideal de contribuir com a sociedade é através de trabalhos voluntários e ações sociais, acreditando que essas atitudes são uma forma de difundir a informação sobre a educação e servir de exemplo de superação.

Já para 10% dos egressos respondentes, a contribuição se dá através do serviço público. Outros 10% dos graduados em Administração, beneficiados pela bolsa de estudos do ProUni, acredita que a forma de beneficiar a sociedade é ser um profissional bem-sucedido. Para 5% dos respondentes a carreira acadêmica é a melhor forma de devolver o benefício à sociedade, através do desenvolvimento de pessoas e disseminação aprendizado e valores. Ainda afirmando o desejo de contribuir para a sociedade de alguma forma, 14% dos egressos respondeu apenas deseja contribuir, sem especificar



de que forma deseja atuar. Outra parte, representando 19% respondeu que não têm interesse de devolver o benefício à sua comunidade ou às outras pessoas. Os 5% dos egressos restantes, que respondeu a pesquisa, não se manifestou quanto à questão proposta. Frente a estes resultados, Souza e Serafim (2009) trazem a ideia da percepção e experiência do líder como impulsionador da gestão voltada para a sociedade.

Os alunos da instituição X apontaram aspectos diferentes em relação à pesquisa dos egressos, sendo mais descritivos nos relatos.

De uma forma geral, 73% dos alunos respondentes da pesquisa pensa em devolver o benefício à sociedade de alguma forma. Desses 73%, assim como nas respostas dos egressos, alguns acreditam que o ideal é fazer trabalhos e ações voluntárias; outros referem uma carreira bem-sucedida; qualidade de serviço e desenvolvimento e incentivo da população ou comunidade; carreira acadêmica e um dos alunos chegou a citar que nunca pensou sobre o assunto. Entretanto, além desses, houveram alguns respondentes que aprofundaram sua opinião e conhecimento sobre o tema e que entendem o programa como um sistema integrado entre governo e instituições de ensino superior.

Na próxima questão, que abordou à opinião dos pesquisados quanto à função social do administrador, tanto os egressos como alunos, foram enfáticos com relação à ética e sociedade, com uma reflexão específica, e não generalista, da sua função profissional, de acordo com o exposto no Quadro 3 a seguir.

### QUADRO 03:

#### OPINIÃO DOS EGRESSOS COM RELAÇÃO À FUNÇÃO SOCIAL DO ADMINISTRADOR NA SOCIEDADE.

NA SUA OPINIÃO, QUAL A FUNÇÃO SOCIAL DO ADMINISTRADOR NA SOCIEDADE?	
<b>ÉTICA</b>	← <i>Desempenhar seu trabalho com ética e respeito.</i>
	← <i>Tomar decisões éticas e buscar melhores resultados para empresas.</i>
	← <i>Ser ético nas suas ações. Agir com integridade, melhorar os processos de forma ética e responsável.</i>
	← <i>Gerir e dirigir as organizações para que cumpram seu papel na sociedade com ética e honestidade a fim de promover o bem comum.</i>
<b>SOCIEDADE E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b>	← <i>Buscar minimizar danos ao meio ambiente e à sociedade.</i>
	← <i>Atuar, independente da área, com honestidade e respeito, visando sempre buscar o desenvolvimento econômico e social da sua região.</i>
	← <i>Contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa</i>
	← <i>O Administrador deveria estar mais envolvido com a sociedade, desde dentro da própria política como também com ações voltadas para a sociedade.</i>
	← <i>O administrador pode buscar contribuir para o desenvolvimento de competências dos indivíduos da sociedade que vive.</i>
	← <i>Ampliar os níveis de empregabilidade para a sociedade.</i>
	← <i>Levar a sociedade à excelência de suas realizações e objetivos. A função é ajudar a melhorar o bem-estar da sociedade, através da utilização das ferramentas que foram aprendidos durante o curso.</i>

**SOCIEDADE  
E DESENVOL-  
VIMENTO DE  
PESSOAS**

- ← *Incentivar a organização e crescimento da sociedade, através de avanços que prezem a igualdade social e um desenvolvimento humano!*
- ← *Melhorar a vida das pessoas através dos conhecimentos adquiridos*
- ← *Saber administrar e fazer retornar a sociedade, de forma organizada e controlada, os seus tributos e investimentos.*

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Como observado no Quadro 3 acima, os egressos fazem uma relação com a administração geral e as mudanças do contexto social vigentes no país, indo ao encontro da afirmativa de Garay (2006) que observa os diversos atores “se posicionando em face de questões como ética, transparência no uso de recursos financeiros, cuidados com o meio ambiente, agravamento dos problemas sociais, entre outras, e exercendo influência na gestão de negócios”. Os resultados que correspondem ao segundo objetivo dessa pesquisa, que foi comparar a percepção dos egressos com os alunos, com relação a função social do administrador, na sociedade, abordando seus valores e experiências, será apresentada no próximo item a discussão dos resultados quanto às políticas públicas na educação superior.

**A percepção dos pesquisados quanto às Políticas Públicas do ProUni e a formação continuada**

Foi questionado aos pesquisados se os mesmos acreditam nas Políticas Públicas como função básica da Administração Pública. De forma geral, entre alunos e egressos, 67% acredita nas políticas públicas e 18% não acredita, sendo que 15% do total não respondeu a esta questão.

De forma quantitativa, quanto aos egressos, 68% respondeu que acredita nas políticas públicas como função básica da Administração

Pública; os 23% que não acreditam e os 9% que se abstiveram, não justificaram sua posição.

Garay (2006) conceitua que “o grande desafio nos projetos sociais, de modo geral, têm sido o de contribuir para a redução das desigualdades e favorecer a inserção social de pessoas e grupos menos favorecidos, por meio de crescimento econômico e desenvolvimento local”. Assim por si só, a manifestação dos egressos e alunos, nas respostas anteriores, além de colaborar para o desenvolvimento da sociedade, cada um da sua forma, também reconhecem que é necessária a atuação das políticas públicas para que haja um crescimento econômico do país.

Do total de alunos que responderam às perguntas abertas, 64% manifestaram que acreditam nas políticas públicas como função básica da Administração Pública; 27% dos participantes respondeu que não acreditam, com uma justificativa; e 9% se absteve. Os sentimentos de gratidão e/ou reconhecimento pelo benefício oferecido pelo ProUni mais uma vez estão presentes nas respostas dos alunos. Estas respostas vão ao encontro do que expõem Barbieri e Cajazeiras (2009) quando escrevem que as políticas públicas de desenvolvimento social se tratam da consolidação de processos que promovem a equidade na distribuição dos bens e da renda para melhorar substancialmente os direitos e condições de amplas massas da



população.

Mesmo com a maioria dos respondentes acreditando nas políticas públicas como função básica da Administração Pública, nota-se um desconhecimento pelo assunto, ou pelo menos, a falta de acesso à informação desses projetos, que vai contra ao que foi afirmado nas questões de contribuição e aprendizado do item anterior, onde foi investigado se haveria interesse em contribuir, mediante o benefício recebido. Entretanto, traz-se uma comparação quanto ao anseio de tais alunos e egressos, já apresentada no primeiro item deste capítulo: O interesse dos egressos e alunos na formação continuada de pós-graduação, mestrado e especializações.

Nesse caso, os autores, além de apresentarem a importância da atuação dos governos e suas políticas públicas com a ampliação do desenvolvimento de mais níveis de escolaridade, ressaltam a importância da aquisição de competências para participar e gerir o mercado de trabalho. Nesta linha de pensamento, destaca Romeiro (2012), que mais do que uma oportunidade, as políticas públicas são a melhor forma de criar um desenvolvimento baseado nas forças internas dos países.

Quanto à formação continuada há duas metas que se referem ao assunto nas 20 Metas e Estratégias do Plano Nacional de Desenvolvimento de Educação 2011- 2020, do Ministério da Educação. A meta 13, que pretende "Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior" para tanto elevando para 75% o número de pós-graduados no corpo docente em exercício, sendo deste total, 35% doutores. A meta 14, prevê "Elevar gradual-

mente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores".

Conforme já apresentado no primeiro item

## PARA O ALCANCE DESSAS METAS DA EDUCAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE TALENTOS LOCAIS, DAS 8 PREMISSAS DE TODO O PLANO, HÁ CINCO PREMISSAS QUE ESTÃO POR SER ALCANÇADAS

deste capítulo, quando perguntado aos graduados, se possuíam alguma pós-graduação, especialização ou mestrado, 86% dos respondentes ainda não concluiu pós-graduação; 9% concluiu uma especialização em instituição privada; e 5% concluiu mestrado em instituição pública.

Para ampliar a informação, foi perguntado a quem não havia concluído alguma pós-graduação se havia interesse em fazê-lo e 70% dos respondentes manifestou-se positivamente, portanto há o desejo de fazê-lo.

Uma parcela de 30% dos pesquisados responderam que a pós-graduação estava em andamento. Ainda se observou neste tópico a existência de uma graduada que está cursando sua segunda pós-graduação.

Para o alcance dessas metas da educação e exploração de talentos locais, das 8 premissas de todo o Plano, há cinco premissas que estão por ser alcançadas, conforme o Ministério da Educação (2009): A segunda premissa se refere à "expansão da oferta da educação superior, sobretudo a pública, por meio da ampliação do



acesso e permanência na instituição educacional”, a terceira quanto à “Garantia de padrão de qualidade em todas as instituições de ensino, por meio do domínio de saberes, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento do cidadão, bem como da oferta dos insumos próprios a cada nível, etapa e modalidade do ensino”, a quarta focaliza na “gratuidade do ensino para o estudante em qualquer nível, etapa ou modalidade da educação, nos estabelecimentos públicos oficiais”, a quinta na “gestão democrática da educação e controle social da educação; e a sexta e última referente à educação quanto à “Excelência na formação e na valorização dos profissionais da educação”.

Quando perguntado aos graduandos do curso de Administração sobre o interesse de realizar curso de pós-graduação, todos responderam que sim, especificando o tipo, distribuídos em 46% com interesse em especialização em instituição de ensino superior privada; 27% para mestrado em instituição pública; 18% em especialização em instituição pública; e 9% para mestrado em instituição privada.

Sem o objetivo de questionar a efetividade do Programa, mas de ampliar de uma forma aberta a continuidade dos benefícios em educação e valorização dos profissionais formados pelo ProUni, a fim de finalizar esta discussão, fez-se a seguinte verificação: Nota-se na pesquisa um interesse dos egressos e dos alunos de continuar a sua formação superior e dos egressos já formados entre 2009 e 2012, 50% já está inserido em um programa de pós-graduação. Os outros 50% são formados há pouco mais de um ano e têm interesse em realizar alguma pós-graduação, e desses, há 55% que possuem

uma renda mensal média de até 3 salários mínimos. Ainda foi verificado, que dentro desses 55% que possuem renda mais baixa, 75% ainda utiliza transporte coletivo. Sendo assim, teoricamente, supõe-se que para que esses egressos efetuem uma formação continuada, eles precisam aguardar um incentivo das respectivas empresas onde trabalham, estudar para entrar em uma pós-graduação de universidade pública ou aguardar um momento propício ou necessário de suas vidas, para que possam, já estabilizados, investir em tal educação por seus próprios recursos.

Aprille e Barone (2009) afirmam que “os programas de acesso ao ensino superior inserem-se no âmbito das políticas inclusivas compensatórias posto que visam corrigir as lacunas deixadas pelas insuficiências das políticas universalistas”, entretanto, questiona-se se o acesso à formação continuada para esses graduados de valores sociais e responsáveis não é uma necessidade para o desenvolvimento da economia e da qualificação da administração pública e privada no país.

Finalizada a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, serão apresentadas as considerações finais.

## CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos egressos e alunos do curso de administração quanto às políticas públicas do Prouni e sua função na sociedade.

Quanto à verificação de perfil socioeconômico dos alunos e dos egressos, concluiu-se que a maioria dos egressos se formou em idade regular, mas que entre os alunos respondentes,



essa idade estaria um pouco acima da média, contemplando os estudantes com mais de 30 anos que não continuaram os estudos em idade regular. Outro dado interessante é que a maioria dos egressos é profissional de carreira e que dos alunos respondentes, a maioria trabalha e alguns inclusive já possuem um salário maior do que três salários mínimos. Já quanto à comparação da percepção dos alunos e egressos quanto a sua função de Administrador na sociedade, averiguou-se que os administradores cada vez mais apropriam-se de suas funções na sociedade, preocupando-se com o próximo e com a sua forma de agir quanto à ética e responsabilidade social. Além disso, têm atrelados a si, valores como dedicação e comprometimento com o que fazem, alguns pela experiência do ProUni, outros porque têm intrinsecamente essa percepção. Outro dado relevante foi que, mesmo os alunos em formação demonstram estar inteirados deste pensamento global, visando uma contribuição na sua forma de trabalho, sendo esse trabalho voluntário, carreira acadêmica ou obtendo sucesso profissional, sendo assim exemplo a ser seguido.

A pesquisa ainda identificou o desejo dos egressos e dos alunos de fazer uma pós-graduação, continuando sua formação, mas os dados apontam que os pesquisados ainda não teriam condições financeiras suficientes para dar o próximo passo.

No que se refere à comparação da visão dos alunos e egressos do Curso de Administração quanto ao impacto das Políticas Públicas e o interesse dos mesmos na formação continuada concluiu-se que a maioria dos respondentes acredita nas políticas públicas, mas que de certa forma, havia pouco domínio sobre as informações das mesmas, tanto com relação a educação quanto em outros âmbitos da administração pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.096 – 13 jan. 2005. Institui o Programa Universidade para Todos – ProUni: regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior, altera a Lei nº 10.981, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 14 jan. 2005.

AMARAL, Daniela Patti. O Programa Universidade Para Todos e a Ampliação do Acesso ao Ensino Superior: Diferentes Discursos, Dífceis Consensos, 2010.

ANDRADE, Cibele Yahn. Acesso ao Ensino Superior no Brasil: Equidade e Desigualdade Social. Revista Ensino Superior Unicamp: São Paulo, 2010.

ANGRAD. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. RAEP, Revista de Administração Ensino e Pesquisa. Volume 11; Número 4; Rio de Janeiro; Out. Nov. Dez. 2010.

ANGRAD. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. RAEP, Revista de Administração Ensino e Pesquisa. Volume 12; Número 4; Rio de Janeiro; Out. Nov. Dez. 2011.





ANGRAD. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. RAEP, Revista de Administração Ensino e Pesquisa. Volume 13; Número 2; Rio de Janeiro; Abr. Maio. Jun. 2010.

APRILE, Maria Rita. BARONE, Rosa Elisa Mirra. Políticas Públicas para Acesso ao Ensino Superior e Inclusão no Mundo do Trabalho – O Programa Universidade para todos (PROUNI) em Questão. VI CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, Universidade de Novo Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. 25 a 28 de junho de 2008.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo, Saraiva, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. O PNE 2011 – 2020: Metas e Estratégias. Brasil, 2011. BRASIL, Tribunal de Contas da União. Relatório de Auditoria Operacional: Programa Universidade para Todos (ProUni) e Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES): Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. O Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões, Princípios e Programas, 2009.

CORBUCCI, Paulo Roberto. DESAFIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E DESENVOLVIMENTO NO BRASIL. IPEA: Instituto de Pesquisa em Economia Aplicada. Brasília, Julho de 2007.

DORNELES, Geni de Sales. METAGESTÃO: A arte do diálogo nas organizações. São Paulo, Saraiva, 2006.

EÇA, Teresa Torres Pereira de. EDUCAÇÃO ATRAVÉS DA ARTE PARA UM FUTURO SUSTENTÁVEL Caderno Cedes, vol. 30, n. 80: Campinas, jan.-abr. 2010

GARAY, Ângela Beatriz. A Responsabilidade Social Corporativa como Elemento de Atração de Talentos: Percepção dos alunos destaques do Curso de Administração. Publicada pela Revista de Administração. Edição 51, Volume 12, Número 3, Maio a Junho de 2006. Porto Alegre.

HAIR JR., Joseph F. et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 2003.

JACOBI. Pedro Roberto. RAUFFLET, Emmanuel. ARRUDA, Michele. Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexão sobre Paradigmas e Práticas. Revista de Administração.



MACKENZIE, Volume 12, Número 3, Edição Especial: SÃO PAULO, MAIO/JUN. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. O Bem-Feito: Os novos desafios da Gestão da Responsabilidade Socioambiental, Sustentável Corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. MORCHE, Bruno. ANHAIA, Bruna Cruz de. Educação Superior no Brasil: Acesso, Equidade e as Políticas de Inclusão Social. Preparado para apresentação no Congresso de 2009 da LASA (Associação de Estudos Latino Americanos): Rio de Janeiro, Brasil, de 11 a 14 de junho de 2009.

ONU. Dez faces da luta pelos direitos humanos no Brasil. – Brasília: Brasil, Embaixada do Reino dos Países Baixos, SDH e UE, 2012.

PEREIRA, Edméa Gomes. MELLO, Gilda Maria. MAGALHÃES, Isabel Cristina. Jovens Trabalhadores: Educação e Trabalho. Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro, 2013.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento Sustentável: Uma Perspectiva Econômico- Ecológica. Revista Estudos Avançados, Volume 26, Número 74: Campinas, 2012.

SARAIVA. L. A. NUNES. A.S.. A efetividade de programas sociais de acesso a educação superior, 2010. O caso do ProUni,, Revista de Administração Pública, publicada em Jul/ Ago, 2011, Editora FGV EBAPE.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Editora Cortez. 2007.

SOTERO. Edilza Correia. Negros no Ensino Superior: Trajetórias e Expectativas de Estudantes de Administração beneficiados por Políticas Afirmativas (PROUNI e Cotas) Em Salvador. São Paulo, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciência Sociais: A pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas. 2011



# INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE CONVÊNIOS DO SICONV POR ÓRGÃO CONCEDENTE DA UNIÃO.

BRASIL, Ida Claudia Pessoa; AMORIM, Natália Helena - Inovação tecnológica na administração pública: modelo de acompanhamento e controle de convênios do SICONV por órgão concedente da União

## RESUMO

A análise sobre modelos de monitoramento de recursos públicos da União no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv - busca a estruturação de metodologias gerenciais que tenham como fundamento a inovação tecnológica na Administração Pública. A relevância desse estudo consiste em apresentar formas eficientes de gestão do ciclo de vida dos convênios celebrados no Siconv/Portal dos Convênios, visando o acompanhamento e controle dos dados registrados e executados no Sistema por parte de órgãos federais concedentes. O objetivo das considerações e dos resultados aqui apresentados é contribuir com a construção e consolidação de procedimentos administrativos, com etapas ordenadas de planejamento e controle. O fluxo aqui sugerido substantia um modelo de acompanhamento dos convênios nas etapas de propostas, execução e prestação de contas. Os resultados observados em unidade gestora de Autarquia federal no período de 2013-2015 são relevantes para validação preliminar do modelo, e inclui a realização de diagnóstico, definição de metas e indicadores para tomada de decisões e planejamento estratégico do órgão.

**Palavras chave:** Monitoramento Siconv. Inovação Tecnológica. Modelo. Administração Pública.

---

## ABSTRACT

The analysis about Union's public resources monitoring systems in "Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv" – seeks to structure management methodologies that have as foundation the technology innovation in Public Administration. The relevance of this study consists in presenting efficient ways to manage the life cycle of the agreements celebrated in "Siconv/Portal dos Convênios", aiming the monitoring and control of the data registered and executed in the system by the granting federal organs. The main purpose of the considerations and results hereby presented is to contribute with the construction and consolidation of administrative procedures with organized steps of planning and control. The flux suggested here substantiates a model of monitoring the agreements in the proposal steps, execution and accountability. The results observed in a federal's Autarchy management unit in the period of 2013-2015 are relevant to the preliminary validation of the model, and includes the diagnosis realization, goals definition and indicators for the decision-making and strategic planning of the organ.

**Key words:** Monitoring Siconv. Innovation. Technology. Model. Public Administration.

## INTRODUÇÃO

A análise sobre modelos de monitoramento de recursos públicos da União no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv - busca a estruturação de metodologias gerenciais que tenham como fundamento a inovação tecnológica na Administração Pública.

Essa área temática é recente na gestão pública e pressupõe a construção de modelos de acompanhamento e controle de transferências voluntárias da União, que executam ações por meio do Portal dos Convênios ([www.convenios.gov.br](http://www.convenios.gov.br)).

A relevância desse estudo consiste em apresentar formas eficientes de gestão do ciclo de vida dos convênios celebrados no Siconv visando o acompanhamento e controle dos dados registrados e executados no Sistema por parte de órgão federal concedente. Os convênios têm por finalidade executar programas de governo, com a realização de projetos, atividades, serviços, aquisição de bens ou eventos de interesse recíproco entre a União e entes públicos municipais, distritais, estaduais, bem como entidades privadas sem fins lucrativos.

O objetivo das considerações e dos resultados aqui apresentados é contribuir com a reflexão para elaboração de rotinas administrativas que delimitem um fluxo ordenado de rotina de trabalho para setores federais que atuam no monitoramento sistemático de dados do Siconv. Esse fluxo administrativo consubstancia em um modelo de acompanhamento dos convênios nas etapas de propostas, execução e prestação de contas.

O monitoramento da gestão de convênios em Siconv tem por finalidade dar suporte a decisões institucionais para fins de planejamento estratégico de atividades dos órgãos concedentes da União que atuam de forma descentralizada por meio das transferências voluntárias. É uma ferramenta eficaz e eficiente de controle, que possibilita a gestão continuada do conhecimento das ações públicas com riqueza de detalhes em tempo oportuno para ajustes favoráveis à execução dos objetivos pretendidos pelos programas governamentais.

O Sistema Siconv atua como plataforma eletrônica da gestão de recursos da União em que são realizados projetos diversos, apresentados em forma de propostas por entidades públicas e entidades privadas sem fins lucrativos. No ambiente Siconv as propostas são analisadas, aprovadas, executadas, além de ocorrer a apreciação da prestação de contas e registro da instauração de Tomadas de Contas Especial\_TCE nos previstos em Lei. De acordo com o Portal dos Convênios:

[...]Siconv é a iniciativa do Governo Federal responsável por todo o ciclo de vida dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria, no qual são registrados os atos, desde a formalização da proposta até a prestação de contas final. O SICONV inaugurou uma nova era na gestão pública, pois renovou a relação entre a Administração Pública Federal com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as Organizações da Sociedade Civil, automatizando os processos de transferências e desburocratizando as atividades fins, com foco na substituição do processo físico pelo eletrônico e no registro de todos os procedimentos, o que permite maior transparência e celeridade na execução das transferências voluntárias da União. (BRASIL –Portal Convênios, 2015)

[...] SICONV É A  
INICIATIVA DO GOVERNO  
FEDERAL RESPONSÁVEL  
POR TODO O CICLO DE  
VIDA DOS CONVÊNIOS

## METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada nesta investigação incluiu uma pesquisa biográfica necessária à revisão conceitual do que se entende por “Administração Pública”, “inovação” e “gestão de convênios”. A compreensão sobre administração pública avança no ambiente do que se denomina de e-governo, com destaque para as formas inovadoras de utilização de tecnologias da informação e comunicação (TICs), promotoras de ampliação do acesso a informação e gestão eletrônica de ações e serviços.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa documental, com destaque para a legislação específica que trata da matéria, com destaque para o Decreto 6.170/2007 e a Portaria Interministerial 507/2011. (BRASIL - Portal dos Convênios, 2015).

Os elementos teóricos, conceituais e legais são essenciais na área temática de transferências voluntárias, diante da implantação do novo modelo de gestão a partir de 2007 e abertura do Sistema Siconv em 2008. Entretanto, esse conteúdo bibliográfico e documental é insuficiente para elaboração de um modelo pragmático e funcional de acompanhamento e controle de convênios no Siconv em órgãos concedentes da União.

Para o processo de inovação em plataformas eletrônicas é necessário viver a interação com o ambiente do Portal em seus componentes de produção - Módulos (acesso mediante login e senha) que gera interfaces de diálogo indispensáveis para o domínio dos dados nele registrados e realizados em módulos, bem como conviver com as possibilidades de consulta a seus conteúdos, filtros de pesquisa, etc.

### PRINCIPAL

#### MÓDULOS NO SICONV

- Cadastramento
- Inf. Gerenciais
- Cadastros
- TCE
- Programas
- Propostas
- Execução
- Acompanhamento e Fiscalização
- Prestação de Contas
- Banco de Projetos

Esse estudo tem destaque na investigação do Sistema Siconv a partir de métodos de observação continuada do ambiente eletrônico do Portal dos Convênios e do Siconv por meio da vivência operacional no ambiente de produção dos convênios do Governo Federal no período de 2008 a 2015. Essa atividade é realizada por meio de perfil de senha e acesso de usuários aos módulos, em vínculo de trabalho com Autarquia Federal que celebrou nesse período 1032 instrumentos no Siconv, com um volume de recursos firmados de aproximadamente 1,5 bilhão de reais.

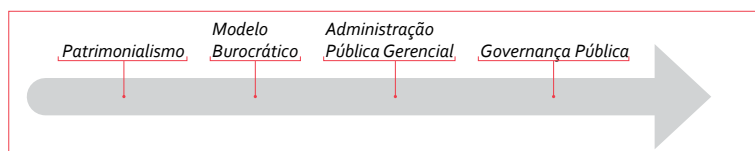
## FUNDAMENTAÇÃO

Inovação Tecnológica na Administração Pública Federal é fator preponderante para se efetivar um modelo de excelência considerando os caminhos do desenvolvimento social e sustentável. Registra-se a obrigação de aplicar recursos de forma eficiente, com publicidade, legalidade, moral, impessoalidade, conforme estabelece a Constituição Federal, nos artigos 37 a 43, Capítulo VII. (BRASIL – Constituição Federal, 2015).

As ações do Estado devem estar voltadas para cidadãos e partes interessadas da iniciativa privada e entidades sem fins lucrativos, bem como o próprio governo nas relações de interação no Estado. Os modelos de gestão pública estão em pauta de reflexão em busca da excelência (BRASIL – MPOG, 2015), e o tema é abordado por diversos autores na perspectiva histórica e contemporânea (ANDION; ARAGÃO; POSSAMAI; SARTURI; SECCHI; 2015):

**FIGURA 01:**

*LINHA DO TEMPO COM MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL*



O século XXI tem registrado grandes avanços no desenvolvimento de programas de gestão em busca da excelência (BRASIL – Governo Eletrônico, 2015) por meio de tecnologias da informação (TI) que ampliam o acesso a informação e prestação de serviços de forma mais democrática, dando ênfase aos modelos de administração gerencial e governança pública:

O desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico tem como princípio a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais. No Brasil, a política de Governo Eletrônico segue um conjunto de diretrizes que atuam em três frentes fundamentais: 1) Junto ao cidadão; 2) Na melhoria da sua própria gestão interna; 3) Na integração com parceiros e fornecedores. O que se pretende com o Programa de Governo Eletrônico brasileiro é a transformação das relações do Governo com os cidadãos, empresas e também entre os órgãos do próprio governo de forma a aprimorar a qualidade dos serviços prestados; promover a interação com empresas e indústrias; e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso a informação e a uma administração mais eficiente. (BRASIL – Governo Eletrônico, 2015)

No que se refere especificamente ao Portal dos Convênios é um ambiente de inovação tecnológica da Administração Pública em que é possível o encontro de todos os atores envolvidos na gestão de convênios. Nele são realizadas atividades ou registradas aquelas que ainda não podem ser executadas de forma eletrônica. Constitui um ambiente de trabalho, de banco de dados, permitindo a participação e o controle social na gestão de recursos do Governo Federal.

O Portal dos Convênios é o sítio eletrônico que abriga o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de

Repasso – SICONV, bem como todo o conjunto de informações relacionadas à Convênios e Contratos de Repasse tais como: - Legislação (Leis, Decretos, Portarias, Instruções Normativas e Jurisprudência); - Manuais, Glossário, Perguntas Frequentes, Tutoriais e informações sobre treinamentos no SICONV; - Comunicados, Informações Gerenciais, Atas e Diretrizes da Comissão Gestora do SICONV. O Portal dos Convênios promove o encontro entre todos os atores envolvidos no processo de transferências voluntárias, dinamizando essa relação e oferecendo à sociedade transparência e controle social sobre a aplicação dos recursos públicos. (BRASIL. Portal dos Convênios, 2015).

O histórico recente de programas de governo eletrônico indica o surgimento do Sistema Siconv no ambiente do Portal dos Convênios no ano de 2008:

No ano de 2008, os Padrões Brasil e-GOV surgem como recomendações de boas práticas agrupadas em formato de cartilhas, com o objetivo de aprimorar a comunicação e o fornecimento de informações e serviços prestados por meios eletrônicos pelos órgãos do Governo Federal. A Cartilha de codificação foi a primeira a ser lançada. Na mesma época, foi lançado o Portal de Convênios para a realização, por meio da internet, de convênios e contratos de repasse com recursos voluntários da União, inaugurando uma nova relação entre a Administração Pública Federal e os demais entes federativos. Esse novo portal automatiza os atos de credenciamento, celebração, alteração, liberação de recursos, acompanhamento da execução do projeto e a prestação de contas. (BRASIL – Governo Eletrônico, 2015).

A temática de “Inovação Tecnológica na Administração Pública” busca a eficiência, a eficácia em modelos de gestão pública de excelência que utilizam ferramentas de administração digital (e-governo). São considerados convênios instrumentos específicos que celebram acordos, tendo de um lado a União e do outro lado do acordo entes públicos e entidades privadas sem fins lucrativos:

Convênios - acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. (BRASIL – Decreto 6.170/2007, 2015)

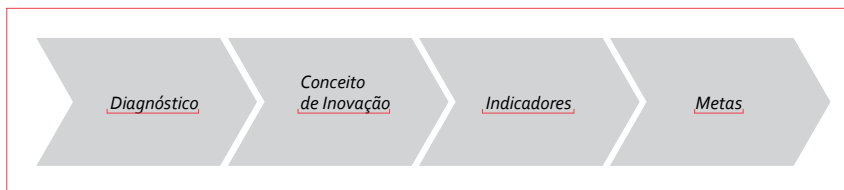
A legislação específica sobre convênios é dinâmica e regularmente atualizada, estando o conteúdo teórico de seus fundamentos estabelecidos no Decreto 6170/2007 e na Portaria Interministerial 507/2011 (BRASIL – Portaria 507, 2015). Um sistema de Monitoramento em Siconv ainda se constitui em um desafio para construção de modelos fundamentados em gerar dados, refletir sobre realidade específica; tomar decisões; promover o acesso a informações.

Um elemento indispensável à inovação da gestão pública é a criação de estruturas que promovam a gestão do conhecimento sistêmico e que permitam o monitoramento do processo em curso e dos resultados finais. O conhecimento pressupõe a base da inovação, que por sua vez, carece de uma gestão da inovação (FREITAS FILHO, 2013). O modelo apresentado por esse autor inclui a visão de um planejamento estratégico para a criação de um sistema coordenado

e controlado por gestores da alta direção. A inovação terá menos resistência em um ambiente de acolhimento a mudanças por parte dos servidores de todos níveis hierárquicos. Segundo Freitas Filho (2013, p. 50) possui quatro etapas:

**FIGURA 02:**

*ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE INOVAÇÃO (FREITAS FILHO, 2013, P. 13) COM ADAPTAÇÕES*



No Brasil, a interface entre inovação em gestão pública e conhecimento científico conta com o suporte de órgãos públicos federais, distrital, estaduais e municipais: escolas de governo e dados de pesquisa elaborados por órgãos especializados, além da produção acadêmica de universidades e instituições de ensino superior.

## RESULTADOS

Inovação na Administração Pública Federal por meio de sistemas gerenciais informatizados possibilita novos modelos de monitoramento em transferências voluntárias de recursos: convênios, termos de parcerias, contratos de repasse.

O modelo de inovação da Administração Pública no que se refere ao monitoramento do Siconv por parte dos órgãos que integram a União (concedentes) deve ter ferramentas de suporte a análise do processo de gestão aliado a indicadores que permitam a tomada de decisão. Em todas as etapas há o componente de divulgação ampla, inclusive por meio de pastas compartilhadas no órgão de acesso amplo.

**FIGURA 03:**

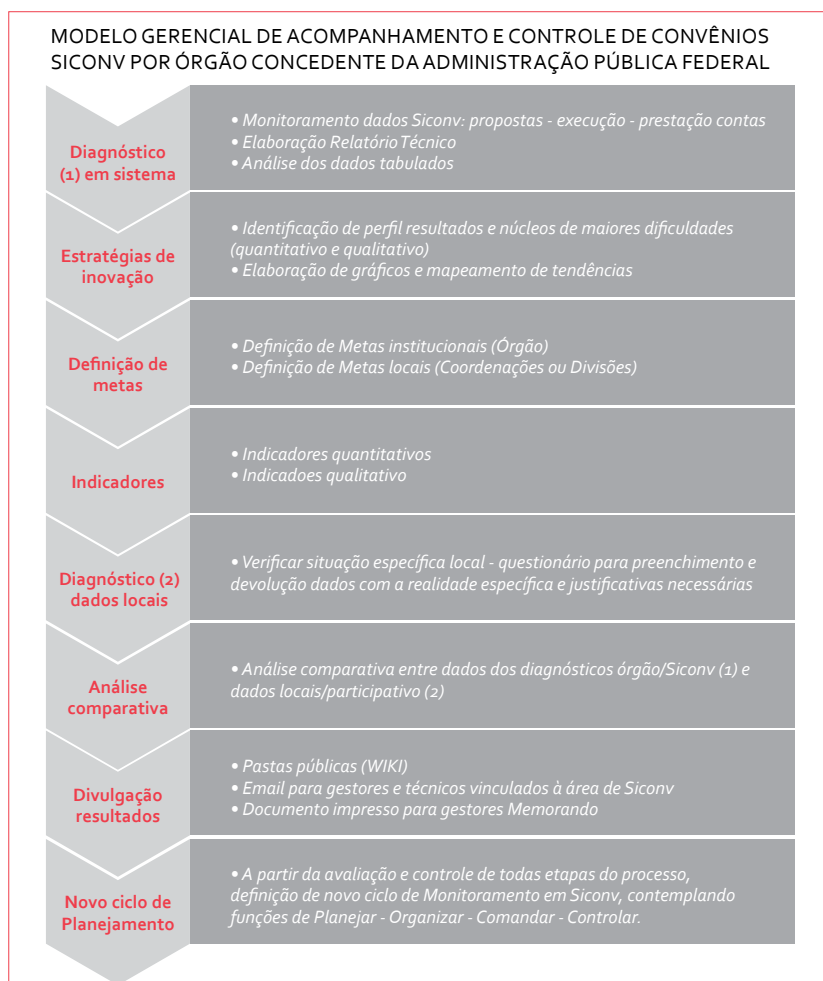
*MODELO SIMPLIFICADO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE CONVÊNIOS*





Em termos do detalhamento do ciclo acima temos a percepção da interação dos dados do diagnóstico com um sistema planejado de monitoramento. O objetivo do monitoramento é permitir o correto diagnóstico e orientação na aplicação dos recursos, cumprimento do objeto e dos objetivos pactuados no Convênio celebrado. Todo processo é permeado por ferramentas eletrônicas que permitem a participação dos atores envolvidos em sintonia com os princípios da transparência. Abaixo, modelo preliminar para atividade de monitoramento de órgão concedente:

**FIGURA 04:**  
**MODELO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE**  
**DE CONVÊNIOS NO SICONV**



Cada órgão federal concedente tem objetivos específicos vinculados à natureza da instituição que exigirá a formação de indicadores, preferencialmente em sintonia com gestão estratégica do órgão (metas institucionais). Com a estrutura compreendida e internalizada pelos gestores e técnicos da área, ficam estabelecidas as bases para o Controle dos Resultados

O modelo gerencial de acompanhamento e controle de convênios do Siconv aqui apresentado acompanha a lógica das funções básicas da administração: planejar – organizar – comandar – controlar. Para órgãos concedentes da União, sugere-se o modelo sistêmico continuado abaixo representado, com a periodicidade de realização desse fluxo duas vezes ao ano (bianual). Essencial nesse processo a divulgação ampla de todas as etapas para gestores e técnicos envolvidos no Siconv, nos diversos perfis de senha que cada um dos módulos permite.

Como resultado desse modelo em uma unidade gestora descentralizada e que possui em março de 2015 o total de 87 convênios publicados, temos os seguintes considerações para o período de 2013 a 2015:

**A.** Elaboração de fluxos e rotinas administrativas em Siconv, identificando as etapas do trabalho no módulo de propostas, execução, prestação de contas e TCE, com realização de Relatório Técnico específico;

**B.** Considerando as características específicas da unidade gestora, uma nova forma de gestão com vários níveis de organização e hierarquia foi criada a partir de 2014 com adequação à estrutura local de Gestão, Acompanhamento e controle de convênios com quatro diferentes níveis: (1) Grupo Gestor de Convênios; (2) Núcleo de Convênio; (3) Setor de Contabilidade; (4) Núcleo de Fiscais;

**C.** Manter em caráter permanente Coordenação continuada a partir do Grupo Gestor de Convênios – além das reuniões ordinárias, promovendo duas reuniões gerais ampliadas desde 2014;

**D.** Avaliação do cumprimento de metas. Meta de eliminar o passivo de convênios anteriores ao Siconv atingiu 100% das metas, com parceria institucional. Técnicos de outras unidades gestoras foram deslocados provisoriamente para apoio e finalização das tarefas;

**E.** Promover capacitação continuada dos servidores em Siconv, com foco na Gestão por Competências – conhecimentos, habilidades e atitudes;

**F.** Investir em formação continuada, inclusive por meio de “treinamento em serviço”. A unidade já possui 100% de convênios do Siconv com Fiscais Técnicos e pretende atingir a meta de 100% de Fiscais Financeiros em 2015, constituindo comissões de fiscais para o correto acompanhamento e controle de convênios em execução;

**G.** A gestão inovadora inclui definição e atualização de metas e indicadores. Pretende-se avançar no estabelecimento de novos indicadores de resultados por meio de dados comparativos do Siconv e do Siafi Tesouro/2015;

**H.** Realização de reunião conjunta da unidade gestora com a Controladoria Geral da União – CGU. Análise de solicitação de auditoria (AS). Pretende-se ampliar estratégias de diálogo e parceria de trabalhos com os órgãos de controle interno e externo (CGU e TCU) e com a Procuradoria Federal Especializada (Advocacia Geral da União - AGU);

**I.** Estabelecer como rotina a realização de duas (2) reuniões ampliadas do Grupo Gestor de Convênios para definição de estratégias de ação, inclusive orientação aos fiscais e metodologia de acompanhamento e fiscalização no ambiente do Siconv com técnicos vinculados em nível nacional;

J. Divulgação de resultados de forma ampla e continuada: Comunicação Social e página WIKI de acesso compartilhado no órgão.

## CONCLUSÃO

É de suma importância a inovação da gestão governamental por meio de portais de operacionalização de projetos e execução de recursos que permitam uma interface entre o governo, os órgãos executores e a sociedade com vistas à consolidação da transparência, correta aplicação de recursos, controle social.

A busca por modelos de excelência inclui a obrigação de aplicar recursos de forma eficiente, com publicidade, legalidade, moral, impessoalidade, conforme estabelece a Constituição Federal, com auxílio crescente de ambientes eletrônicos mediados por tecnologias de informação e comunicação (TICs).

A gestão de transferências voluntárias da União por meio de convênios iniciou a operacionalização por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv em 2008, e se constitui em um dos exemplos de programas de Governo Eletrônico no Brasil, carente de pesquisas acadêmicas especializadas.

Os órgãos da Administração Pública Federal têm a obrigação de acompanhar e fiscalizar a realização de projetos no Siconv com acompanhamento e controle necessários, em tempo real, monitorando as etapas de propostas – execução – prestação de contas – tomada de contas especial.

O modelo preliminar ora sugerido inclui a elaboração de diagnóstico, definição de metas, indicadores e avaliação de resultados permite cumprir um fluxo sistêmico, com transparência de informação, possibilitando tomadas de decisão e planejamento estratégico em órgãos federais que operam com convênios no Siconv.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100003) Acesso em: 30 jun. 2015.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1334/1997%20vol.48,n.3%20Arag%20E30.pdf?sequence=1> Acesso em: 30 jun. 2015.

BRASIL – Constituição Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em: 10 jul. 2015.

BRASIL – Decreto 6170/2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recur-

dos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm) Acesso em: 7 jul. 2015.

BRASIL – Governo Eletrônico. Site Oficial do Governo Federal. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br> Acesso em: 7 jul. 2015.

Brasil – MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. GESPUBLICA - Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. xx p.1. Gestão Pública 2. Excelência 3. Inovação 4. Administração Pública. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf> Acesso em: 30 jun. 2015.

BRASIL – Portaria 507 – Portaria Interministerial 507/2011 – regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos. Disponível em: <https://www.convenios.gov.br/portal/legislacao> Acesso em: 11 jul. 2015.

BRASIL – Portal Convênios. Disponível em: <https://portal.convenios.gov.br/sobre-o-portal> Acesso em: 2 jul. 2015.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

POSSAMAI, Ana Júlia. Democratização do Estado digital: governança eletrônica e e-participação no ciclo de políticas públicas. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area9/area9-artigo8.pdf> Acesso em: 22 jun. 2015.

SARTURI, Claudia Adrielle. Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial – Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/os-modelos-de-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-patrimonialista-buocr%C3%A1tica-e-gerencial> Acesso em: 30 jun. 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf> Acesso em: 21 jun. 2015.

# A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE MARAU/RS

CAPROSKI, Jair Dos Santos<sup>1</sup> - A motivação dos funcionários: estudo em um comércio varejista de Marau/RS

## RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo demonstrar e avaliar quais os principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários de um comércio varejista de materiais elétricos e hidráulicos localizado na cidade de Marau/RS. A fim de atender o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, quantitativa e uma pesquisa-ação com os funcionários da empresa. Para confrontar com as respostas dos 18 funcionários da empresa, foi entrevistada a diretora da empresa por meio de um roteiro de entrevista. Após descrito e analisado os resultados da pesquisa-ação sabe-se que várias ações consideradas desmotivadoras na primeira pesquisa, foram discordadas pelos colaboradores, como o mal humor dos proprietários, salário, desvalorização do serviço realizado, excesso de cobrança à alguns funcionários, entre outros. Porém algumas variáveis continuam sendo desmotivadoras e requerem atenção da direção da empresa, entre elas estão a falta de cobrança a alguns funcionários, falta de interesse dos colegas, benefícios, etc.

**Palavras-chaves:** Clima organizacional. Comércio varejista. Motivação.

## ABSTRACT

This study aimed to demonstrate and evaluate the main factors that motivate and demotivate employees of a retail electrical and hydraulic materials located in Marau / RS. In order to meet the proposed objective, a qualitative exploratory research, quantitative and action research with the company's employees was held. To confront the responses of 18 employees, he was interviewed the director of the company through an interview guide. After described and analyzed the results of action research it is known that various actions considered demotivating the first survey were discordadas by employees, as the bad mood of the owners, salary, depreciation of the service performed, over-charging for some employees, among others . But some variables remain discouraging and require attention from the direction of the company, among them are the failure to collect a few employees, lack of interest from colleagues, benefits, etc.

**Key-Words:** Organizational climate. Retail business. Motivation



<sup>1</sup> Pós-graduando em Formação e Gestão de Pessoas pela Faculdade da Associação Brasileira de Educação de Marau-RS. Graduado em Administração pela Faculdade da Associação Brasileira de Educação de Marau-RS. Graduado em Gestão de Marketing e Vendas pela Universidade do Sul de Santa Catarina.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações necessitam do capital humano para atingir seus objetivos no mercado de trabalho. Esses precisam estar preparados e principalmente motivados pra desempenhar as funções necessárias para juntamente com a empresa realizar um bom atendimento e fidelizar o consumidor. As pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, portanto o local de trabalho precisa ser um ambiente onde a pessoa sintam-se motivada e estimulada na vida profissional e pessoal.

A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um (BERGAMINI, 2008, p. 108). Cada pessoa tem motivos diferentes que a motivam devido a costumes, aspectos sociais e culturais, modo de pensar e agir. É obvio que o funcionário faz por si mesmo, estar motivado ou desmotivado, mas alguns fatores são essenciais no clima organizacional, como condições de trabalho, remuneração, valorização e benefícios oferecidos pela empresa.

A motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional. Uma das razões dessa popularidade foi revelada por uma recente pesquisa do Instituto Gallup<sup>2</sup>, que descobriu que a maioria dos trabalhadores norte-americanos – 55 por cento, não tem qualquer entusiasmo com o seu trabalho.

Uma pessoa motivada vive melhor, trabalha com mais eficiência e relaciona-se melhor com seus colegas de trabalhos e com os clientes. De acordo com Chiavenato (2009), os fatores que motivam uma pessoa podem não motivar as outras, devido a fatores internos

(capacidades de aprendizagem, percepção de ambiente interno e externo, atitudes, emoções e valores) e devido a fatores externos (sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, política, etc.).

Porém a falta de motivação pode gerar sentimentos de desinteresse, influenciando nas atividades que o colaborador irá realizar na empresa. E com isso, ambas as partes saem prejudicadas com os objetivos que pretendem atingir, os funcionários buscam sucesso profissional enquanto

a empresa estabelece no mercado onde atua.

O comércio de material elétrico e hidráulico é um segmento com grande empregabilidade na cidade de Marau/RS.

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Marau, atualmente existem 91 Cadastros Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no ramo de instalação elétrica e 83 CNPJ no ramo de instalações hidráulicas, sistemas de ventilação e refrigeração.

Alguns dados do setor de Recursos Humanos (RH) preocupam os proprietários e direção da empresa, entre eles: a grande rotatividade dos funcionários e o tempo de trabalho dos mesmos, por exemplo, 37% dos funcionários trabalham na empresa a menos de 6 (seis) meses, 15% trabalham a menos de 1 (um) ano, ou seja, números consideravelmente baixos em relação aos objetivos esperados pela empresa. Além disso, sabe-se que 55 funcionários admitidos entre 2008 até o decorrente ano, 18 deles

## O COMÉRCIO DE MATERIAL ELÉTRICO E HIDRÁULICO É UM SEGMENTO COM GRANDE EMPREGABILIDADE NA CIDADE DE MARAU/RS



<sup>2</sup> Instituto Gallup é uma instituição que oferece consultoria de alta qualidade em diversos países através de análises de dados e ampla pesquisa sobre os impactos que os funcionários e clientes possuem em setores como fabricação, telecomunicações, hospitalidade e serviços.

## O COMPORTAMENTO É CAUSADO POR ESTÍMULOS INTERNOS E EXTERNOS, É MOTIVADO E ORIENTADO PARA OBJETIVOS.

ainda estão trabalhando na empresa e que somente 1 (um) funcionário admitido antes de 2008 ainda faz parte da equipe de trabalho.

O propósito deste estudo é evidenciar e avaliar quais os fatores que motivam e des-

motivam os funcionários da empresa Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda. localizada em Marau/RS. O estudo

tem como objetivo geral avaliar a motivação dos funcionários através de uma pesquisa de clima organizacional. Além de apresentar os fatores que motivam, serão propostas ações para melhorar os fatores que desmotivam os funcionários da empresa. Também serão entrevistados os diretores e proprietários a fim de identificar as ações realizadas na empresa.

Conforme Chiavenato (2009, p. 51) a empresa poderá reavaliar aspectos negativos voltados à motivação dos funcionários e principalmente manter o que motiva os mesmos, pois existem três premissas que explicam o comportamento humano: o comportamento é causado por estímulos internos e externos, é motivado e orientado para objetivos.

Esse trabalho é importante para a empresa, pois com os resultados e dados obtidos serão possíveis analisar os fatores que a mesma deixa a desejar em relação ao bom clima organizacional, voltado principalmente à motivação dos funcionários em fazer parte

da equipe onde trabalha.

## 2 MOTIVAÇÃO

Motivação vem da palavra “móbil” que significa mover e “ções” que significa ação. Segundo o dicionário Holanda (2006, p. 458), “Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar despertar o interesse, incitar, mover, estimular”.

“Com o passar do tempo à motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42). Ou seja, vários autores, de diferentes épocas conceituam motivação, suas teorias devem ser consideradas corretas, visto a forma de pensar e a cultura de cada indivíduo.

Motivação não pode ser considerada um produto acabado, é um processo configurado a cada momento, no fluxo permanente da vida, ou seja, sempre tem algo à frente para motivar (VERGARA, 2007, p. 41).

Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso a ação ser provocado por um estímulo externo ou ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2009, p. 50).

Para Levy-Leoboyer (1994, p. 43), “o verbo motivar não pode existir sem complemento. A desmotivação não é um defeito de geração,

nem qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas". Isso significa que as pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, tem sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular.

### 2.1 Teorias motivacionais

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho. Duas teorias mais conhecidas são a Maslow que está relacionada às necessidades humanas e a de Herzberg que relaciona o desempenho do indivíduo aos fatores higiênicos e motivacionais.

#### 2.1.1 Teoria de Maslow

Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu sua teoria tendo como base as necessidades humanas, que estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva tomara alguma direção, sendo que algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não.

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão organizadas numa pirâmide de importância do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes (necessidades primárias), enquanto no topo estão as mais sofisticadas e

intelectualizadas (necessidades secundárias).

**A) Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas, como a alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor) ou desejo sexual (reprodução da espécie). Essas necessidades são consideradas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada com objetivo de garantir a sobrevivência do ser humano. Porém, embora comum a todas as pessoas, elas requerem diferentes graduações individuais para sua satisfação;

**B) Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levando a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Essas necessidades surgem no comportamento huma-

no quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas e da mesma forma estão relacionadas com a sobrevivência da pessoa;

**C) Necessidades sociais:** são necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, como a participação, associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizades, afetos e amor. Surgem no comportamento humano quando as necessidades mais baixas se encontram relativamente satisfeitas.

**D) Necessidades de estima:** são necessidades relacionadas com a maneira pela qual

AS NECESSIDADES  
HUMANAS ESTÃO  
ORGANIZADAS  
NUMA PIRÂMIDE DE  
IMPORTÂNCIA DO  
COMPORTAMENTO  
HUMANO



a pessoa se vê e se avalia, ou seja, com a autoavaliação e autoestima. Envolvendo aspectos como a aprovação social, status, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo, podendo gerar desânimo ou atividades compensatórias;

**E) Necessidades de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. As necessidades de autorrealização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas e não motivam o comportamento humano, a necessidade de autorrealização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas in-

AS NECESSIDADES MAIS  
BAIXAS REQUEREM UM  
CICLO MOTIVACIONAL  
RÁPIDO, ENQUANTO AS  
NECESSIDADES MAIS  
ELEVADAS REQUEREM  
UM CICLO MOTIVACIONAL  
EXTREMAMENTE LONGO.

trinsecamente pelas pessoas a si próprias, não são controláveis por outros e pode ser insaciável, no sentido de quanto mais a pessoa obtém retornos que satisfaçam, mais importante ele

se torna e mais ainda desejará fazê-la.

Cabe ressaltar em relação à Teoria de Maslow que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, as necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, como também predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades.

As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional rápido, enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas.

### 2.1.2 Teoria de Herzberg

Herzberg alicerça sua teoria no ambiente do trabalho do indivíduo, sendo assim a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

**A) Fatores Higiênicos:** as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, podem-se citar aspectos físicos e ambientais, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre a direção e os funcionários, etc. A expressão higiene serve apenas para refletir seu caráter preventivo e profilático, ou seja, destinam a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam insatisfação, por isso são chamados de fatores insatisficentes, en-

tre eles pode-se citar: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salário e remuneração; segurança no cargo; e relações com colegas.

**B) Fatores Motivacionais:** referem-se ao conteúdo de cargo, às tarefas e aos deveres relacionados ao cargo em si, produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam a satisfação, por isso são chamados de fatores satisficentes, entre eles podem-se citar: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; oportunidades de promoção; um pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo; e ampliação ou enriquecimento do cargo.

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, chamados de fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, chamados de fatores higiênicos.

Herzberg conclui que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Sendo assim, para introduzir maior motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento das tarefas, ou seja, ampliam-se os objetivos, a responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos procedimentos técnicos essa pesquisa classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2005) trata-se de uma forma de fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos.

No que se refere aos objetivos gerais da pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Gil (2006) as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno de estabelecimento de relações entre as variáveis e uma das características mais significativas está na utilização de questionários e na observação sistemática.

Segundo a abordagem de estudo, a pesquisa classifica-se como qualitativa e qualitativa e posteriormente pesquisa ação. A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas, das mais simples (percentual, média), às mais complexas (coeficiente de correlação, análise de regressão). Tem como fim principal, garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, ministrando precisão às inferências (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

Segundo Minayo (1995, p. 21-22) pesquisa qualitativa responde a questões particulares, pois

A SATISFAÇÃO NO CARGO É FUNÇÃO DO CONTEÚDO OU ATIVIDADES DESAFIADORAS E ESTIMULANTES DO CARGO, CHAMADOS DE FATORES MOTIVADORES.

preocupa-se nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

Utiliza-se também do método de Pesquisa-ação. Para Thiollent (1986, p.14)

O método de Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual, os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esse capítulo aborda os resultados obtidos através das pesquisas quantitativas e qualitativas realizada aos funcionários e também através da entrevista realizada com a proprietária da Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda.

Uma etapa de grande importância que integra a metodologia desse trabalho é a interpretação dos dados realizados que para Yin (2005, p. 137), refere a análise dos dados como uma tarefa não muito fácil, pois as técnicas e estratégias devem ser bem definidas, tendo assim resultados precisos, cada estudo tem que ter sua própria estratégia assim escolhendo o que deve ser analisado e o porquê desta análise.

Com objetivo de resumir a opinião de todos os funcionários, buscou-se a criação de um quadro contendo as informações por setor e no geral. Considere no quadro abaixo, DT Discordo Totalmente (DT), Discordo (D), Nem Concordo, Nem Discordo (NC/ND), Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT).

##### QUADRO 01:

##### RESUMO DA OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS POR SETOR

VARIÁVEIS	ESTOQUE	VENDAS ENTREGAS	ESTOQUE	ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	GERAL
• Horário de trabalho	NC/ND	C	C	C	C
• Segurança na função	CT	C	C	C	C
• Amizade entre colegas	CT	C	C	C	C
• Valorização pelo bom serviço realizado	D	C	NC/ND	NC/ND	NC/ND
• Autorrealização pessoal e profissional	C	C	C	C	C
• Salário	DT	C	D	D	C
• Benefícios oferecidos pela empresa	C	C	NC/ND	NC/ND	C
• Política adotada pela empresa	C	C	C	NC/ND	C
• Boa relação entre funcionários e proprietários	C	C	C	NC/ND	C
• Segurança no cargo	C	C	C	NC/ND	C
• Liberdade em executar atividades	C	C	C	C	C
• Oportunidade de crescimento e promoção	NC/ND	NC/ND	NC/ND	NC/ND	NC/ND
• Motivação para executar tarefas	DT	C	NC/ND	NC/ND	NC/ND
• Produtividade de acordo com objetivos pessoais	C	C	NC/ND	NC/ND	NC/ND
• Acredita influenciar na própria motivação	C	C	NC/ND	C	C

Fonte: o autor.

Conforme pode ser observado no quadro 5, o setor estoque está insatisfeito com a valorização, motivação para executar atividades e principalmente o salário. No restante dos quesitos avaliados concordam com a maioria das afirmativas apresentadas. Porém, os setores de vendas e entrega, concordam com todas variáveis em questão, em exceção o crescimento que nem concordam, nem discordam. Em contradição, o setor da elétrica discorda do salário. Por fim, os setores administrativos e financeiros estão insatisfeitos somente com autorrealização profissional e pessoal.

Na média final da pesquisa com todos os setores juntos, não obteve-se nenhum resultado negativo, ou seja, nenhuma variável estudada foi julgada como discordo totalmente e discordo. Consequentemente muitas afirmativas foram de acordo com a percepção dos funcionários (horário de trabalho, segurança na função, amizade entre colegas, autorrealização profissional e pessoal, salário, benefícios, política, boa relação entre funcionários e proprietários, segurança no cargo, liberdade em executar as atividades e acreditar influenciar na própria motivação).

Ainda, obtiveram a resposta como nem concordo, nem discordo as afirmações: valorização, crescimento, motivação para executar tarefas e produtividade em acordo com os objetivos pessoais.

## **4.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA**

### **4.2.1 Questões abertas do questionário**

Além das perguntas fechadas o questionário

aos funcionários tinha duas perguntas abertas, conforme o Apêndice A. A primeira pergunta tratava-se sobre as ações que motivam os funcionários a trabalhar na empresa e a segunda questão sobre as ações que desmotivam a trabalhar na mesma.

Conforme análise das respostas, as ações que motivam são o trabalho em equipe, horário, boa relação entre funcionários e proprietários, benefícios, amizade entre colegas, valorização pessoal e profissional, salário, clima descontraído e agradável, valorização pelo serviço realizado, gostar do que faz, boas condições de trabalho, líderes dispostos a ajudar e a simplicidade dos proprietários.

Em relação às ações que desmotivam são mau humor dos proprietários, salário, desvalorização do que faz, conflito entre colegas, falta de cobrança á alguns funcionários, falta de interesse de colegas, excesso de cobrança a alguns funcionários, poucos benefícios, falta de confiança dos proprietários, mau humor dos colegas, inexperiência dos colegas, falta de comunicação entre colegas, funções excessivas, falta supervisão de trabalho, falta de divisão de setores, distância pra deslocar-se até o trabalho, espaço inadequado para trabalhar, sistema lento, falta de política, ambiente de trabalho conturbado e falta de diálogo e de paciência entre funcionários e proprietários.

Com objetivo de resumir as respostas abertas dos funcionários, elaborou-se um quadro com as ações que motivam e as ações que desmotivam. As respostas foram e numeradas conforme o número de vezes citadas pelos funcionários, conforme o Quadro 2:

## QUADRO 02:

### AÇÕES QUE MOTIVAM E DESMOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS

AÇÕES QUE MOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA	AÇÕES QUE DESMOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Trabalho em equipe</li><li>2. Flexibilidade de horário</li><li>3. Boa relação entre funcionários e proprietários</li><li>4. Benefícios</li><li>5. Amizade entre colegas</li><li>6. Valorização pessoal e profissional</li><li>7. Salário</li><li>8. Clima descontraído e agradável</li><li>9. Valorização pelo serviço realizado</li><li>10. Gostar do que faz</li><li>11. Boas condições de trabalho</li><li>12. Líderes dispostos a ajudar</li><li>13. Simplicidade dos proprietários</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mal humor dos proprietários</li><li>2. Salário</li><li>3. Desvalorização do serviço realizado</li><li>4. Conflito entre colegas</li><li>5. Falta de cobrança à alguns funcionários</li><li>6. Falta de interesse dos colegas</li><li>7. Excesso de cobrança a alguns funcionários</li><li>8. Poucos benefícios</li><li>9. Falta de confiança dos proprietários</li><li>10. Mal humor dos colegas</li><li>11. Inexperiência dos colegas</li><li>12. Falta de comunicação entre colegas</li><li>13. Funções excessivas</li><li>14. Falta de supervisão de trabalho</li><li>15. Falta de divisão de setores</li><li>16. Distância em deslocar-se até o trabalho</li><li>17. Espaço inadequado para trabalhar</li><li>18. Sistema lento</li><li>19. Falta de política</li><li>20. Ambiente de trabalho conturbado</li><li>21. Falta de diálogo e de paciência entre funcionários e proprietários</li></ol>

Fonte: o autor.

Conforme demonstrado no quadro 2, o que mais motiva é o trabalho em equipe e o que mais desmotiva é o mau humor dos proprietários.

Algumas opiniões se contradizem, como o salário, valorização, boa relação entre funcionários e proprietários, que para alguns é uma ação motivadora e para outros desmotivadores. O que deve ser observado com atenção pela direção da empresa, segundo as respostas das ações desmotivadoras é a falta de cobrança a alguns funcionários e a excessiva cobrança a outros.

Cabe ressaltar que foi citado nas questões fechadas e nas questões abertas sobre boa

relação entre colegas, ou seja, há bons laços de amizade entre os mesmos.

#### 4.2.2 Descrição da entrevista com o diretor

Na questão 1, perguntou-se a proprietária sobre o conceito de motivação, segundo a percepção dela, motivação é quando o funcionário sente-se bem no trabalho, como a empresa é familiar, o funcionário precisa sentir-se uma continuação de sua própria família. Além de um bom relacionamento com os colegas, os funcionários precisam ter respeito dos proprietários. Ainda, argumentou sobre a necessidade da realização de promoções e

eventos, inclusive premiações aos que se destacam no rendimento e nas tarefas propostas pela empresa, para manterem-se motivados na mesma.

Em relação à questão 2, buscou-se investigar a opinião da proprietária sobre a importância da motivação em relação ao trabalho realizado pelos funcionários e pela direção da empresa. Segundo ela, a motivação é de extrema importância para os funcionários e para a direção da empresa, pois os funcionários precisam estar motivados para que obtenham bom rendimento e para que cresça o interesse em crescimento profissional. Na direção da empresa, a motivação é ver que o funcionário sintam-se bem no ambiente de trabalho, assim ambas as partes ficam satisfeitas com os objetivos pessoais e profissionais. Ainda em relação à motivação, a proprietária afirmou que na sua percepção quando os proprietários estão motivados, os funcionários têm uma grande probabilidade de ficarem motivados também.

Na questão 3, perguntou-se a proprietária sobre as ações que a empresa está realizando para motivar os funcionários. Segundo ela, poucas ações estão sendo realizadas para a motivação dos funcionários, podem-se citar somente a premiação para os destaques no setor de vendas e benefícios, como plano de saúde.

Na questão 4, procurou-se saber a percepção da proprietária em relação a motivação dos funcionários, ou seja, quando os funcionários estão motivados, realizam com mais determinação e vontade as atividades propostas. Segundo ela, com certeza, pois trabalham mais alegres, com mais ânimo, mais vontade

de crescer e de mostrar trabalho.

Na última questão (5), perguntou-se a proprietária se acredita poder fazer mais ações para motivar os funcionários. Segundo ela, podem ser realizadas algumas ações motivadoras aos funcionários, como palestras, treinamentos, promoções ou premiações aos funcionários destaques, entre outros. Ainda afirmou que acredita que a direção da empresa influencia na motivação ou desmotivação dos funcionários.

Na entrevista realizada a proprietária, percebeu-se que a direção da empresa não se encontra motivada, principalmente em relação aos funcionários. Segundo a proprietária, a direção da empresa já esteve muito mais motivada, e atualmente buscam alternativas e soluções para que consigam motivar com mais ênfase os funcionários e conseqüentemente sintam-se mais motivados também.

#### 4.3 Descrição da pesquisa ação

Após a apresentação dos resultados aos proprietários e colaboradores da empresa, afim de melhorar ou minimizar as variáveis desmotivadoras, foram realizadas algumas ações, como:

**A)** Conversa com os proprietários sobre a importância do humor para um ambiente agradável e descontraído;

**B)** Sugestão de uma adequação dos salários dos colaboradores conforme cargo e tempo de serviço na empresa;

**C)** Implantado um sistema de incentivo aos vendedores destaques, afim de valorizar o esforço e dedicação dos mesmos.

Depois disso, precisamente seis meses

após a primeira pesquisa, foi realizado uma nova pesquisa, com as mesmas questões, obtendo-se os seguintes resultados em relação as variáveis desmotivadoras:

**QUADRO 03:**  
VARIÁVEIS DESMOTIVADORAS

VARIÁVEIS	CONCORDAM	DISCORDAM
1. Mal humor dos proprietários	21%	79%
2. Salário	21%	79%
3. Desvalorização do serviço realizado	28%	72%
4. Conflito entre colegas	50%	50%
5. Falta de cobrança à alguns funcionários	93%	7%
6. Falta de interesse dos colegas	86%	14%
7. Excesso de cobrança a alguns funcionários	28%	32%
8. Poucos benefícios	64%	36%
9. Falta de confiança dos proprietários	14%	86%
10. Mal humor dos colegas	64%	36%
11. Inexperiência dos colegas	57%	43%
12. Falta de comunicação entre colegas	43%	57%
13. Funções excessivas	14%	86%
14. Falta de supervisão de trabalho	28%	72%
15. Falta de divisão de setores	28%	72%
16. Distância em deslocar-se até o trabalho	7%	93%
17. Espaço inadequado para trabalhar	14%	86%
18. Sistema lento	64%	36%
19. Falta de política	21%	79%
20. Ambiente de trabalho conturbado	7%	93%
21. Falta de diálogo e de paciência entre funcionários e proprietários	21%	79%

Fonte: o autor.

Percebe-se que várias ações consideradas desmotivadoras, foram discordadas pelos colaboradores, como o mal humor dos proprietários, salário, desvalorização do serviço realizado, excesso de cobrança à alguns funcionários, entre outros. Porém algumas variáveis continuam sendo desmotivadoras e requerem atenção da direção da empresa, entre elas estão a falta de cobrança à alguns funcionários, falta de interesse dos colegas, benefícios, etc.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi movido pela seguinte questão: quais os principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários da empresa Piccoli Comércio de Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda. localizada na cidade de Marau/RS. Ainda tinha como objetivo geral a aplicação do método de clima organizacional, a fim de avaliar a motivação dos funcionários da empresa e como objetivos específicos aplicar o método de clima organizacional com os funcionários, apresentar os resultados obtidos com a aplicação do método, avaliar os fatores que motivam e os que desmotivam

e propor melhorias e ações para a empresa a fim de melhorar os fatores desmotivadores.

Esses objetivos foram atingidos através de um estudo de caso realizado com todos os funcionários da empresa, com perguntas fechadas e abertas, além de um roteiro de entrevista realizado com a proprietária da mesma. Com isso, constatou-se que os fatores que mais motivam os funcionários são trabalho em equipe, flexibilidade de horário, boa relação entre funcionários e proprietários, benefícios, amizade entre colegas, entre outros. Em contradição os fatores que desmotivam são o mal humor dos proprietários, salário, desvalorização do serviço realizado, conflito entre colegas, falta de cobrança à alguns funcionários, entre outros.

Com a pesquisa-ação foi possível, depois da realização de algumas ações, verificar a diferença de opiniões dos funcionários, onde muitas variáveis consideradas desmotivadoras, foram discordadas pela maioria desses colaboradores.

Com os resultados obtidos a direção da empresa pode constatar a percepção dos funcionários em relação a diversos aspectos pesquisados e sabendo dos fatores que não motivam os mesmos, poderá encontrar soluções para a empresa seja realmente um local harmonioso e bom de trabalhar tanto para

os proprietários, quanto para os funcionários. Muitas vezes, a empresa sabe que encontra problemas em relação aos funcionários, porém não tem a convicção de onde exatamente encontra-se o problema. Então, através de pesquisas de estudo de caso é possível identificar os problemas e verificar o que é possível fazer para melhorar determinado aspecto, portanto pode afirmar que esse trabalho foi de extrema importância para a empresa.

Ao findar-se esse trabalho pode-se afirmar que a empresa precisa estar preparada para suprir todas as necessidades dos funcionários. Sabe-se que o salário é um fator motivador, porém outros fatores são vistos como principais incentivadores para acordar todos

os dias e dirigir-se até o trabalho. Um bom relacionamento entre os próprios colegas e com os proprietários é fundamental para um ambiente agradável, inclusive para os clientes que frequentam a empresa.

Depois da pesquisa realizada, sugerem-se pesquisas futuras como a qualidade de vida no trabalho. Assim, poderá entender onde se encontram as possíveis falhas que impedem que a motivação possa ser o grande incentivo no crescimento da empresa e dos funcionários.

SABE-SE QUE O SALÁRIO É UM FATOR MOTIVADOR, PORÉM OUTROS FATORES SÃO VISTOS COMO PRINCIPAIS INCENTIVADORES PARA ACORDAR TODOS OS DIAS E DIRIGIR-SE ATÉ O TRABALHO.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKER, Paul de. **Gestão Ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BENNIS, W. A. **Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2008.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE, revista de administração de empresas**. 2002. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002>> Acesso em: 15 abr. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Administração dos Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2006.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HOLANDA, Aurélio Albuquerque de. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo:

Saraiva, 2005.

LEVY-LEOBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

\_\_\_\_\_. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. M. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MORIN, Estelle M., **Os sentidos do Trabalho**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 18, Jul/Set. 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986. P. 108.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

# O USO ESTRATÉGICO DO BPM NO ENADE DA UNEB/UNEAD

CARDOSO, Antônio Carlos Sanches; PINHEIRO, Marcus Túlio de Freitas; SALES, Kathia Marise Borges - O uso estratégico do BPM no Enade da UNEB/UNEAD

## RESUMO

O presente artigo apresentado no XI Congresso Mundial de Administração obedecendo ao tema inovação na administração, especificamente trabalhando a Administração pública e a gestão inovadora, com o tema articulador Gestão de processos e procedimentos administrativos e operacionais, visa analisar a aplicação do BPM (Business Process Management), que proporciona uma plataforma tecnológica, introduzindo o conceito de "processamento de processos", promovendo a descoberta, o desenho, o detalhamento de processos de negócio, assim como executar, administrar e supervisionar os mesmos, de modo que estejam sempre alinhados com os objetivos, que neste caso exploraremos o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, onde, este, por sua vez funciona como uma das diversas maneiras que o Ministério da Educação – MEC, através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP tem para avaliar a Educação Superior – ES.

**Palavras-Chave:** Ensino Superior. BPM. ENADE.

---

## ABSTRACT

This paper presented at the XI World Congress of Directors in compliance with the theme innovation in management, specifically working public administration and innovative management, with the theme articulator Management of administrative and operational processes and procedures, aimed at reviewing the implementation of BPM (Business Process Management), which provides a technology platform, introducing the concept of "processing methods", promoting the discovery, the design, the details of business processes as well as implement, manage and supervise them, so that they are always aligned with the objectives, which in this case will explore the National Examination of Student Performance - ENADE where, this in turn serves as one of several ways that the Ministry of Education - MEC, through the Anísio Teixeira National Institute of Educational Studies and Research - INEP It has to.

**Keywords:** Higher Education. BPM. ENADE.

## 1. INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação se tornou um dos fatores mais importantes para as empresas, pois possibilita a gestão da informação organizacional, aumenta o controle e agiliza processos. Acredita-se que os benefícios do Business Process Management (BPM) aliados ao Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) contribuam com a evolução das Instituições de Ensino Superior, promovam a consolidação de parcerias estratégicas, liderança de custo, produtos diferenciados e inovação. Tem-se como objetivo prover subsídios para que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tenham um direcionamento estratégico dentro da Educação Superior, abordará também um conjunto de informações relacionadas à elaboração do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, bem como estabelecerá elos de esclarecimento a respeito da avaliação das Instituições de Ensino Superior e dos estudantes. Caracterizando, dessa forma, a finalidade das avaliações, apresentando conceitos, teorias e práticas inerentes ao processo de avaliação que o Ministério da Educação – MEC dispõe para avaliar os estudantes da Educação Superior.

O BPM está totalmente interligado à gestão de processos, que proporciona o melhor desempenho da organização, que gera clientes satisfeitos e produtos ou serviços de alta qualidade (Significado de Gestão de Processos). A definição de processo é um conjunto de atividades que representam os métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo.

Para tanto, o ENADE utiliza uma aborda-

gem complexa e completa, articulando a construção de um conhecimento com o saber fazer diferenciado, capaz de compreender onde está às dificuldades e assim aprimorar o ensino superior, bem como formar o Conceito Preliminar de Curso – CPC, através de indicadores locais desenvolvidos para subsidiar a gestão acadêmica dos cursos de graduação.

Assim, o foco do ENADE é o planejamento norteador, no sentido de aperfeiçoar a gestão acadêmica, revisar se necessário, o projeto pedagógico, avaliar as fragilidades, buscar efetivamente a qualidade da educação,

com o objetivo de “assegurar que o exame produza um diagnóstico da formação oferecida pelas instituições de ensino superior”, conforme salientam RODRIGUES e PEIXOTO (2009). Acrescentamos que com a visão sistêmica da gestão de processos se torna muito mais fácil o empreender no sucesso deste exame e a real promoção da sinergia onde todos a cada etapa estarão aprendendo.

É também configurado como obrigação das IES, especificamente dos coordenadores, o preenchimento de um questionário na página da internet <http://enade.inep.gov.br>, com o propósito de reunir informações que contribuam

O FOCO DO ENADE É O PLANEJAMENTO NORTEADOR, NO SENTIDO DE APERFEIÇOAR A GESTÃO ACADÊMICA, REVISAR SE NECESSÁRIO, O PROJETO PEDAGÓGICO, AVALIAR AS FRAGILIDADES, BUSCAR EFETIVAMENTE A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.

para a definição do perfil do curso.

As IES devem registrar, no histórico escolar do estudante, nos termos do art.28 da Portaria 2.051/2004, a situação regular do componente curricular obrigatório ENADE, cabe à instituição orientar aos estudantes habilitados ao ENADE sobre o ônus do descumprimento desse componente curricular que gera a impossibilidade de recebimento do diploma.

Esta pesquisa foi desenvolvida na UNEB/UNEAD<sup>1</sup>. No decorrer deste artigo busca-se expor os seguintes questionamentos: qual a importância do mapeamento dos processos para a realização do ENADE? Como se dará a associação do BPM ao ENADE? Será que são compatíveis?

Na primeira seção, apresenta-se a introdução, que contextualiza sobre o BPM e o ENADE, bem como seus objetivos, a metodologia utilizada e os questionamentos norteadores que ajudarão a entender como o MEC avalia os estudantes da ES. A segunda a fundamentação teórica do BPM e do ENADE. A terceira o método de pesquisa. A quarta a análise dos resultados. A quinta seção destaca as considerações finais, avaliando e fazendo inferências acerca deste.

## 2. MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia trata de um estudo descritivo com abordagem exploratória. Acredita-se, assim, que a exploração do objeto exigirá técnicas inerentes a esse tipo de pesquisa por entender que poderão surgir variáveis imprecisas, partindo do princípio de que se tem como sujeito o ser humano e sua subjetividade.

Avaliamos dois cursos: Administração e Sis-

temas de Informação, seus respectivos Coordenadores, com um quantitativo de 30 alunos em cada curso, entre ingressantes e concluintes. Buscando favorecer a aprendizagem e garantir os resultados, aplicamos diferentes métodos e instrumentos, como: questionários (sempre nos eventos do calendário ENADE).

Na primeira etapa da pesquisa, foi analisada a forma de trabalho dos assuntos em separado, procurando o entendimento do ENADE, logo após, o entendimento do BPM e sua funcionalidade e vantagens de uso em conjunto com as tecnologias da informação.

A segunda etapa foi elaborar uma estratégia de atendimento às demandas do ENADE onde podemos usar os fundamentos do BPM para a qualificação de processos, dentro da IES, de forma que melhore as definições de ações a serem tomadas, de forma eficaz e que não atrapalhe o modo de uso do plano e juntamente aperfeiçoe processos a serem verificados na parte de TI da organização, auxiliando a gestão da Tecnologia da Informação e comunicação (TICs).

A terceira etapa é analisar a funcionalidade na UNEB/UNEAD diferenciando e que proporcione boas melhorias na TIC, na organização, em nível de competitividade de mercado, de forma que complemente o projeto apresentado sem citar nomes de organizações ou marcas de produtos.

A quarta etapa consistiu em deixar uma análise da aplicabilidade no ENADE de forma diferenciada, podendo ser aproveitada em outras oportunidades e ferramentas que auxilie na melhoria da gestão da informação no calendário do exame.



<sup>1</sup> UNEB/UNEAD  
– Universidade do  
Estado da Bahia  
/ Unidade Acadê-  
mica de Educação  
à Distância.

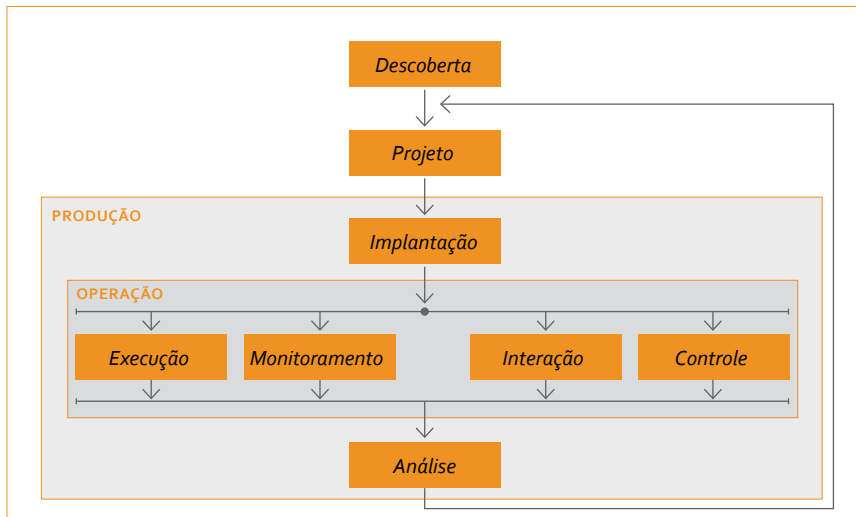
### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apenas definir processos não é suficiente para que as IES consigam os benefícios da metodologia BPM. Todo o ciclo de vida de um processo necessita ser gerenciado para ter uma melhora de resultados contínua e constante. O BPM está relacionado ao gerenciamento de oito atividades ou capacidades inerentes ao ciclo de vida dos processos, sendo eles: descoberta, projeto, implantação, execução, interação, controle, otimização e análise dos processos (VERAS, 2011).

Estas atividades também podem ser compreendidas como uma metodologia de gestão BPM. A figura 1 representa as atividades constantes do ciclo de vida dos processos gerenciados pelo BPM e seus relacionamentos. É importante ressaltar que essa figura em si representa um processo (VERAS, 2011).

#### FLUXOGRAMA 01:

ATIVIDADES DOS CICLOS DE VIDA DOS PROCESSOS GERENCIADOS PELO BPM. FONTE: SMITH; FINGAR (2002).



Fonte: Smith, Fingar (2002).

Há dois motivadores que impulsionam atualmente o BPM nas Instituições de Ensino Superior, um fator externo que vem das demandas exigidas pelo novo contexto em que as IES estão inseridas e outro fator interno, que vem da evolução das ações de processos realizadas pelas organizações ao longo dos anos. Ambos os impulsionadores exigem um escopo de atuação mais abrangente e a inserção do BPM como um mecanismo cotidiano de gestão das IES.

Essa passagem de BPM para uma ferramenta de gestão cotidiana das organizações não é trivial e além da ausência de governança, outros problemas são encontrados nesse sentido como: a falta de padronização nas ações de processos, a falta de métodos e o não alinhamento das iniciativas de processo entre si e com os objetivos estratégicos da IES, o que faz com que a governança de BPM ganhasse destaque e importância. Segundo HARMON, (2006) o ponto central da governança BPM é organizar a gestão de processos para permitir que os processos atendam às expectativas

da organização em relação a eles, e apresenta um conjunto de publicações que permite uma abordagem aprofundada sobre o assunto.

HARMON, (2006), define a governança de BPM como a organização de BPM através da definição dos objetivos, dos princípios e da estrutura funcional responsável por atribuir responsabilidades pela tomada de decisão. Além de também definir as políticas e regras que dispõe o que os gestores podem fazer em relação à gestão de processos.

HARMON, (2006), aponta a existência de três níveis de governança BPM: um primeiro sendo o nível executivo associado a desempenho organizacional, um segundo nível dos gestores de processos associados à performance dos macroprocessos e a priorização de ações de melhoria e um terceiro nível dos supervisores de processo associado à eficiência e eficácia de cada atividade dos processos.

Com relação à estrutura funcional de governança, a necessidade da definição de gestores para os processos, nos diferentes níveis (estratégico, tático e operacional), deve ser nomeada para um controle e gerenciamento dos processos.

A Tecnologia da Informação – TI assumiu nos últimos anos um papel imprescindível no contexto das Instituições de Ensino Superior Brasileiras. O foco principal da TI é a efetiva utilização da informação como suporte às práticas das IES. Além disso, a TI tem transversalidade

sobre vários eixos da organização, tangenciando suas áreas negociais e sobretudo servindo de suporte para prestação de informes, contas, censos, balanços, etc.

É a TI que serve de parceiro estratégico para as IES atenderem às exigências por agilidade, flexibilidade, efetividade e inovação. Para alcançar esse resultado, é necessário que haja um

alinhamento entre as estratégias e ações de TI e as estratégias organizacionais. Dessa maneira, exemplificamos com o ENADE que possui seu processo de inscrição através das tecnologias, apresentamos um pouco do seu histórico a seguir.

É A TI QUE SERVE DE PARCEIRO ESTRATÉGICO PARA AS IES ATENDEREM ÀS EXIGÊNCIAS POR AGILIDADE, FLEXIBILIDADE, EFETIVIDADE E INOVAÇÃO.

Em 1995 Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente do Brasil, criou o Exame Nacional de Cursos – ENC, o Provão, a fim de avaliar os formandos no ano de conclusão. No entanto, este foi severamente criticado em diversos aspectos, principalmente porque o Provão não era utilizado como parte integrante da avaliação e sim como única forma avaliativa da ES, outro aspecto se dá ao fato de que o Provão só avaliava estudantes concluintes, enquanto o ENADE avalia além destes, também os ingressantes, tendo uma visão mais diversificada da trajetória do aprendizado dos estudantes e do perfil de contribuição do curso.

Nesse sentido, Verhine, Dantas e Soares (2009), afirma que se pode perceber a separação nítida entre avaliação institucional e avalia-

ção de curso e, nesse momento, a avaliação de desempenho de estudantes (ENADE) foi instituída como a terceira parte do sistema, com igual peso, que de acordo com Polidori, Marinho-Araújo e Barreyro (2009), compreendem uma das participações mais importantes no ambiente do SINAES. Essa proposta é evidenciada no art. 2º da Portaria 2.051/2004:

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) promoverá a avaliação das instituições da educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de seus estudantes sob a coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

O ENADE possui marcantes diferenças com relação ao antigo Provão. Para Ristoff e Limana (2007), ele difere no tipo de Exame; no destinatário do exame; na periodicidade; na forma de aplicação; no tipo de resultados produzidos; no uso dos detalhes; no questionário a ser aplicado aos alunos; no questionário a ser aplicado aos coordenadores, entre outros.

Dessa forma, compreende-se a importância da aplicação do exame considerado componente curricular obrigatório, conforme menciona o §5º do art. 5º da Lei 10.861/2004. O ENADE tem a finalidade de aferir o desempenho dos discentes ingressantes englobando diversas dimensões do aprendizado durante o curso, buscando igualmente perceber o quanto a instituição contribuiu para o desenvolvimento das competências profissionais e a formação global do concluinte.

Para a viabilização desse artigo, desenhamos o processo, mapeamos, envolvemos coordenadores dos cursos de graduação e acadêmicos que estão ingressando e concluindo os cursos, estes definidos conforme o disposto no Manual do ENADE 2015:

I) estudantes ingressantes: aqueles que iniciaram seu curso no ano de 2015, devidamente matriculados, e que tenham de 0 (zero) a 25% (vinte e cinco) por cento da carga horária mínima do currículo do curso cumprida até o término do período de inscrição, em 31 de agosto de 2015.

II) estudantes concluintes dos cursos de bacharelado: aqueles que tenham expectativa de conclusão do curso até julho de 2015, assim como aqueles que tiverem concluído mais de 80% (oitenta por cento) da carga horária mínima do currículo do curso da IES até o término do período de inscrição, em 31 de agosto de 2015.

Após a inscrição de todos os estudantes que se enquadram nos critérios estabelecidos para a realização do ENADE o INEP divulgará a lista dos selecionados para o exame através do site [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Cabe ao INEP constituir comissão para elaboração das provas que serão aplicadas aos estudantes habilitados, de acordo com o parágrafo único, art. 4º da Portaria 2.051/2004: a realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP, o qual instituirá Comissão Assessora de Avaliação Institucional e Comissões Assessoras de Áreas para as diferentes áreas do conhecimento.

Vale ressaltar, que a educação oferecida pelas IES precisa ser de qualidade, considerando as respectivas diretrizes curriculares nacionais. Dessa forma, possibilitará um entendimento consistente a respeito, onde para Ristoff e Limana (2007), da "compreensão que os discentes têm do curso e de seu coordenador, e a compreensão que o coordenador do curso tem dos discentes e do curso como um todo", proporcionando uma visão mais ampla das questões que envolvem o aprender,



aprender e aprimorar. Nesse sentido, importa investigar questões voltadas para a preocupação com a qualificação da formação do estudante, a fim de prepará-lo para o amplo mercado de trabalho estando em contínuo processo de aprendizado, de acordo com o que determina a LDBEN 9.394/96:

Art. 43, II. Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua.

Em complemento, é importante acrescentar que a Portaria Normativa nº 40/2007, norma importante sobre procedimento de regulação da Educação Superior, diferencia o CPC, simples indicador de qualidade, do Conceito de Curso (CC), que resulta da visita in loco da comissão de especialistas:

Art. 33-B São indicadores de qualidade, calculados pelo INEP, com base nos resultados do ENADE e demais insumos constantes das bases de dados do MEC, segundo metodologia própria, aprovada pela CONAES, atendidos os parâmetros da Lei nº 10.861, de 2004:

I - de cursos superiores: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa no 4, de 05 de agosto de 2008; [...]

Art. 33-C São conceitos de avaliação, os resultados após avaliação in loco realizada por Comissão de Avaliação do INEP:

I - de curso: o Conceito de Curso (CC), consideradas, em especial, as condições relativas ao perfil do corpo docente, à organização didático-pedagógica e às instalações físicas;

II - de instituição, o Conceito de Instituição (CI), consideradas as dimensões analisadas na avaliação institucional externa.

Tais informações são relevantes no sentido de introduzir e desenvolver na educação a multiplicação dos objetivos da avaliação conjunta e assim, expandir a qualidade dos resultados obtidos.

Os resultados do exame são encaminhados pelo INEP individualmente aos estudantes participantes, sem divulgação pública do seu desempenho, diante do estabelecido no § 9º, art. 5º da Lei 10.861/2004. No entanto, a divulgação do relatório dos conceitos de cursos é disponibilizada na página do INEP na internet.

O ENADE inovou buscando incorporar no conceito do curso o Indicador de Diferença entre Desempenhos Observado e Esperado (IDD), que segundo o INEP tem o propósito de trazer às instituições informações comparativas dos desempenhos de seus estudantes concluintes em relação aos resultados obtidos, constituindo um instrumento com caráter diagnóstico, uma vez que o resultado é proveniente do cálculo da diferença entre a nota alcançada pelos concluintes e a nota esperada dos ingressantes.

Diante disso, Fernandes (2009), afirma que o IDD é, na verdade, uma medida da contribuição do curso para o desempenho de seus estudantes no ENADE, ou seja, identifica o quanto a instituição acrescenta aos seus discentes. Pois, de acordo com o INEP, conhecendo o desempenho dos estudantes que ingressam na instituição, é possível extrair uma estimativa de qual seria o resultado esperado na avaliação de desempenho dos estudantes ao final do curso.

O cadastramento dos alunos é de inteira responsabilidade dos dirigentes das respectivas IES. Para melhor esclarecer esse ponto, dedicaremos, após o método de pesquisa um tópico exclusivamente

sobre o assunto.

Vinculamos o assunto em tela ao que ENOKI, (2006), diz: o termo Business Process Management tem sido trabalhado no mais variado contexto, desde o tecnológico até a perspectiva de gerenciamento de mudanças. O BPM surgiu logo após a fase de implantação de sistemas integrados de gestão (ERPs<sup>2</sup>) nas grandes empresas privadas, no final da década passada (SAP, Oracle e TOTVS). Os ERPs contêm uma infinidade de regras, cuja alteração é de alto custo e demorada, requerendo pessoal especializado de TI.

Já o BPM é capaz de extrair de ERPs a administração dessas regras e possibilita aos analistas de processo fazerem alterações sem alterar a programação do mesmo. O objetivo do BPM é acompanhar sistematicamente como os recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos etc.) de uma organização são alocados e convertidos em ações operacionais na busca das metas organizacionais, a partir da definição de prioridades.

Isso facilitará também no atendimento ao calendário do ENADE e ajudará ao gestor visualizar quais estão sendo as dificuldades porque as ações estão vinculadas e integradas.

O BPM pode ser interpretado como a reengenharia da reengenharia. Sterling Commerce, (2009), afirma que o BPM oferece a oportunidade de mudar a forma como os negócios são feitos utilizando uma solução ampla que pode integrar os processos internos e externos. A gestão de processos, seguido do BPM, esta sendo analisado de maneira mais ampla e de importância nos dias de hoje, devido à necessidade de organização e eficácia, resultando

no poder de competitividade no negócio da empresa.

Para isso, o uso do BPM (Business Process Management), a formação de um sistema de gestão de processos de negócio, proporciona uma plataforma tecnológica, introduzindo o conceito de “processamento de processos”, promovendo a descoberta, o desenho, o detalhamento de processos de negócio, assim como executar, administrar e supervisionar os mesmos, de modo que estejam sempre alinhados com os objetivos do negócio.

O art. 27 da Portaria 2.051/2004 descreve que, será de responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição, junto ao INEP, de todos os estudantes habilitados a participarem do ENADE. Portanto, cabe exclusivamente às IES o cadastramento dos estudantes no prazo estabelecido pelo INEP. A IES que descumprir essa regulamentação estará sujeita as sanções como prevê a Lei 10.861/2004 no art. 5º, § 7º: a não inscrição de alunos habilitados para a participação no ENADE, nos prazos estipulados pelo INEP, sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas no § 2º do art. 10, sem prejuízo do disposto no art. 12 desta Lei, estabelecendo que responderá civil, penal e administrativamente por essa conduta.

É constituído também obrigação das IES, a ampla divulgação da lista dos estudantes habilitados ao exame, antes do envio do cadastro dos estudantes ao INEP e, a lista dos estudantes selecionados para o ENADE, disponibilizada pelo INEP, junto ao corpo discente, tanto dos irregulares, aqueles que foram selecionados, mas não compareceu às provas nos anos anteriores, quanto dos ingressantes e concluintes.



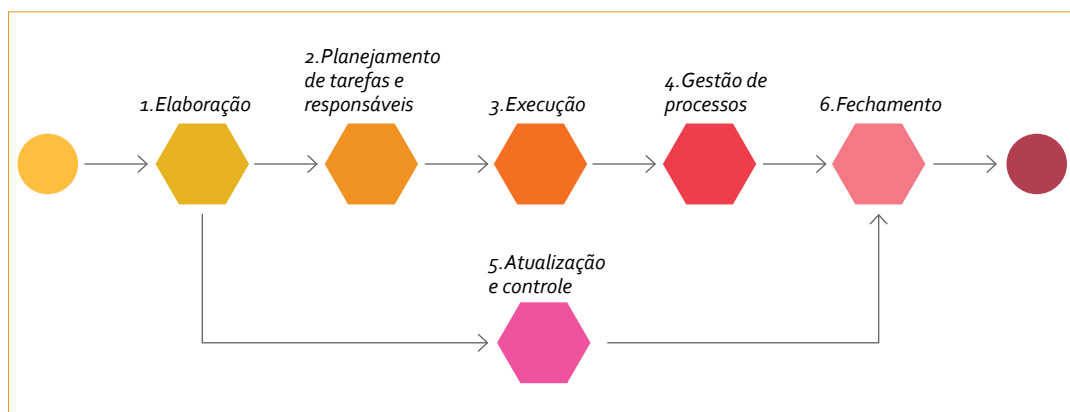
**2.ERPs - Enterprise Resource Planning**  
- é um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O uso da ferramenta BizAgi possibilitou a criação do mapeamento dos processos de uma maneira explicativa e funcional para implantação do projeto de gestão das etapas do ENADE. De uma maneira prática os fluxogramas mapeiam todos os processos necessários para efetivação e controle das atividades e explicam todo o projeto que foi elaborado para programar na UNEB/UNEAD.

Junto a eles estão à explicação de toda a rotina de cada processo e sua função dentro do fluxograma para o projeto seguir em perfeito estado através do BPM para o ENADE, dentro de uma IES e entendimento de todos os responsáveis pelo uso e elaboração do projeto.

#### FLUXOGRAMA 02: GRUPO DE PROCESSOS



Autor: ACSC Versão: 1.0

A seguir são apresentados os elementos do processo.

##### 1. Elaboração

Grupo de processos para elaboração inicial do Monitoramento ENADE. Número de Processos: 4.

##### 2. Planejamento de tarefas e responsáveis

Grupo de processos para planejamentos de responsáveis e tarefas. Número de Processos: 7.

##### 3. Execução

Grupo de processos responsável pela execução do Plano dentro da organização. Número de Processos: 5.

##### Início dos grupos de processos

Início da elaboração dos grupos.

##### 4. Gestão dos Processos

Grupo de gestão dos processos que serão afetados na organização que formarão informações para do Monitoramento ENADE e o projeto. Número de Processos: 5.

### 5. Atualização e Controle

Grupo de processos que gerenciará de forma organizada a atualização do projeto e o controle do mesmo de forma correta e segura. Número de Processos: 7.

### 6. Fechamento

Grupo de processos que encerrará todo o fluxo de informações para concluir a meta de construir um projeto do Monitoramento ENADE com processos organizados dentro de uma IES. Número de Processos: 5.

#### Fim dos grupos de processos

Em cada um destes grupos será definido o desenho das tarefas que por sua vez começam a gerar informações para a gestão das estratégias de acompanhamento do ENADE e em fluxogramas separados que evidenciam os processos

O INEP a cada ano de aplicação do ENADE publica as Diretrizes Avaliativas de cada curso que por sua vez estão relacionadas às Diretrizes Curriculares Nacionais, também individualizadas por curso. Nossas ações foram diante testes comparativos: o que será exigido no exame X o que está previsto nas Diretrizes e o que de fato está sendo trabalhado na UNEB/UNEAD.

Para Barbosa (2003), o INEP esclarece que um “sistema de avaliação não deve apenas apontar o que os estudantes sabem ou não, mas detectar em que ponto do processo de construção do conhecimento os estudantes se encontram e que habilidades estão sendo desenvolvidas, durante as suas diferentes etapas de aprendizado, em razão das competências referidas pela sociedade atual”. Nesse sentido, os resultados do ENADE compõe o Conceito Preliminar de Curso – CPC.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso estratégico do BPM para o monitoramento e aplicação do ENADE tem por finalidade disponibilizar informações para auxiliar os gestores educacionais nos processos decisórios.

Ficou comprovadamente demonstrado que o BPM é compatível com as gestões dos processos para o ENADE.

São esperados como resultados da conclusão deste trabalho prover subsídios para que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tenham um direcionamento estratégico dentro das IES.

Para oferecer melhor qualidade educacional é relevante entender como funciona a Educação Superior, nos seus diversos setores: IES, cursos e estudantes. Proporcionando desenvolvimento profissional e pessoal, a fim de que alcancem seus objetivos, suprimindo, assim, desejos e necessidades.

É preciso, primeiramente, ter domínio sobre o assunto, em seguida, deve-se organizar de maneira minuciosa cada etapa proposta, articular-se de modo a permitir a integração dos envolvidos no ENADE e ajudando a nortear a IES acerca da importância de sempre está atendendo

às mudanças necessárias para a formação e uma constante atualização com base nas diretrizes curriculares nacionais para a revisão do currículo a ser seguido. Portanto, BRITO (2009), afirma que o ENADE “deixa de ser uma avaliação da aprendizagem e passa a ser uma avaliação para a aprendizagem”.

Nesse contexto, deve-se incentivar e explorar a prática do BPM nas IES, promovendo o conhecimento para construir uma nova realidade, permitindo um constante crescimento acadêmico que evidencia a necessidade de políticas de investimento indispensáveis ao desenvolvimento científico.

Segundo BONAMINO e FRANCO (1999), a avaliação da educação é – deve ser – mais do que um projeto particular de um grupo político ou de um governo. Ela atende demandas muito variadas, de gestores educacionais e, em sentido amplo, de diversos setores da sociedade, por isso ela veio para ficar.

Este estudo talvez não comporte afirmações conclusivas, mas esperamos que estas possam ao menos servir de partida para outros estudos que pretendam aprofundar a relação entre a avaliação da educação superior, BPM e o ENADE.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Leis, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf>>. Acesso em: 11 de out. de 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional - LDBEN. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 11 de out. de 2014. AMORIM, C. Brasil é 27º em ranking de patentes. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 09 jul. 2007.

BARBOSA, Raquel Lazzari Leite. **Formação de educadores: desafios e perspectivas**. São Paulo: UNESP, 2003.

BRASIL. Decreto n. 2553/98, de 16 de abril de 1998. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 abr. 1998. Seção I. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br>. Acesso em: 15 mar. 2015.

BRASIL. Manual do ENADE 2015, de 22 de maio de 2015. **Diretoria de Avaliação da Educação Superior, Brasília**, DF, 22 maio 2015. Disponível em: <[www.uneb.br/enade](http://www.uneb.br/enade)>. Acesso em: 5 junho 2015.

BRITO, Márcia Regina F. de. **O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação.** Avaliação (Campinas), v.13, n.3, p.841-850, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/14.pdf>>. Acesso em: 25 de out. de 2014. COSTA, H. G.; FREITAS, A.L.P. Metodologia multicritério para a medição e classificação do grau de satisfação de clientes. In: METROLOGIA, 1., 2000, São Paulo. Anais...São Paulo:

ENOKI, CESAR, 2006: **GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO:** Uma contribuição para a avaliação de soluções Business Process Management (BPM) sob a ótica estratégica das operações. São Paulo 213p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de engenharia de Produção.

FERNANDES, Reynaldo... [et al.]. **Avaliação de cursos na educação superior:** a função e a mecânica do Conceito Preliminar de Curso. Disponível em: <<http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/{A60720EB-A186-49F2-BB66-CC9A1C8B4D73} MIOLO Texto para discussão nº 32.pdf>>. Acesso em: 22 de out. de 2014.

HARMON, PAUL. **BPM Methodologies and Process Maturity.** BPTrends: Business Process Trends. Volume 4, Number 9, 2006.

LIKERT, R. A. **Technique for measurement of attitudes.** Archives of psychology, v.140, n.1, p.5-55, 1932.

MARTELETO, R (2001). **Análise de Redes Sociais:** aplicação nos estudos de transferência da informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>

POLIDORI, Marlis Morosini; MARINHO-ARAÚJO, Claisy M.; BARREYRO, Gladys Beatriz. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. Ensaio: aval. pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, oct./dec. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362006000400002&script=sci\\_arttext&tlng=e!n](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362006000400002&script=sci_arttext&tlng=e!n). Acesso em: 18 de set. de 2014. RODRIGUES, Viviane Aparecida; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **ENADE:** considerações sobre o primeiro ciclo de avaliação dos estudantes de graduação em uma universidade federal. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/32/gt11-5559-int.pdf>>. Acesso em: 19 de out. de 2014.

RIBEIRO, T. A. C. **Avaliação institucional de IES:** um estudo de caso sob a ótica do corpo discente. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual

do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes.

RISTOFF, Dilvo; LIMANA, Amir. **O Enade como parte da avaliação da educação superior.** Disponível em: <http://www.cpa.unopar.br/enade.pdf>, 2007. Acesso em: 06 de out. de 2014.

BONAMINO, A.; FRANCO, C. **Avaliação e política educacional: o processo de institucionalização do SAEB.** São Paulo: Cadernos de Pesquisa, nº 108, nov.1999.

SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991. Sociedade Brasileira de Metrologia, 2000. v.1. p.10.

STERLING COMMERCE. Disponível em: <http://www.sterlingcommerce.com/resourcecenter>  
Acessado em: agosto de 2014. VERAS, MANOEL E MEDEIROS, VITOR. Afinal o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto. Artigo submetido em 08/11/2008. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v.7, n.2, artigo 9. VERAS, MANOEL. Gestão da Tecnologia da Informação. 1 ed. Natal: EDUFRN, 2011.

VERHINE, Robert Evan; DANTAS, Lys Maria Vinhaes; SOARES, José Francisco. **Do Provão ao ENADE: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no Ensino Superior Brasileiro.** Ensaio: aval.pol.públ.Educ., v.14, n.52, p.291-310, set.2006. Disponível em : [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362006000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000300002&lng=pt&nrm=iso) >. Acesso em: 20 de set. de 2014.

# IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

## EM SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA EMPRESA FAMILIAR NO SEGMENTO DE MUDANÇAS COM FOCO NO DIFERENCIAL COMPETITIVO

DREHER, Vanessa de Carvalho; POERSCH, Janaina Aline; DEGEN, Joana; NETO, Alexandre Chapoval - Implantação de ferramentas de gestão da qualidade em serviços prestados por uma empresa familiar no segmento de mudanças com foco no diferencial competitivo

### RESUMO

A qualidade é um fator indispensável para as organizações se manterem estáveis no mercado. Os administradores buscam fazer com que os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz, eliminando as inconformidades. Com isso, procura-se utilizar ferramentas básicas que possam avaliar a qualidade nas organizações. O problema da pesquisa se define em quais problemas ocorrem com mais frequência no serviço de mudança prestado pela empresa Mudanças Dreher? O objetivo geral é a utilização de ferramentas de qualidade nos serviços prestados pela empresa. Para a realização da pesquisa utilizou-se a abordagem dedutiva, onde se utiliza de teoria para dar amparo técnico científico, qualitativa, que engloba uma descrição escrita detalhada dos dados coletados, e quantitativa, a qual representa os resultados numéricos. Os procedimentos utilizados foram a pesquisa descritiva, pesquisa de campo e estudo de caso. E as técnicas utilizadas para coleta de dados foram a observação e entrevista, e para a análise dos dados, a análise de conteúdo e Excel. Primeiramente foi realizado um encontro com o gestor para saber a aceitação da aplicação da pesquisa, com isso foi passado aos colaboradores as folhas de verificação para o registro de cada serviço prestado. Foram realizadas 35 mudanças no período entre 10 de março e 20 de maio de 2015. Para todas as mudanças foram aplicadas a folha de verificação e o pós-venda, onde todos os clientes responderam. Com isso, foi realizada a tabulação dos dados, que apontou 4 inconformidades ocorridas na prestação de serviço. No pós-venda, obteve-se que 48,57% dos clientes estão muito satisfeitos, 48,57% estão apenas satisfeitos, 2,86% estão insatisfeitos e nenhum cliente ficou muito insatisfeito. A partir da coleta de dados, pode-se verificar um número pequeno de inconformidades ocorridas no período. E assim, pode-se trabalhar sobre estas e alcançar qualidade total na prestação do serviço.

**Palavras-chave:** Implantação. Qualidade. Prestação de Serviço.

### ABSTRACT

Quality is an essential factor for organizations to remain stable in the market. Managers sought to make the objectives are achieved effectively by eliminating non-conformities. Thus, it tries to use basic tools that can assess the quality in organizations. The research problem is defined in which problems occur most frequently in the change of service provided by the company Mudanças Dreher? The overall goal is to use quality tools in the services provided by the company. For the research we used the deductive approach where theory used to give technical and scientific support, qualitative, which includes a detailed written description of the collected data, and quantitative, which is the numerical results. The procedures



used were descriptive, field research and case study. And the techniques used for data collection were observation and interviews, and data analysis, content analysis and Excel. First a meeting was held with the manager to find the acceptance of the application of the research, it was passed to reviewers check sheets for the registration of each service. Were made 35 changes in the period between March 10 and May 20, 2015. For all the changes have been applied to check sheet and the aftermarket, where all customers responded. Thus, the tabulation of the data was performed, which showed four non-conformities occurred in service delivery. In after-sales, it was found that 48.57% of customers are very satisfied, 48.57% are only satisfied, 2.86% are dissatisfied and no client was very unhappy. From the data collected, it can be seen a small number of non-conformities in the period. And so, you can work on these and achieve total quality in service delivery.

**Keywords:** Implantation. Quality. Provision of Service.

## INTRODUÇÃO

A qualidade sempre foi um ponto incontestável para uma organização que queira ser referência e competitiva no mercado e a inovação se destaca como um grande diferencial. Atualmente, a satisfação do cliente tem sido o maior objetivo a ser alcançado nas empresas, e estes clientes, cada vez mais, procuram por produtos ou serviços que possuem maior qualidade.

O objetivo do estudo foi utilizar ferramentas básicas da qualidade nos serviços prestados pela empresa Mudanças Dreher, localizada no município de Horizontina – RS. E o problema do estudo foi definido como: quais problemas ocorrem com mais frequência no serviço de mudança prestado pela empresa Mudanças Dreher? Assim, com a aplicação da folha de verificação e pós-venda, pode-se identificar pontos de melhorias que podem contribuir na qualidade dos serviços com foco no diferencial competitivo.

O artigo consta inicialmente com a metodologia utilizada para a elaboração do estudo. Após isso consta o embasamento teórico, onde se possibilitou um estudo nas áreas de Administração, Qualidade, Serviços e Clientes. E para finalizar demonstra a apresentação, análise e discussão dos resultados, a qual demonstra uma breve caracterização da empresa, assim como de seus serviços, os resultados obtidos pela pesquisa e propostas de melhorias.

## METODOLOGIA

No estudo utilizou-se como métodos de abordagem o dedutivo, qualitativo e quantitativo. A abordagem dedutiva foi aplicada pois utilizou-se de teorias sobre o assunto, as quais deram amparo técnico científico ao trabalho. Na pesquisa qualitativa, foram analisadas as principais inconformidades que podem acontecer na prestação dos serviços. As inconformidades foram coletadas através de uma folha de verificação, preenchida pela equipe, e da ferramenta de pós-venda, realizada em forma de entrevista aos clientes. Estes dados foram analisados e interpretados. Já o método quantitativo, foi utilizado pelo trabalho ter apresentado partes de seus resultados mensurados em números, o que possibilitou o desenvolvimento de gráficos.

Para se obter os dados necessários para gerar um resultado concreto e eficiente do estudo, utilizou-se como procedimento a pesquisa descritiva, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa se enquadra como descritiva pois o ambiente da empresa foi observado, onde pode-se obter um conhecimento mais profundo da realidade da empresa. Foram feitos registros e descrições dos serviços prestados. A pesquisa de campo contribuiu na obtenção de informações para o problema do estudo ser solucionado. As informações foram coletadas através da lista de verificação, de uma entrevista com o gestor e do pós-venda com os clientes. Já o estudo de caso foi empregado, pois os resultados obtidos são exclusivos para a realidade da empresa estudada, não podem ser aplicados por outras organizações. Para se obter resultados, foi necessário um estudo amplo, o qual permitiu propostas de melhorias quanto ao nível dos serviços prestados.

Já as técnicas utilizadas foram a coleta de dados e a análise de dados. Na coleta de dados, utilizou-se a observação e a entrevista. A primeira permitiu conhecer o ambiente da empresa, e a segunda, realizada com o gestor e com os clientes, permitiu um amplo conhecimento sobre os serviços prestados. Na análise de dados foi realizada a análise de conteúdo, aplicada sobre as perguntas abertas, e o Excel, aplicada sobre as perguntas fechadas para a elaboração de gráficos e tabelas. A população e amostra utilizada foi de todos os colaboradores da empresa, do gestor e de todos os clientes que adquiriram o serviço nesse período

## EMBASAMENTO TEÓRICO

### Administração

As organizações, para tornarem-se bem sucedidas, necessitam de uma série de decisões, ações, aglutinação de recursos, competências, estratégias e uma busca constante de objetivos para alcançar resultados cada vez melhores. A administração é o meio pelo qual as empresas são dirigidas para alcançar resultados em suas ações e operações, através dos recursos e competências disponíveis na organização. “A administração significa a inteligência organizacional, isto é, como a organização se articula, planeja, organiza, lidera e controla suas operações para alcançar objetivos e conseguir resultados esplêndidos.” (CHIAVENATO, 2007, p.3). O administrador necessita interpretar os objetivos propostos pela empresa e buscar possíveis recursos para torná-los realidade, através de planejamento, organização, direção e controle em todas as áreas e níveis da organização, a fim de atingir os objetivos da melhor forma possível.

“A ADMINISTRAÇÃO SIGNIFICA A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.”

### Qualidade

Para Horovitz (1993), a busca pela qualidade começou quando o Japão lançou sua guerra comercial contra Europa e Estados Unidos. Em 1981, a maioria dos comerciantes americanos pensavam que seus produtos possuíam mais qualidade, já os consumidores pensavam que o era o produto japonês que possuía maior

"A QUALIDADE É O NÍVEL DE EXCELÊNCIA QUE A EMPRESA ESCOLHEU ALCANÇAR PARA SATISFAZER À SUA CLIENTELA-ALVO. É, AO MESMO TEMPO, A MEDIDA COM QUE ELA SE CONFORMA A ESSE NÍVEL."

qualidade. Cada organização desenvolve sua estratégia de qualidade, distinta, única, se possível inovadora. Mas esses princípios são indispensáveis para alcançar o sucesso.

"A qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela-alvo. É, ao mesmo tempo, a medida com que ela se conforma a esse nível." (HOROVITZ, 1993, p. 21). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), afirmam que há cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços, são elas: a confiabilidade, onde a empresa deve prestar o serviço como foi prometido; a responsabilidade, onde a empresa deve estar disposta para auxiliar seus clientes e fornecedores; a segurança, que é o conhecimento e cortesia demonstrado pelos seus colaboradores; e empatia, demonstração de interesse e atenção aos clientes; e

a tangibilidade, que representa a aparência das instalações físicas, equipamentos e pessoas.

#### Folha de verificação

De acordo com Meira (1999), a folha de verificação serve para coletar informações. As coletas de dados numéricos acabam facilitando a utilização e entendimento. Para se ter uma coleta de dados que seja eficaz, é necessário que haja um bom planejamento. O planejamento define pontos como o porquê de coletar os dados, quem, quando, como, entre outros.

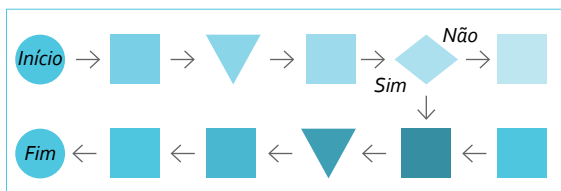
O primeiro passo, segundo Meira (1999), é a elaboração da folha de verificação com um bom planejamento, onde irá acontecer os registros iniciais. Depois é preciso instruir a pessoa que vai aplicar a folha. E então, realizar a parte prática da coleta de dados. A partir da coleta de dados é importante que seja realizado uma estratificação que tenha base em critérios, para assim, um melhor entendimento.

"Permite listar os problemas ocorridos e quantificá-las. Geralmente é elaborada antes de se utilizar o diagrama de Pareto ou diagrama de Ishikawa." (MARTINS E LAUGENI, 2007, p.509). A folha de verificação mostra-se muito útil para a qualidade dos processos. Com sua aplicação é possível chegar a resultados que poderão identificar os maiores gargalos da empresa. Na prestação dos serviços poderá apontar quais são as inconformidades mais frequentes.

#### Diagrama do Fluxo do Processo

Segundo Maynard (1970), o fluxograma representa uma sequência esquemática de todas as operações, transportes, inspeções e armazenamentos que irão ocorrer durante todo o processo, e inclui informações importantes para a análise. Eles se diferenciam quanto à forma pela natureza ou objeto do processo que retrata. A figura 1, segundo Davis, Aquilano, Chase (2001), representa um exemplo de um Diagrama do Fluxo do Processo.

**FIGURA 01:**  
DIAGRAMA DO FLUCO DO PROCESSO.



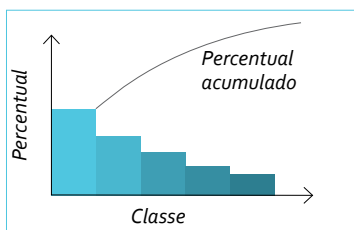
Fonte: DAVIS, AQUILANO, CHASE, 2001.

A utilização do fluxograma permite que seja traçado todo o serviço prestado pela empresa. Assim, pode-se verificar onde há um serviço desnecessário ou onde esta faltando alguma etapa para melhor satisfação do cliente.

### Diagrama de Pareto

Em todo processo que envolve melhoria, vale a pena observar o que é importante e o que é menos importante. O propósito do diagrama de Pareto é distinguir entre as questões mais relevantes. É uma técnica relativamente direta, que envolve classificar os itens de informação nos tipos de problemas ou causas de problemas por ordem de importância. "É um método que permite determinar a importância relativa de problemas ou causas e identificar os mais relevantes." (MEIRA, 1999, p.23). A figura 2, segundo Davis, Aquilano, Chase (2001), representa um exemplo do diagrama de Pareto.

**FIGURA 02:**  
DIAGRAMA DE PARETO.



Fonte: DAVIS, AQUILANO, CHASE, 2001.

Segundo Davis, Aquilano, Chase (2001), diagrama de Pareto são gráficos de barras especializados. A frequência da ocorrência de itens é organizada em ordem decrescente e adiciona-se uma linha de percentual acumulado, a fim de facilitar a determinação de como as categorias se acumulam.

### 5W2H

O 5W2H surgiu no Japão durante estudos sobre qualidade total. É uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e nos procedimentos associados a indicadores de qualquer empresa. Trabalha através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos. Explorando as principais questões que envolvem um trabalho garantindo uma visão controlada e examinada da mesma. "É um método que permite definir o mais claramente possível um problema, uma causa ou uma solução." (MEIRA, 1999, p.15).

Essa ferramenta atua como um mapa de atividades de técnica simples, eficiente, autoexplicativa, sendo que pode ser usada em várias etapas da solução do problema. As siglas significam 5W: What? Who? When? Why? Where? 2 H: How? How much? Assim, a utilização define o que é a atividade, quem é o

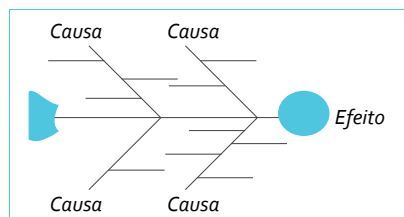
responsável por ela, quando a operação será executada, porque a operação é necessária, onde será realizado, como será executada e quanto custará a execução.

### Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de Causa e Efeito, é utilizada para a realização de análises. É conhecida também como Ishikawa ou espinha de peixe. "Para isto constrói-se um gráfico com o problema identificado e suas prováveis causas. Com esta apresentação é possível identificar as principais causas das falhas em uma prestação de serviços." (LAS CASAS, 2008, p. 81).

A figura 3, segundo Davis, Aquilano, Chase (2001), representa um exemplo do Diagrama de Causa e Efeito.

**FIGURA 03:**  
DIAGRAMA CAUSA E EFEITO.



Fonte: DAVIS, AQUILANO, CHASE, 2001.

Para Davis, Aquilano, Chase (2001), inicialmente deve-se buscar as principais causas. E então, para cada uma delas deve-se perguntar "Por quê?". O diagrama também é conhecido por espinha de peixe por sua forma. Ele busca a identificação de possíveis causas que estão proporcionando algum defeito.

### Administração de serviços

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), no centro das atividades econômicas, em qualquer sociedade, estão os ser-

viços. Na sociedade industrializada que temos hoje, as empresas especializadas conseguem prestar um serviço a empresas de manufatura de forma mais barata e eficiente. As empresas de serviços possuem a oportunidade de criar relacionamentos com os clientes em longo prazo, pois eles realizam suas transações diretamente com o prestador, muitas vezes pessoalmente. As empresas devem conhecer seus clientes para obter vantagem competitiva no mercado, realizando um serviço individualizado e um marketing direcionado.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), há várias estratégias competitivas em serviços. A diferenciação é uma estratégia muito importante, pois ela se enquadra em uma empresa que possui serviço classificado como único, chamando a atenção dos clientes. Outra estratégia que não pode ser questionada é a valorização de treinamento de pessoal, pois todas as empresas líderes em seu ramo possuem grande qualidade nos seus programas de treinamento. Com a aplicação de treinamentos, pode-se chegar à outra estratégia, que é o controle de qualidade. Ainda podemos falar sobre a estratégia de focalização, a qual se objetiva em satisfazer seu público alvo.

### Transportes

De acordo com Fleury, Wanke e Figueredo (2000), tanto para as empresas como para a economia, o transporte é o responsável pela maior parte dos custos de logística. As principais funções que o transporte possui estão ligadas as dimensões de tempo e de lugar.

Segundo Ballou (2007), deve existir um bom sistema de transporte para que não haja

limitação no mercado. A importância de cada modo de transporte depende da carga que será transportada. O tempo para entrega de cargas depende muito de qual será o modal escolhido. Muitas vezes pode-se transportar os mesmos materiais com a mesma distância, e se houver diferença no tipo do transporte haverá variação do tempo. Nenhuma empresa moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias primas. Outro ponto importante é a escolha do modal de transporte adequado para cada empresa.

#### **Modalidade rodoviário**

Para Fleury, Wanke e Figueredo (2000), existem cinco modais de transportes, ferroviário, rodoviário, aquaviário, dutoviário e aeroviário. Eles se diferenciam por características como a velocidade, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência. Além dos diferentes custos que cada uma apresenta. O modal rodoviário apresenta baixos custos fixos, que podem ser representados pelas rodovias, e altos custos variáveis, que são os combustíveis e manutenções.

O transporte rodoviário, de acordo com Ballou (2007), é caracterizado por ser utilizado em rotas mais curtas. O modal ferroviário e rodoviário possuem muitas semelhanças, o rodoviário se sobressai na agilidade do transporte.

#### **Produto**

Para Las Casas (2006), o objeto principal da comercialização é o produto. Sua função principal é de proporcionar benefícios, e assim, satisfazendo desejos e necessidades das

pessoas. Os consumidores, quando vão realizar uma compra, procuram por benefícios que são oferecidos nesse produto, e não pelas características. “Uma definição muito simples é que um produto é algo que pode ser adquirido por meio de troca para satisfazer uma necessidade ou desejo”. (FERREL; HARTLINE, 2005, p.9).

O produto é o primeiro elemento do composto mercadológico: todos os demais componentes dependem do estudo e conhecimento do produto. A propaganda, o preço e a distribuição só podem ser definidos após um estudo do produto e da identificação de seu mercado-alvo. O termo produto designa um tipo específico de bem. Produto é um objeto da relação de consumo, ou seja, o resultado da produção no mercado de consumo.

#### **Embalagem e Acondicionamento**

Segundo a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE), a embalagem é um recipiente ou envoltura que armazena produtos temporariamente, tendo como principal função protegê-lo e estender o seu prazo de vida viabilizando sua distribuição, identificação e consumo. Ajudando na proteção de danos materiais que o ambiente pode causar. Ao investir em uma boa embalagem tem-se um ganho em toda a cadeia de produção e prestação de serviço. Onde se

**O PRODUTO É O PRIMEIRO ELEMENTO DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO: TODOS OS DEMAIS COMPONENTES DEPENDEM DO ESTUDO E CONHECIMENTO DO PRODUTO.**

trata com todo cuidado os produtos transportados, entregando o mesmo em perfeitas condições, com fácil manuseio. Gerando confiabilidade no serviço fidelizando assim a clientela.

Compreende-se como acondicionamento o recipiente, envoltório, invólucro ou não, destinado a envasar, proteger, manter, cobrir ou empacotar os produtos. Segundo Ballou (2007) o acondicionamento correto além de proteção, serve como instrumento para a eficácia na distribuição das mercadorias. O acondicionamento correto dos materiais consiste nas características específicas de cada um. Buscando o melhor manuseio dos materiais e proteção total da carga. O plástico-bolha, o papelão e os cobertores são, atualmente, os mais utilizados no ramo de transporte de mudanças, pelo seu custo dispondo a proteção de diversos produtos e materiais, conforme tamanho, peso, utilidade e funcionalidade.

“CLIENTE DESIGNA UMA PESSOA OU UNIDADE ORGANIZACIONAL QUE DESEMPENHA UM PAPEL NO PROCESSO DE TROCA OU TRANSAÇÃO COM UMA PESSOA OU ORGANIZAÇÃO.”

#### Cliente

É considerado como cliente de uma empresa todo aquele indivíduo que decide a compra de determinado bem ou serviço oferecido por essa mesma entidade. Fidelidade da clientela hoje envolve sedução contínua. Enquanto está encantado, ele permanece. “Cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma pessoa ou organização.” (DIAS, 2006, p.38)

Para uma empresa conquistar o cliente, é necessário que o produto seja de qualidade, onde na hora da compra o cliente pode ver ou testar. Já para uma empresa que presta serviço, e seu produto é intangível, o cliente só poderá pesquisar com outras pessoas que já utilizaram desse serviço, então, um serviço mal feito pode fazer com que a empresa perca vários futuros clientes.

#### Pós-venda

O pós-venda é a etapa que se inicia logo após o momento da aquisição de um produto ou serviço de uma empresa ou organização. A partir da entrega, o consumidor passa a usufruir do produto ou serviço adquirido.

O pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização do cliente. Ele inclui: o acompanhamento da instalação e utilização do serviço; atendimento ao cliente; assistência técnica; fornecimento de peças de reposição e manutenção; serviços; manual de instruções: garantia, troca rápida, e acompanhamento da cobrança. (MOREIRA, 2005, p.173)

O trabalho de pós-venda cria uma aproximação com o cliente para saber quais são as suas reais expectativas com a última aquisição. O grande segredo é transmitir ao comprador a sensação de segurança, mostrando o quanto ele tem valor e que poderá contar com toda equipe e estrutura da empresa quando necessário.

## Satisfação

Las Casas (2006) diz que a satisfação do cliente é fundamental para as empresas que querem se manter no mercado. Um cliente satisfeito faz com que a empresa tenha crescimento e se mantenha ativa. O cliente quando se encontra satisfeito com o produto ou com o serviço prestado torna-se defensor da empresa, fiel e é menos provável que irá procurar por concorrentes.

A satisfação do cliente depende muito da qualidade do serviço da empresa, e a qualidade depende da expectativa de quem recebeu este serviço. Um meio de medir a satisfação dos clientes é realizando um pós-venda. Tanto para produtos ou serviços, depois que o cliente utiliza da sua compra, é importante saber o que ele tem a dizer, se ficou satisfeito ou se a empresa deveria ter feito algo diferente. Assim, depois de saber o nível de satisfação, a empresa poderá investir em melhorias, e estar sempre à frente de seus competidores no mercado.

Após o término do capítulo 2, que foi elaborado a fundamentação teórica, iniciou-se o capítulo 3. Neste, é apresentado a análise e discussão dos resultados, onde foi posto em prática as ferramentas de qualidade aplicadas na empresa.

UM CLIENTE  
SATISFEITO  
FAZ COM QUE A  
EMPRESA TENHA  
CRESCIMENTO E SE  
MANTENHA ATIVA.

## APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

### Apresentação da empresa

Atua no ramo de prestação de serviços de transportes e mudanças, tanto para pessoas físicas como pessoas jurídicas. Atende solicitações de serviço em todo o território nacional. A empresa faz o serviço de acordo com o pedido do cliente, como o empacotamento e embalamento, o carregamento, o descarregamento, o transporte, a desmontagem e a montagem dos móveis.

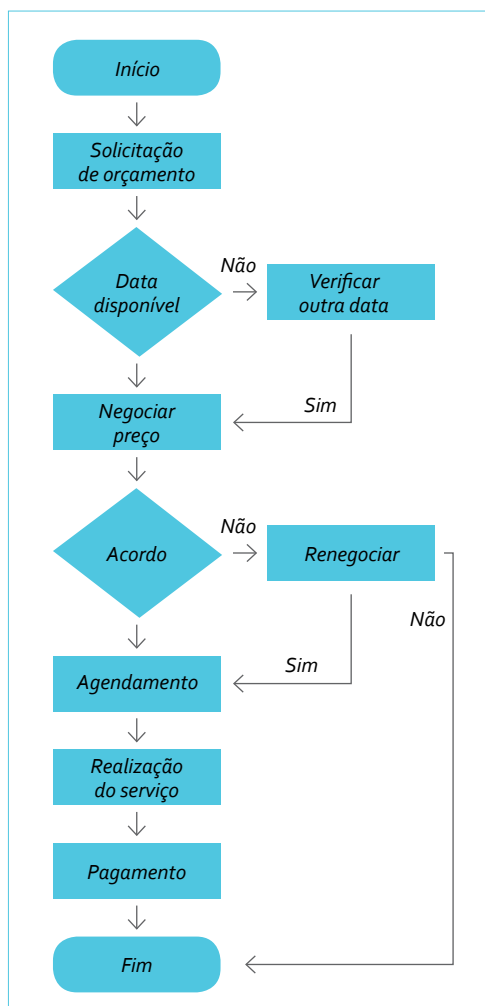
Segundo o gestor da empresa, há avarias nos materiais transportados e durante a realização do serviço, porém, não há como saber os dados exatos pois não possuem nenhuma ferramenta para o controle. Na busca pelo crescimento, a empresa deve adotar práticas e ideias que venham a garantir uma padronização do serviço e do nível de qualidade exercidos pela organização.

### Diagnóstico dos serviços prestados

Nessa etapa do estudo se descreve a situação da organização, antes da implantação das ferramentas de qualidade. As etapas do processo foram definidas em uma entrevista com o gestor da organização. O serviço inicia com a solicitação por parte do cliente e finaliza com o pagamento, como se pode ver na figura 4 com o mapeamento do processo.



**FIGURA 04:**  
FLUXOGRAMA ATUAL



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015.

O fluxograma foi elaborado pelo grupo com base nas informações prestadas pelo gestor da organização. A empresa possui 7 funcionários no total, onde 2 são motoristas e 5 auxiliares. Não existem equipes definidas para cada caminhão, pois os motoristas e auxiliares se revezam em cada mudança. Além do transporte da mudança, e organização também realiza a desmontagem e montagem dos móveis. Assim como embala e acondiciona os materiais caso necessário. As figuras 5 e 6 demonstram como

é feito o embalamento dos móveis antes do carregamento no caminhão. Isso faz com que os materiais fiquem mais seguros na hora do carregamento e transporte, diminuindo o risco de avarias. As figuras 7 e 8 demonstram o momento do carregamento e acondicionamento dos móveis para o transporte.

**FIGURA 05:**  
EMBALAMENTO DE CADEIRAS



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015

**FIGURA 06:**  
EMBALAMENTO DE SOFÁS



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015

**FIGURA 07:**  
CARREGAMENTO



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015

**FIGURA 08:**  
ACONDICIONAMENTO DE MOBÍLIA



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015

### Folha de verificação

A folha de verificação foi elaborada com base nas principais inconformidades que podem ocorrer durante o serviço de mudança e foram distribuídas para os motoristas. Assim como foi realizada uma explicação de como ela deve ser utilizada e preenchida.

As figura 09 e 10 representam a folha de verificação que foi aplicada pelos colaboradores durante a prestação de serviço.

**FIGURA 09:**  
FOLHA DE VERIFICAÇÃO.

A imagem mostra um formulário de verificação de mudança da empresa REHER. O formulário contém campos para preenchimento de dados pessoais e de contato, uma seção para a descrição do serviço realizado, e uma tabela para registrar as principais inconformidades observadas durante o serviço. A tabela possui colunas para 'Data da ocorrência', 'Descrição', e 'Valor'. Abaixo da tabela, há um espaço para a assinatura e o nome do responsável pelo preenchimento.

Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015

**FIGURA 10:**  
PASTAS PARA ARQUIVAMENTO DA FOLHA



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015

Na parte superior da folha de verificação foi solicitado o preenchimento dos dados da mudança, como o nome, data, origem e destino, horário e quilometragem. Após isso, deram-se opções que podem variar de um serviço para o outro, pode ser realizado em casas ou apartamentos, utilizando ou não material para proteção e ainda a montagem e desmontagem dos móveis. Se referindo as mercadorias, foi elaborado um quadro onde cita as principais inconformidades que podem ocorrer no serviço. As avarias que ocorrem com mais frequência foram informadas pelo gestor, onde classificamos: riscos, manchas, trincas, sujeira, montagem defeituosa e outros.

Nessa parte, o responsável por preencher deve assinalar as quantidades que ocorreram.

Na parte inferior da folha possui um espaço para anotar informações adicionais sobre o serviço, caso houver. E ainda a assinatura de quem preencheu a folha de verificação. As folhas de verificação foram entregues para os dois motoristas, que ficaram responsáveis pelo seu preenchimento. Foram alocadas em um envelope com seus respectivos nomes, para não ocorrer perdas, conforme apresenta a figura 10.

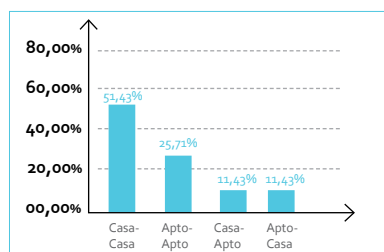
### Resultados obtidos com a folha de verificação

No período entre 10 de março de 2015 a 20 de maio de 2015, foram realizadas 35 mudanças, assim, obteve-se as folhas de verificação. Após a coleta dos dados, realizou-se a tabulação no Excel. A figura 11 demonstra o tipo de mudança que foi realizado. Nota-

se que 51,43% das mudanças realizadas no período foram de casa para casa. As mudanças de apartamento para apartamento representam 25,71%. E as mudanças de apartamento para casa, assim como de casa para apartamento, representam igualmente 11,43%. As mudanças realizadas em casas têm maior facilidade de movimentação de materiais. Já em apartamentos a dificuldade é maior pela estrutura que apresentam, onde há mais riscos de avarias.

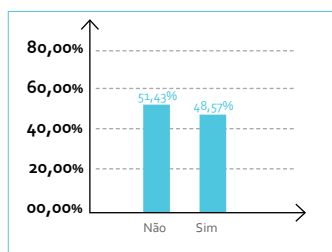
Uma das opções de mudança é a utilização ou não utilização do plástico bolha, para a proteção dos móveis, que está representada na figura 12. Foi utilizado o plástico bolha em 51,43% das mudanças realizadas, e não foi utilizado em 48,57%. O plástico bolha possui importância na hora do carregamento e condicionamento dos materiais, pois protege de avarias.

**FIGURA 11:**  
TIPO DE MUDANÇA



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

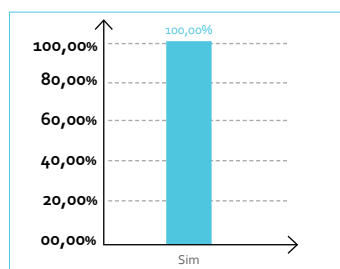
**FIGURA 12:**  
UTILIZAÇÃO DE PLÁSTICO BOLHA



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

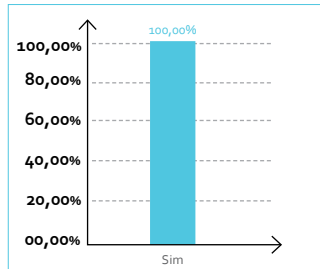
As figuras 13 e 14 demonstram a utilização do serviço de montagem e desmontagem juntamente com o transporte da mudança. Nota-se que 100% dos clientes solicitaram que a empresa realizasse os serviços.

**FIGURA 13:**  
UTILIZAÇÃO DO PROCESSO DE  
DESMONTAGEM



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

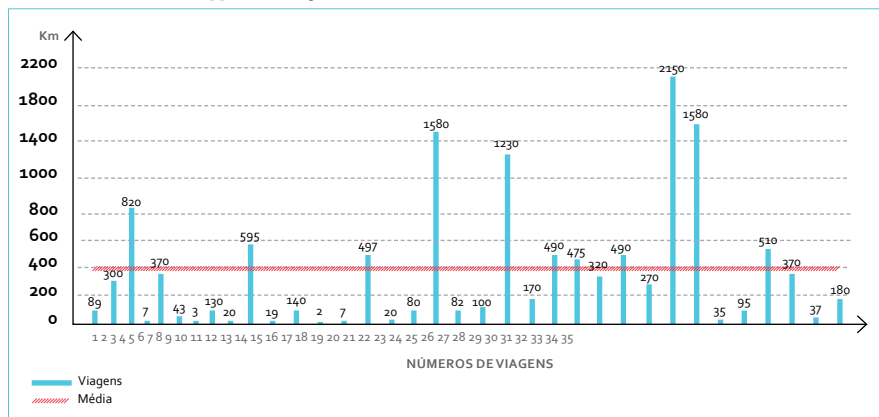
**FIGURA 14:**  
UTILIZAÇÃO DO PROCESSO  
DE MONTAGEM



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

A figura 15 esta representando todas as viagens realizadas no período da coleta de dados da folha de verificação. Nota-se que a viagem mais longa foi até a cidade de Sorriso, localizada no Mato Grosso, com aproximadamente 2.150 km. E as mudanças mais curtas foram dentro da cidade de Horizontina. O total de quilômetros percorridos na realização das mudanças foi de 13.306 km, sendo uma média de 309 km.

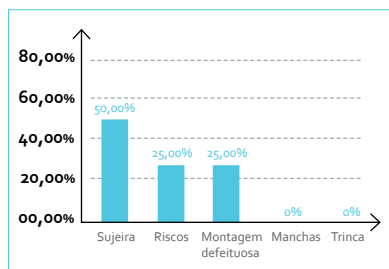
**FIGURA 15:**  
*QUILOMETRAGEM PERCORRIDA  
 PARA ATENDER AS 35 MUDANÇAS*



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015.

Durante o período de acompanhamento do serviço prestado pela transportadora, obtiveram-se os seguintes resultados: 1 risco em uma porta de um roupeiro, 1 montagem de balcão de cozinha sem um bom nivelamento e 2 sujeiras ocasionadas devido ao tombo de um pote de flor e um saco de lenha. A figura 16 apresenta as inconformidades ocorridas durante da prestação dos serviços do período. Obteve-se um total de 4 inconformidades, sendo que 50% destas foi sujeira, 25% riscos nos móveis e 25% de montagem defeituosa.

**FIGURA 16:**  
*INCONFORMIDADES.*



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015.

Avaliando cada defeito apresentado através do registro da folha de verificação e das anotações adicionais feitas pelos colaboradores responsáveis, o caso de risco e montagem resultou da falta de atenção e cuidado que os colaboradores tiveram na hora do acondicionamento e montagem do material. Já o problema citado sobre o defeito sujeira, está relacionado ao trajeto percorrido pela empresa para a realização do serviço.

## Pós-venda

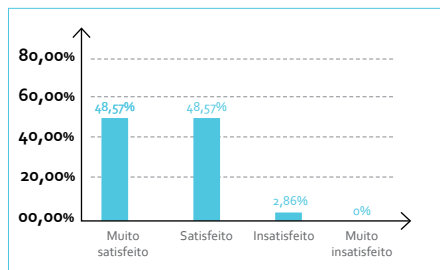
O pós-venda foi realizado em forma de questionário. Este, com perguntas abertas e fechadas sobre a prestação do serviço. Foram elaboradas 10 questões a serem respondidas para os clientes que contrataram o serviço durante o período. O pós-venda foi realizado pelo gestor da organização.

### Resultados obtidos com o pós-venda

Após a realização da folha de verificação dos serviços realizados nesse período, foi aplicado o pós-venda para descobrir a satisfação dos clientes. Com os resultados foi realizada a tabulação dos dados e os gráficos.

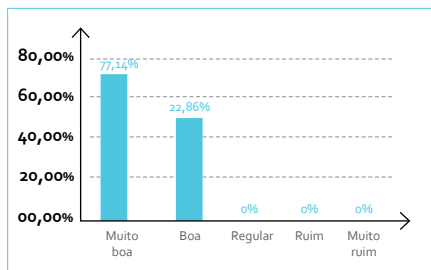
A figura 17 apresenta a primeira questão do pós-venda, onde foi questionado sobre a satisfação do serviço. O resultado foi que 48,57% ficaram muito satisfeitos e 48,57% ficaram satisfeitos. Os clientes insatisfeitos representaram 2,86% e não se obteve nenhuma resposta de muito insatisfeito. A figura 18 demonstra o nível da qualidade do atendimento da equipe de colaboradores na prestação do serviço. Dentre as opções expostas, obteve-se o resultado de 77,14% como um atendimento muito bom e 22,86% como bom. No período de acompanhamento não se registrou nenhuma insatisfação na qualidade do atendimento em relação à equipe que realiza o serviço.

**FIGURA 17:**  
VOCÊ FICOU SATISFEITO COM O SERVIÇO PRESTADO?



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015.

**FIGURA 18:**  
QUAL A QUALIDADE NO ATENDIMENTO DA EQUIPE DE COLABORADORES?

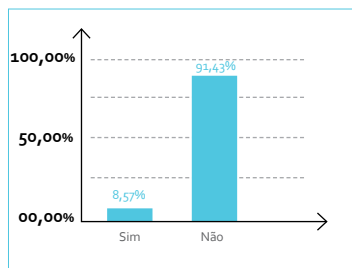


Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015.

Ao avaliar o profissionalismo da equipe na prestação do serviço, onde obteve-se um excelente resultado, atingindo 100% de satisfação. Confirmando que os colaboradores trabalham de forma profissional, agradando integralmente seu quadro de clientes no período de acompanhamento.

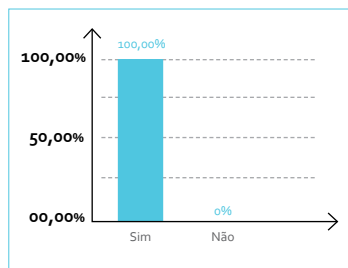
A figura 19 apresenta o nível de avarias ocorridas nas prestações de serviços durante o período estudado. Onde 91,43% dos serviços não se teve nenhuma avaria e 8,57% apresentou algum tipo de ocorrência. A figura 20 representa a prestatividade da empresa em relação a algum registro de avaria ocorrida durante o serviço, onde se obteve um resultado satisfatório de 100%.

**FIGURA 19:**  
OCORREU ALGUMA AVARIA DURANTE  
A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO?



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

**FIGURA 20:**  
A EMPRESA SE MOSTROU PRESTATIVA PARA  
CORRIGIR O ERRO?

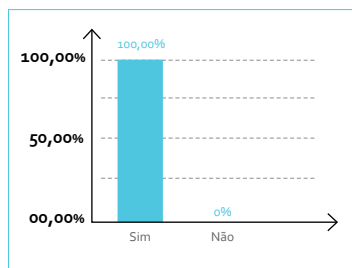


Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

A figura 21 representa se o cliente contrataria o serviço da empresa novamente. Obteve-se resultado positivo, sendo que 100% dos clientes que utilizaram o serviço contratariam a empresa novamente. A figura 22 demonstra a satisfação dos clientes em relação às formas de pagamento que a empresa utiliza.

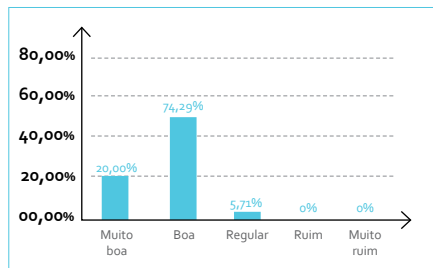
Onde 74,29% dos clientes consideram a forma de pagamento boa, 20% consideram como muito boa e 5,71% avaliam como regular. Não se teve registro de ruim ou muito ruim neste prazo.

**FIGURA 21:**  
VOCÊ CONTRATARIA A EMPRESA  
NOVAMENTE?



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

**FIGURA 22:**  
FORMAS DE PAGAMENTO



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

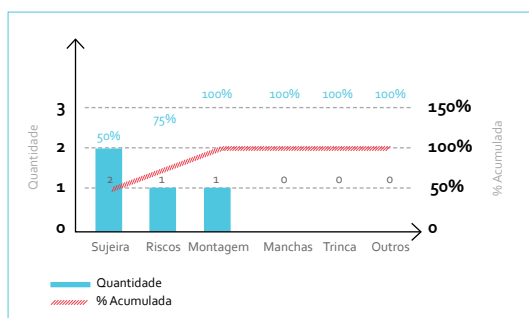
A última questão do pós-venda dava espaço para o cliente expor alguma melhoria que poderia contribuir com a organização. Dos clientes que tiveram alguma avaria durante a prestação do serviço, obtiveram-se respostas como a realização de um treinamento para montadores, maior cuidado para não riscar os moveis e utilizar um recipiente para a acomodação de flores no veículo. Outra melhoria sugerida pelos clientes foi quanto às formas de pagamento. E ainda foi mencionado sobre alguns colaboradores serem fumantes, e não tomarem cuidado com os locais.

### Identificação dos pontos de melhorias

Com a realização da folha de verificação, pode-se perceber que não há um grande número de inconformidades ocorridas durante o período pesquisado. Assim, a empresa mostrou que possui um cuidado em relação à qualidade dos serviços prestados. As anotações de avarias nas folhas de verificação permitiu a elaboração do diagrama de Pareto, o qual apresenta as inconformidades de acordo com sua importância.

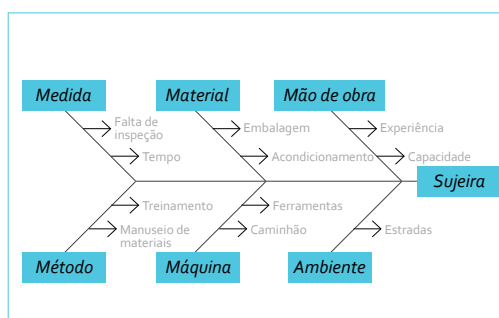
A figura 23 está representando o diagrama de Pareto. As barras demonstram a quantidade de inconformidades que foram realizadas durante as mudanças. Já a linha apresenta a porcentagem acumulada. Se a empresa deseja eliminar apenas 50% das inconformidades, deve focar apenas na questão da sujeira durante o serviço. A figura 24 apresenta o diagrama de causa e efeito da inconformidade sujeira. Nota-se que há várias possíveis causas que podem ter ocasionado a avaria.

**FIGURA 23:**  
DIAGRAMA DE PARETO



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

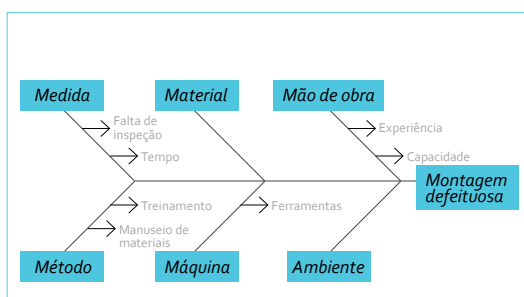
**FIGURA 24:**  
CAUSA E EFEITO DA INCORFORMIDADE SUJEIRA.



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

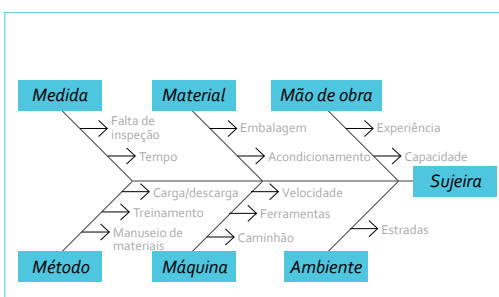
Na figura 25 é apresentado a inconformidade da montagem defeituosa de acordo com o diagrama de causa e efeito. A figura 26 apresenta a inconformidade de riscos, demonstrando as possíveis causas pelo diagrama de causa e efeito.

**FIGURA 25:**  
CAUSA E EFEITO DA MONTAGEM DEFEITUOSA



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

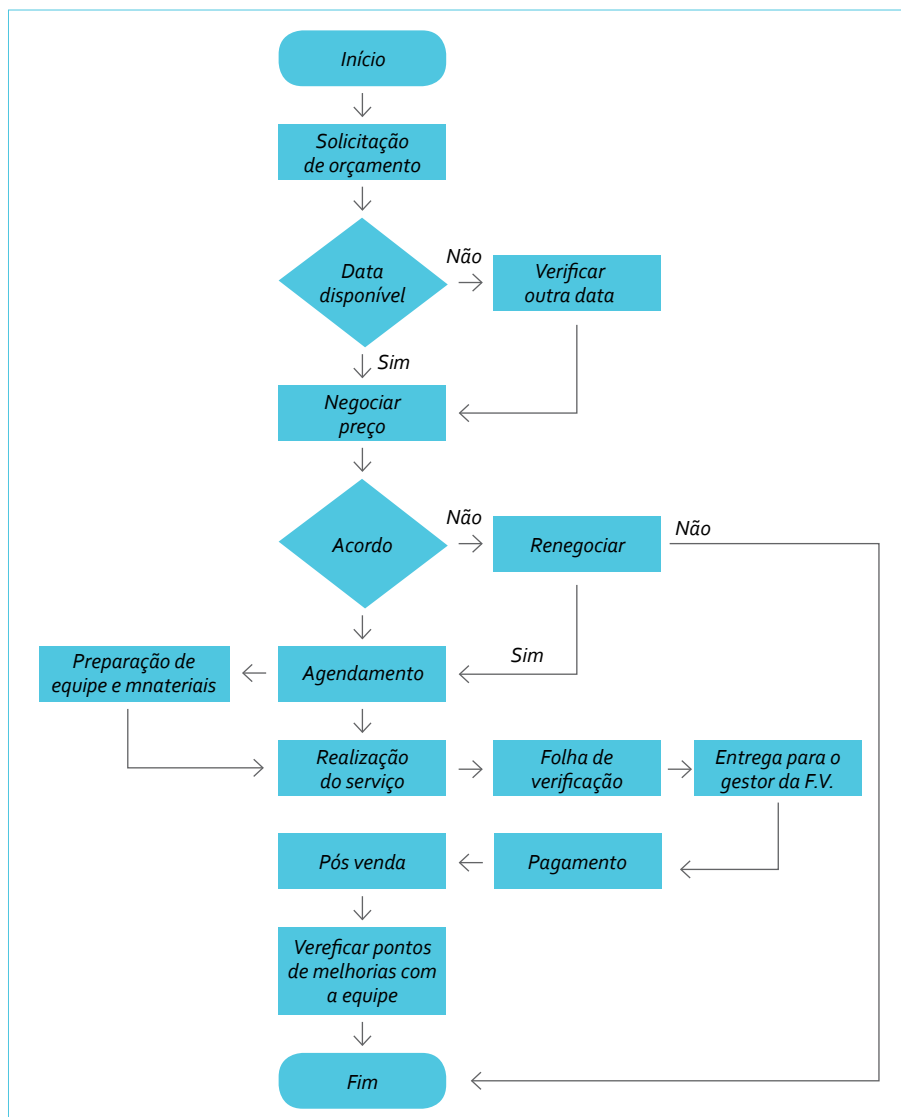
**FIGURA 26:**  
CAUSA E EFEITO DA INCORFORMIDADE DE RISCOSA.



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH;  
CHAPOVAL NETO, 2015.

Com a aplicação do diagrama de causa e efeito sobre as inconformidades ocorridas durante a prestação dos serviços, pode-se ter uma ampla ideia de todas as causas que levaram a tal avaria. Com isso, é possível que se localize com mais facilidade onde estão as falhas, e assim, consertá-las. Outra sugestão de cliente foi quanto à forma de pagamento. A empresa não possui máquina para pagamento com cartão. A aquisição da máquina seria realizada em uma parceria com o banco, e cobrado uma mensalidade para o uso.

**FIGURA 04:**  
FLUXOGRAMA PROPOSTO



Fonte: DEGEN; DREHER; POERSCH; CHAPOVAL NETO, 2015.



O pós-venda e a folha de verificação seriam utilizados para dar continuidade ao controle de qualidade da organização. Oferecendo um melhor atendimento aos clientes. Com todas as observações, foi possível elaborar um novo fluxograma que seria mais adequado para a empresa prestar serviço com qualidade, como representado na figura 27. O novo fluxograma sugerido para a organização traz a implementação da folha de verificação e a prática do pós-venda. Juntamente com a preparação da equipe, materiais e ferramentas antes da prestação de serviço. O objetivo é manter um padrão qualificado de serviço, onde a qualidade, organização e processo se alinhem em um padrão satisfatório e seguro de trabalho. A preparação de equipe e materiais foi sugerida para melhorar o desempenho de cada colaborador assim como possuir todas as ferramentas necessárias para a realização do serviço.

A inclusão da folha de verificação no processo foi sugerida para que as inconformidades ocorridas de cada serviço sejam relatadas e repassada ao gestor. Para que assim, o mesmo venha a adotar melhorias, diminuindo o número de avarias. Outra sugestão foi a aplicação do pós-venda com os clientes. Buscando saber a satisfação ou insatisfação pelos serviços prestados. Para ter o entendimento se a empresa atendeu as necessidades desejadas e qual a avaliação do cliente em relação a empresa e aos colaboradores.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade entre as empresas encontra-se em um nível muito alto e de forma muito acirrada. Para uma empresa se manter ativa no mercado em que atua ela necessita estar em uma busca constante pela inovação e pela qualidade de seus serviços e produtos. Manter a preocupação em fazer sempre melhor tornou-se extremamente necessário. A utilização de ferramentas de qualidade foram aplicadas na empresa Mudanças Dreher devido à falta de um controle sobre os serviços prestados.

A organização estudada tem consciência da importância que o melhoramento contínuo desempenha nas suas atividades e de como isso se faz necessário para uma evolução considerável no mercado atuante. Porque o mercado cobra das empresas e cabe as empresas estarem prontas para responder satisfatoriamente ao mercado.

Para a organização foi muito significativa a aplicação do trabalho, pois mostrou a importância da qualidade na prestação do serviço. Assim, pode-se fazer uma avaliação dos colaboradores e da empresa quanto à satisfação de seus clientes. Assim, para a empresa dar continuidade a qualidade dos seus serviços, foi sugerido que continuasse a aplicação da folha de verificação em cada mudança, e ainda o pós-venda para verificar a satisfação dos clientes. Com isso, a organização conseguiria cada vez mais medir seus serviços.

### REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. 2007. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais**

e distribuição física. Ronald H. Ballou; trad. Hugo Y. Yoshizaki. São Paulo, SP: Atlas. ISBN 978-85-224-0874-0

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. 2001. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman Editora.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M.D. 2005. **Estratégia de marketing**. São Paulo, SP: Thomson. ISBN 85-221-0482-4

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. 2000. **Administração de Serviços** - Operações, estratégias e tecnologia de informação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman. ISBN 85-7307-532-5

LAKATOS, Eva. Maria; MARKONI, Maria A. 2006. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-4250-9

LAS CASAS, Alexandra L. 2006. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-4243-6

MAYNARD, H. B. 1970. **Manual De Engenharia De Produção**. São Paulo, SP: Edgard Blücher.  
SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. 2008. **Administração da Produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas

# A PERCEÇÃO DE DOCENTES E DISCENTES EM RELAÇÃO À EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE PORTO ALEGRE (RS)

ESCOTESGUY, Ana Paula Faligurski Arnau - A percepção de docentes e discentes em relação à educação empreendedora em um curso de administração em uma instituição de ensino superior de Porto Alegre (RS)

## RESUMO

A educação empreendedora apresenta-se como uma das formas mais eficientes para disseminar a cultura empreendedora e preparar novos empreendedores para o mercado de trabalho. No presente estudo, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e quantitativa, com professores e alunos de um curso de Administração de uma instituição de ensino superior de Porto Alegre (RS), com método de pesquisa de campo e com um questionário de perguntas abertas e fechadas. Os resultados evidenciaram que docentes e discentes convergem que o desenvolvimento do espírito empreendedor se dá através da habilidade que os empreendedores possuem de transformar ideias em oportunidades. Porém, não há clareza, entre os docentes, de que como se concretiza o espírito empreendedor e, por lado, para os discentes, o empreendedor é uma pessoa de espírito audacioso. Há distinção no entendimento dos grupos pesquisados quanto ao uso de métodos, técnicas e recursos pedagógicos mais adequados para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, o que indica oportunidade de qualificação do processo de ensino do curso analisado e da sua instituição de ensino.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedores. Educação Empreendedora. Educação Empreendedora nas IES.

## ABSTRACT

The entrepreneurial education is presented as one of the most efficient ways to disseminate entrepreneurial culture and prepare young entrepreneurs for the labor market. In this study, a descriptive and quantitative research was conducted with teachers and students in a course of directors of a higher education institution in Porto Alegre (RS), with field research method and a questionnaire of open and closed questions. The results showed that teachers and students converge that development of entrepreneurship is through skill that entrepreneurs have to turn ideas into opportunities. But there is no clarity among teachers, how is operates the entrepreneurial spirit, and between the students, the entrepreneur is a person of audacious spirit. There is difference at understanding of the groups surveyed in the use of methods, techniques and more appropriate teaching resources for the development of entrepreneurial skills, indicating qualifying opportunity of the teaching process of the course analyzed and their educational institution.

**Key words:** Entrepreneurship. Entrepreneurs. Entrepreneurial education. Entrepreneurial education in universities.

## INTRODUÇÃO

Muitos estudos têm sido desenvolvidos para verificar quais os impactos do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países. Um dos estudos que mais se destaca é o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que tem o objetivo de compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países, tendo como foco principal o indivíduo empreendedor. O empreendedorismo é uma opção real de ocupação e de renda para muitas pessoas (DORNELAS, 2003; GEM, 2014).

A partir desta perspectiva, a educação empreendedora é uma realidade que apresenta relevância e importância social, acadêmica e profissional. As universidades precisam criar condições para que os estudantes possam desenvolver competências e habilidades empreendedoras, pois, o empreendedor é o agente transformador de uma sociedade repleta de contradições e injustiças sociais. A cultura empreendedora possibilita uma formação que contempla a criatividade, possibilitando ao jovem estudante uma forma de enfrentar as desigualdades sociais (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010; SILVA et al., 2013).

O processo educacional é um empreendimento que exige tempo e esforço, através de metodologias sistemáticas com a participação da sociedade de modo geral, mas principalmente do poder público, como parte dele, o

Ministério da Educação. O ensino empreendedor tem a finalidade de desenvolver características como a criatividade, a capacitação, a responsabilidade, a persistência, o interesse em buscar novas oportunidades, entre outros, a fim de capacitar e qualificar os indivíduos para sobreviver em um ambiente em permanente transformação (SANTOS, 2013; SILVA et al., 2013). Nesse contexto, a educação empreendedora desempenha um papel expressivo na formação educacional do profissional da pós-modernidade, em função das alterações no mercado de trabalho em todos os segmentos, cada vez mais os cursos compreendem a ne-

cessidade da inclusão do tema empreendedorismo na formação de seus discentes (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010).

Com base no exposto, o problema de pesquisa passa a ser: Qual a percepção de docentes

e discentes em relação às práticas de educação empreendedora em um curso de Administração de uma instituição de ensino superior de Porto Alegre (RS)? O objetivo geral do presente artigo é identificar a percepção em relação às práticas de educação empreendedora em um curso de Administração de uma instituição de ensino superior de Porto Alegre (RS), na perspectiva de docentes e discentes. Para o seu alcance, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) verificar quais são os incentivos ao desenvolvimento do espírito empreendedor; (b) identificar as metodologias de ensino das habilidades em-

O PROCESSO  
EDUCACIONAL  
É UM  
EMPREENDIMENTO  
QUE EXIGE TEMPO  
E ESFORÇO

preendedoras; e (c) averiguar a percepção de ensino de empreendedorismo na visão dos docentes e discentes.

A relevância dessa investigação está no fato do empreendedorismo ser considerado um fenômeno socioeconômico em decorrência da sua importância para o crescimento e desenvolvimento das economias regionais e nacionais. Por sua vez, a educação empreendedora é ressaltada como uma das formas mais eficientes para disseminar a cultura empreendedora e preparar novos empreendedores para o mercado de trabalho (ROCHA; FREITAS, 2014).

Assim, o ensino do empreendedorismo apresenta-se como uma possibilidade para a sociedade enfrentar as transformações da economia moderna. As universidades têm de viabilizar métodos de ensino que incitem a criatividade e a busca pelo novo, proporcionando aos seus discentes competências para lhes garantir a inclusão no mercado altamente competitivo. Do ponto de vista das IES, esse trabalho busca valorizar o papel fundamental das instituições de ensino para a propagação do espírito empreendedor, no sentido de despertá-lo, potencializá-lo e direcioná-lo com o propósito construtivo do saber (RIBEIRO; ARAUJO; OLIVEIRA, 2012; GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010).

### **METODOLOGIA**

O presente estudo se caracteriza como descritivo de natureza quantitativa. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a pesquisa descritiva busca distinguir características importantes de qualquer fenômeno que se analise, oferecendo possibilidades de previsões e relações entre as variáveis estudadas. Para Malhotra (2006), a natureza quantitativa da pesquisa considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, estruturado de forma a traduzir em números as opiniões e as informações coletadas, buscando mensurar os resultados numéricos, classificando-os e analisando-os.

O método utilizado para coleta de dados foi a pesquisa de campo, a qual é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2005). Nesse processo, foi aplicado um questionário com questões abertas e fechadas para professores e alunos de uma instituição de ensino superior, na cidade de Porto Alegre-RS, através de amostragens não probabilística e probabilística, respectivamente.

Para os docentes foi utilizada amostragem não probabilística por conveniência. Já para os discentes, a amostragem foi probabilística com erro amostral de 0,05. Considera-se este valor porque esta é a pior situação possível em termos de variabilidade que pode ocorrer. (BARBETTA,

## **O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO APRESENTA-SE COMO UMA POSSIBILIDADE PARA A SOCIEDADE ENFRENTAR AS TRANSFORMAÇÕES DA ECONOMIA MODERNA**

2010; OLIVEIRA; GRÁCIO, 2005).

A coleta dos dados foi realizada no mês de março de 2015, sendo que o total de amostras coletadas foi de 183 alunos. Já com os docentes, o questionário foi enviado para todos os professores do curso de Administração em pauta e obteve-se uma amostra de 21 pesquisas. A análise dos dados, após sua tabulação em planilha eletrônica, se deu à luz da teoria, ou seja, relacionando as evidências observadas com o referencial teórico (MARCONI; LAKATOS, 2005). Também foi realizada uma análise comparativa entre as percepções dos dois públicos pesquisados.

## FUNDAMENTAÇÃO

### O histórico do empreendedorismo

O empreendedorismo teve origem nos Estados Unidos com Myles Mace em 1947 na Escola de Administração de Harvard, com o objetivo de preparar ex-combatentes da Segunda Guerra Mundial para o mercado de trabalho devido ao colapso da indústria das armas (GUIMARÃES, 2002). Em 1970, dezesseis universidades apresentaram em suas grades curriculares o empreendedorismo, destacando que a razão mais provável estava relacionada ao propósito de incentivar o desenvolvimento de pequenas empresas (SALUSSE, 2014). A expansão do empreendedorismo ocorreu na década de 1980, onde, cerca de trezentas universidades já ofereciam cursos de empreendedorismo, chegando a mil e cinquenta no início dos anos 90. Permanecendo em crescimento em função da importância para o desenvolvimento social e econômico dos Estados Unidos (HENRIQUE;

CUNHA, 2008).

No Brasil, o empreendedorismo surgiu na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo em 1981, ministrado pelo professor Ronald Degen (DOLABELA, 1999). O objetivo do curso era promover que os alunos empreendessem, incentivando a criação de novos negócios e contribuindo dessa forma para o desenvolvimento da economia do país, reduzindo a extrema pobreza e a desigualdade social (DEGEN, 2009).

Foi na década de 1990 que o empreendedorismo começou adquirir forma no Brasil e deu início ao movimento empreendedor, este fato ocorreu com a criação de entidades como o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Previamente, o cenário político e econômico era desencorajador, com carência de informações, fazendo com que os empreendedores não encontrassem apoio ao empreendedorismo (DORNELAS, 2005).

### O empreendedorismo e o empreendedor

O empreendedorismo busca compreender como aparecem as oportunidades ou como são constatadas por pessoas específicas que reconhecem a possibilidade como potencial para desenvolver algo novo, serviços, produtos, mercados, processos de produção, gestão, etc. e os métodos utilizados para desenvolvê-las e explorá-las. O empreendedorismo é um método de elaborar algo novo em que o empreendedor precisa estar disposto a assumir riscos financeiros, psíquicos e sociais, bem como tempo e esforço, tendo

como resultado a satisfação pessoal e financeira. Ainda neste contexto, o empreendedorismo é a abrangência de pessoas e processos que levam à transformação de ideias em oportunidades, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras culturais e comerciais, globalizando e renovando conceitos econômicos (BARON; SHANE, 2007; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; DEGEN, 2009).

Segundo Dornelas (2003), empreendedorismo significa modificar a condição atual tendo como foco a inovação, a criação de valores, transformando ideias em oportunidades. Para Degen (2009), o significado da palavra empreendedor:

deriva da palavra inglesa entrepreneur, que, pó sua vez, deriva da palavra entreprendre, do francês antigo, formada pelas palavras entre, derivada do latim inter – que significa reciprocidade – e preneur, derivada do latim prehendere – que significa comprador. A combinação das duas palavras, entre e comprador, significa simplesmente intermediário. (DEGEN, 2009, p.6).

Os estudos sobre empreendedor e o empreendedorismo têm duas correntes principais: corrente econômica, que associa o empreendedor à inovação e ao desenvolvimento econômico e a corrente comportamentalista, que destaca as atitudes como criatividade, intuição e disposição de correr riscos (MAXIMIANO, 2011; DRUCKER, 2005). As teorias comportamentais abordam que os empreendedores são pessoas diferenciadas, motivadas pela necessidade de autorrealização, seja de forma consciente ou não (DORNELAS, 2005). Segundo o autor, o comportamento empreendedor tem uma razão de ser: os seres humanos têm necessidades e buscam satisfazê-las de alguma forma, seja, fomentando a inovação, trabalho criativo, eliminando barreiras, etc, para manterem-se equilibrados fisicamente e mentalmente. Indivíduos empreendedores possuem estrutura emocional diferenciada, sendo a necessidade de realização a sua força motriz de empreender (MEDEIROS, 2012).

Os empreendedores são pessoas com alta necessidade de realização, estão sempre em busca de informações, analisando possibilidades na procura de oportunidades. O senso de independência é determinante no que tange a capacidade de encarar as incertezas diante do desconhecido, mas a certeza na confiança para enfrentar os desafios no compromisso com a sua prosperidade, fato que depende de esforço e persistência diante dos riscos e das dificuldades em prol das oportunidades. A criatividade é essencial para a condecoração das oportunidades (MAXIMIANO, 2011).

### Educação empreendedora

O objetivo maior da educação é a conscientização dos alunos. Sem ela muito menos a so-

OS EMPREENDEDORES SÃO PESSOAS COM ALTA NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO, ESTÃO SEMPRE EM BUSCA DE INFORMAÇÕES, ANALISANDO POSSIBILIDADES NA PROCURA DE OPORTUNIDADES.

cidade muda. A educação é indispensável no desenvolvimento contínuo das pessoas bem como da sociedade. É através do ensino que os indivíduos adquirem conhecimentos culturais e estruturais (FREIRE, 2000; LAVIERI, 2010).

É necessário ampliar o conhecimento e a capacitação técnica da população, despertando uma nova expectativa para o futuro, e este processo depende exclusivamente de educação (SILVA et al., 2013). O ensino do empreendedorismo é uma inovação educacional importante para a sociedade. Lopes (2010) evidencia que, na sociedade moderna o ensino do empreende-

dorismo não pode ficar de fora do processo educacional, pois o empreendedor é quem fomenta o desenvolvimento econômico sendo o agente capaz de promover mudanças, de objetivar os sonhos, de criar oportunidades.

Para Dolabela (2003), é muito importante criar uma cultura empreendedora na sociedade. Para que isto ocorra, o tema precisa estar presente não somente nas universidades e centros especializados, mas também nas escolas, que têm o dever de educar os alunos capacitando-os à criatividade e à inovação, a fim de que os alunos reconheçam as oportunidades oferecidas pela sociedade, sendo capazes de serem protagonistas do processo

técnico e do desenvolvimento sustentável dos países.

Ensinar o empreendedorismo é uma forma de oportunizar uma formação mais qualificada aos indivíduos garantindo melhores oportunidades no mercado de trabalho globalizado (SILVA et al., 2013). O comporta-

mento empreendedor resulta de um longo processo de aprendizagem sendo necessário o desenvolvimento das atitudes, posturas e habilidades empreendedoras durante todo o processo educacional. O sistema educacional pode contribuir desta forma com a ascensão do empreendedorismo fortalecendo as habi-

lidades necessárias para os empreendedores (LOPES, 2010).

Rocha e Freitas (2014) destacam que, o ponto central é estimular o processo empreendedor, desenvolvendo habilidades e competências como a criatividade, inovação, tomada de decisão e outros atributos de forma a qualificar o sujeito para iniciar ou administrar uma atividade. Portanto, o desafio reside em como estimular, desenvolver e fomentar o ensino de forma a contribuir para o crescimento profissional (LOPES, 2010).

Os alunos precisam estar motivados a construir o seu conhecimento, e o comportamento almejado está relacionado às

OS ALUNOS  
PRECISAM ESTAR  
MOTIVADOS A  
CONSTRUIR O SEU  
CONHECIMENTO, E O  
COMPORTAMENTO  
ALMEJADO ESTÁ  
RELACIONADO ÀS  
COMPETÊNCIAS  
ATRIBUÍDAS  
AO PERFIL  
EMPREENDEDOR.



competências atribuídas ao perfil empreendedor. Assim, métodos pouco atraentes desmotivam o aluno. Não é possível a utilização do método tradicional de ensino para esta abordagem, devem ser utilizados métodos pedagógicos mais dinâmicos, onde o professor seja um mediador de experiências e incentivador de desafios. É necessário um processo de ensino que permite aprender fazendo, ou seja, aprender com as experiências e conhecimentos previamente adquiridos, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades, atributos e mudanças no comportamento (SILVA et al., 2013; LOPES, 2010; DOLABELA, 2008).

As propostas metodológicas devem ser voltadas para incentivar o aluno a desenvolver o pensamento crítico, buscando alternativas diante dos desafios, desenvolvendo raciocínio lógico, resiliência, responsabilidade, ou seja, aprender com a experiência, com o processo, introduzindo uma cultura empreendedora, uma aprendizagem significativa. Estimulando de fato a dinâmica da criação, inovação, geração de negócios, de profissionais comprometidos com o saber. A educação empreendedora é a busca pelo autoconhecimento, despertando características primordiais para o sucesso profissional (LOPES, 2010).

O problema de maior relevância das IES está no elevado percentual de bacharéis que elas formam e projetam no mercado de trabalho, muitas vezes sem experiência e maturidade para identificar as oportunidades de negócio. Essa mudança no paradigma do método de ensino implicaria na formação de

profissionais qualificados, com conhecimentos e competências para abrir um negócio, um empreendimento ou até buscarem inovações dentro das organizações em que atuam (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010; HENRIQUE; CUNHA, 2008).

As universidades precisam viabilizar métodos de ensino que despertem no educando a capacidade na busca da realização, quebrando velhos paradigmas e destruindo mitos que impedem o desenvolvimento de uma sociedade pensante e próspera (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010). Essas mudanças de metodologia visam oportunizar a chance de mais pessoas ingressarem no mercado de trabalho, seja com a criação de novos empreendimentos e em consequência a criação de novos empregos, arrecadação de impostos e taxas relacionadas às pequenas e médias empresas, ou através de atividades inventivas por parte dos empreendedores. Esses são fatores que contribuem ao desenvolvimento do conhecimento coletivo, criando novas formas de inclusão social, urgentes na realidade do país (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010).

A educação empreendedora, na escolha de suas técnicas e métodos, deve ter por objetivo auxiliar o estudante no seu desenvolvimento. Para facilitar esse processo as IES têm de incentivar e promover a interdisciplinaridade para que as questões voltadas ao empreendedorismo sejam consideradas em todas as disciplinas, por todo o corpo docente. A cultura tradicional é extremamente consolidada em nossa sociedade, por isso, é necessário que ocorra um envolvimento constante e duradouro de todos, docentes,



## SÃO AS PESSOAS QUE FAZEM AS INSTITUIÇÕES, POR ISSO É PRECISO EDUCAR OS EDUCADORES

alunos, instituição e comunidade, para promover a mudança desse paradigma (HENRIQUE; CUNHA, 2008; GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010).

São as pessoas que fazem as instituições, por isso é preciso educar os educadores. Para ter uma universidade com mentalidade empreendedora, é preciso professores com mentalidade empreendedora. O professor precisa assumir a postura de facilitador do processo de aprendizagem, através de orientações

e aconselhamentos. Como protagonista do processo de ensino, deve ter um olhar atento às necessidades dos alunos, ou seja, qual a metodologia mais eficaz para promover o interesse pelas aulas, para produzir o conhecimento, para incitar os alunos a refletir criticamente, a compreender a importância de transformar as vivências cotidianas em momentos próprios para o aprendizado e assim desenvolver o espírito empreendedor (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010; HERIQUE; CUNHA, 2008).

A universidade empreendedora pode ser considerada como um novo tipo de universidade, já existente em outros países. No Brasil, surgindo como uma opção para atender às necessidades de formação de indivíduos e de desenvolvimento econômico. O empreendedor formado na IES empreendedora, conhecendo a cultura empreendedora, valoriza a inovação, a criatividade, composto por habilidades e competências que possibilitam maior competitividade no mercado globalizado em constante transformação (GUARANYS, 2010; LOPES, 2010).

### RESULTADOS

#### Desenvolvimento do espírito empreendedor

É possível verificar que os docentes do curso de Administração que responderam a presente pesquisa e, com 95% de confiança, todos os discentes do curso, convergem no entendimento de que o desenvolvimento do espírito empreendedor se dá através:

- a) da habilidade que os empreendedores possuem em transformar ideias em oportunidades;
- b) da capacidade que empreendedores possuem para transformar sonhos em realidade;
- c) do desenvolvimento e encorajamento de atitudes empreendedoras como fonte geradora de emprego e renda.

Nas questões que foram direcionadas somente aos docentes, nota-se que, para os professores que participaram da pesquisa, o processo de aprendizado contínuo pode estimular o desenvolvimento do espírito empreendedor. Porém, para os mesmos docentes, percebe-se não haver clareza sobre o que é ser empreendedor. Comparando-se as respostas de duas questões, numa 95% entendem que quem possui carreira pública pode ser considerado empreendedor, enquanto que, noutra questão, há uma indiferença relativamente elevada (43%) de que empreendedorismo é abrir um negócio, enquanto que o esperado seria de percentuais mais

elevados entre discordo totalmente e parcialmente, uma vez que ser empreendedor não se limita somente a abrir um negócio.

Tais evidências apontam para a necessidade de desenvolvimento de práticas de educação empreendedora entre docentes, a fim de alinhar e aprofundar o entendimento acerca do empreendedorismo e a consequente abordagem juntos aos alunos. Guerra e Grazziotin (2010), apontam que são as pessoas que fazem as instituições, por isso é preciso educar os educadores. Para ter uma universidade com mentalidade empreendedora, é preciso professores com mentalidade empreendedora.

Essa é uma necessidade que fica evidente também na questão que trata sobre a audácia do perfil empreendedor: 52% dos docentes pesquisados são indiferentes, enquanto que 63% dos alunos concordam parcialmente ou totalmente que empreendedores são audaciosos. Vê-se que os alunos apresentam o mesmo entendimento dos autores Cruz (2013) e Ribeiro, Araujo e Oliveira (2012), que destacam que o sucesso das organizações é atribuído a pessoas audaciosas, as quais são estimuladas a empreender e a assumir riscos. Assim, a necessidade de formar indivíduos com espírito empreendedor vem se expandindo rapidamente no país. E o docente tem papel chave nesse processo.

**QUADRO 01:**  
DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

RANKING DOCENTES		RANKING DISCENTES	
%	Questões	Questões	%
91%	Empreendedorismo é transformar ideias em oportunidades	Atitudes empreendedoras são fontes geradoras de emprego e renda	78%
76%	Pessoas empreendedoras têm capacidade para transformar sonhos em realidade	Empreendedorismo é transformar ideias em oportunidades	78%
76%	Atitudes empreendedoras são fontes geradoras de emprego e renda	Pessoas empreendedoras têm capacidade para transformar sonhos em realidade	77%
38%	O perfil empreendedor é atribuído a pessoas audaciosas	O perfil empreendedor é atribuído a pessoas audaciosas	63%

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O quadro 1 resume os elementos que docentes e discentes consideram mais relevantes, por ordem de maior percentual de concordância parcial e total, para o desenvolvimento do espírito empreendedor.

### Ensino das habilidades empreendedoras

No quadro 2 são demonstrados, paralelamente, dois rankings: um para os docentes e outro para os discentes. Ambos relacionam, em ordem de preferência de cada um desses públicos, os principais métodos, técnicas e recursos pedagógicos no ensino do empreendedorismo que visam estimular a formação do empreendedor de sucesso (ROCHA; FREITAS, 2014). Esse ranking foi formado somando-se os percentuais das alternativas concordo totalmente e concordo parcialmente.

**QUADRO 01:**

**CONCORDÂNCIA DOS DOCENTES E DISCENTES DAS HABILIDADES EMPREENDEDORAS**

<b>%</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>DISCENTES</b>	<b>%</b>
90%	São estimulados debates e discussões em grupo com a finalidade de desenvolver o pensamento crítico e analítico	Participação dos alunos em palestras e seminários com o objetivo de adquirir conhecimentos	81%
86%	O ensino com foco para o empreendedorismo pode construir um diferencial estratégico no processo da aprendizagem	As aulas expositivas estimulam a criatividade, contribuindo para o conhecimento	75%
86%	Os trabalhos em grupo são indicados para desenvolver habilidades de planejar, dividir e executar tarefas, ampliando a construção do saber	Os trabalhos em grupo são indicados para desenvolver habilidades de planejar, dividir e executar tarefas, ampliando a construção do saber	71%
81%	O ensino para o empreendedorismo contribui na confiança dos estudantes para abrir um negócio	O ensino com foco para o empreendedorismo pode construir um diferencial estratégico no processo da aprendizagem	70%
81%	Incentivo ao aluno em participar de palestras e seminários com o objetivo de adquirir conhecimentos	O ensino para o empreendedorismo contribui na confiança dos estudantes para abrir um negócio	65%
71%	Os estudos de caso são abordados com base em exemplos da realidade brasileira	São estimulados debates e discussões em grupo com a finalidade de desenvolver o pensamento crítico e analítico	58%
66%	As aulas expositivas estimulam a criatividade, contribuindo para o conhecimento	Os estudos de caso são abordados com base em exemplos da realidade dos discentes	48%
62%	Os estudos de caso são abordados com base em exemplos da realidade dos discentes	Os estudos de caso são abordados com base em exemplos da realidade brasileira	45%
57%	A sua IES estimula o Network	A sua IES estimula o Network	40%

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Percebe-se que há distinções nas respostas dos docentes e discentes, as quais reforçam a oportunidade existente no processo de ensino do curso analisado.

Por exemplo, destaca-se que 90% dos docentes pesquisados entendem que são estimulados debates e discussões em grupo, enquanto que esse percentual cai para 58% entre os discentes. Em outro exemplo, percebe-se que os discentes valorizam as aulas expositivas com estímulo à criatividade, enquanto que para os docentes esse recurso está entre as últimas opções

Outra diferença significativa entre docentes e discentes está no uso de estudos de casos. Para os primeiros, os estudos de casos trabalhados em aula estão de acordo com a realidade dos estudantes e com a realidade brasileira. Já os alunos, menos de 50%, a minoria, portanto, entende dessa maneira.

Esses dados, assim como os demais dados do quadro 2, apontam para, conforme Dolabela (2008), a necessidade de migração do método tradicional de ensino, pois não se trata de um conhecimento disciplinar. Devem ser usados métodos pedagógicos mais dinâmicos, onde o professor seja um mediador de experiências e incentivador de desafios.

É necessário um processo de ensino que permite aprender fazendo, ou seja, aprender com as experiências e conhecimentos previamente adquiridos, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades, atributos e mudanças no comportamento. O objetivo final não é a instrumentalização, a transferência de conhecimentos, mas a formação de uma pessoa preparada para alcançar o sucesso, independente da área de atuação (LOPES, 2010; DOLABELA, 2008).

Por fim, cabe destacar o papel da universidade na formação de empreendedores. Quando

perguntados se a IES promove o networking, essa é a última opção para docentes e discentes no ranking de métodos, técnicas e recursos estimulante ao empreendedorismo. Há espaço, enfim para avanço da educação empreendedora na IES em pauta, uma vez que, nas IES empreendedoras, a valorização não se dá apenas para a formação específica em alguma área do conhecimento, mas existe um reconhecimento das pessoas. Através de programas extensos e articulados, a formação dos recursos humanos é direcionada para a geração de novas empresas, bem como qualificação para o mercado de trabalho empresarial ou para o mundo acadêmico. O empreendedorismo é oferecido como uma segunda área de competência somada à área profissional, setorial ou científica escolhida pelos alunos (GUARANY, 2010).

#### Percepção do ensino de empreendedorismo na visão dos docentes e dos discentes

A educação empreendedora gera às universidades o compromisso de criar infraestruturas para o conhecimento, com o propósito de fortalecer o processo da inovação e da criatividade para o desenvolvimento do país (SANTOS, 2013). Compreende-se por infraestrutura não somente o ambiente físico e os materiais utilizados no processo pedagógico de educação empreendedora, mas também, e principalmente, os aspectos metodológicos previstos no projeto pedagógico do curso, a formação docente continuada. Nesse sentido, tendo como pressuposto que, para a criação de infraestruturas, é necessária a sensibilização em relação ao tema, o presente trabalho identificou convergência de percepção entre os dois públicos no que se refere:

- a) a criação de novas empresas é indispensável para o crescimento e desenvolvimento socioeconômico do país;
- b) o contexto da economia mundial demanda por profissionais que tenham visão global de processos e que identifiquem e satisfaçam as necessidades dos clientes;
- c) a formação empreendedora é um diferencial competitivo no mercado de trabalho;
- d) é altamente relevante que o curso de Administração ofereça atividades sobre empreendedorismo.

A percepção dos docentes e discentes vai ao encontro do exposto pelo autor Dornelas (2003), para o qual o empreendedorismo indispensável para a renovação da economia, pautado na criação, manutenção e no crescimento de novos negócios. De acordo com Guerra e Graziottin (2010), as universidades precisam viabilizar métodos de ensino que despertem no educando a capacidade na busca da realização. Lopes (2010) ressalta a importância de um aprendizado que desenvolva conceitos para análise e para a argumentação crítica com o objetivo de fomentar e potencializar a capacidade empreendedora dos profissionais.

Quando questionados se a metodologia utilizada no ensino é adequada para formar empreendedores, nota-se que as respostas tanto para docentes quanto para discentes estão concentradas em opções que não denotam convicção. Na visão dos docentes 100% das respostas estão concentradas entre discordo parcialmente, indiferente e concordo parcialmente. Já

## SÃO NECESSÁRIAS AÇÕES QUE POSSIBILITEM UM APRENDIZADO COM BASE NAS EXPERIÊNCIAS, ESTIMULANDO O DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES, ATRIBUTOS E MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO

para os discentes, 80,33% das respostas dos discentes estão distribuídas entre as mesmas opções. Isso aponta que não há evidência de haver um entendimento amplo entre esses dois públicos de que empreendedores são formados com a atual metodologia do curso de Administração. Dolabela (2008) destaca que o alto grau de indiferença entre docentes e discentes aponta para a necessidade de definição de uma identidade pedagógica para o curso e para a instituição. Faz-se importante a utilização de métodos pedagógicos dinâmicos, sendo o professor o mediador de experiências e incentivador de desafios.

De forma complementar, quando questionados se o ensino é voltado para desenvolver empreendedores, 57,14% dos docentes pesquisados responderam como indiferentes. Tal fato reforça a percepção de que não há evidência de formação de empreendedores. No que se refere aos alunos, tal como na questão anterior, há distribuição das respostas entre discordo parcialmente, indiferente e concordo parcialmente. Esses dados reforçam o espaço amplo que há, no curso, como oportunidade para a formação de empreendedores.

Seguindo essa linha de raciocínio, o mes-

mo padrão de respostas surge quando ambos os públicos foram questionados se o curso desenvolve ações empreendedoras: os docentes pesquisados apresentam 52,38% de indiferença em suas respostas e os discentes, diluição entre discordo parcialmente, indiferente e concordo parcialmente. Cabe ressaltar que a educação empreendedora não pode ignorar recursos pedagógicos que contribuem de forma positiva na qualidade do ensino, de forma a entusiasmar professores e alunos. São necessárias ações que possibilitem um aprendizado com base nas experiências, estimulando o desenvolvimento das habilidades, atributos e mudanças no comportamento (LOPES, 2010). Nesse sentido, o curso tem uma oportunidade para melhorar a percepção acerca de suas ações empreendedoras.

Respostas paradoxais que apontam inconsistência na percepção dos docentes quanto à formação de empreendedores surgem nas seguintes questões:

- quando questionados se há interdisciplinaridade no curso, 57,14% dos docentes pesquisados concordam parcialmente ou totalmente;
- na questão que buscava verificar se, na opinião dos docentes, não há interdisciplinaridade, exatamente o mesmo percentual (57,14%) concorda parcialmente ou totalmente.

Fica evidente um ponto que necessita de investigação mais profunda, uma vez que várias hipóteses podem explicar esses dados controversos. Dar clareza quanto à existência ou não da interdisciplinaridade é fundamen-

tal para orientar as práticas pedagógicas de um curso, uma vez que a educação empreendedora desempenha um papel significativo na construção do profissional da pós-modernidade. Desta forma, com o objetivo de auxiliar o estudante, a IES tem de incentivar e promover a interdisciplinaridade para que as questões voltadas ao empreendedorismo sejam consideradas em todo o universo acadêmico (GUERRA; GRAZZIOTTIN, 2010). Considerando que a interdisciplinaridade é um instrumento de formação de empreendedores com visão global de processos, não se pode afirmar que o curso é formador de empreendedores.

Quando questionados se a formação atende as exigências do mercado de trabalho, 90,48% dos docentes pesquisados concordam parcial ou totalmente. Nesse ponto, é preciso aprofundar com novas pesquisas qual é a compreensão, por parte dos docentes, quanto ao perfil que eles entendem que o mercado de trabalho exige. A necessidade de maior averiguação é percebida quando se comparam as respostas dos docentes com as dos discentes, as quais apresentam respostas concentradas substancialmente entre indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente, não havendo, portanto, convicção. Os autores Ribeiro, Araujo e Oliveira (2012), ressaltam que a educação empreendedora cada vez mais está sendo reconhecida e valorizada pelas instituições, viabilizando métodos de ensino que buscam despertar no estudante competências para lhes garantir a inclusão no mercado de trabalho.

Por fim, é reforçada a percepção de do-

centes e discentes quanto à oportunidade de criação de infraestrutura para o ensino de empreendedorismo. Quando questionados se o currículo do curso está alinhado com uma

PARA TER UMA  
EDUCAÇÃO  
EMPREENDEDORA,  
É NECESSÁRIO O  
ENVOLVIMENTO  
CONSTANTE DE  
TODOS, DOCENTES,  
ALUNOS,  
INSTITUIÇÃO E  
COMUNIDADE.

formação empreendedora as respostas apresentam-se distribuídas entre todas as opções, não havendo evidência que dê a convicção de que o curso tem esse propósito.

Essa mesma distribuição de respostas entre as alternativas, na qual não há uma alternativa que se demonstre mais destacada das demais, é notada quando professores e alunos do curso de Administração foram questionados se a IES tem foco na educação empreendedora. Assim como o curso, a IES também não apresenta evidência de possuir foco em educação empreendedora. Tal evidência vai ao encontro do exposto pelos autores Degen (2009), Guerra e Grazziotin (2010) e Henrique e Cunha (2008), as IES brasileiras apresentam-se tímidas a contextualizar o tema empreendedorismo. Para ter uma educação empreendedora, é necessário o envolvimento constante de todos, docen-

tes, alunos, instituição e comunidade.

Na esteira desse pensamento, os docentes não apresentam clareza nas respostas quando questionados se a IES disponibiliza atividades extracurriculares sobre empreendedorismo. Embora 80,95% dos docentes pesquisados saibam que o propósito de uma incubadora seja oferecer suporte para o empreendedor desenvolver ideias inovadoras, a incubadora da IES ainda não é plenamente utilizada no processo de formação de empreendedores. Os dados que confirmam essa afirmação são a falta de entendimento por parte dos alunos de Administração sobre o objetivo de uma incubadora (33,33% de indiferença nas respostas) e o desconhecimento da incubadora da IES por parte de 86,89% desses discentes. O autor Guarany (2010), destaca a importância das incubadoras como instrumento de apoio na criação e consolidação de empresas como forma de transferência de conhecimento para a sociedade, gerando desenvolvimento socioeconômico e regional. A incubadora da IES é mais um ponto que precisa ser abordado e divulgado entre docentes e discentes, como instrumento de apoio e aprendizado no processo da educação empreendedora.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Em uma sociedade cada vez mais competitiva, o ensino do empreendedorismo é importante para o desenvolvimento econômico e social. Ensinar o empreendedorismo é uma forma de oportunizar uma formação mais qualificada aos indivíduos garantindo melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Diante do exposto, o presente trabalho buscou identificar a percepção em relação às práticas de educação empreendedora em um curso de Administração de uma instituição de ensino superior de Porto Alegre, na perspectiva de docentes e discentes. Para que isto pudesse ocorrer, foram traçados três objetivos específicos.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, que buscou verificar quais são os incentivos ao desenvolvimento do espírito empreendedor, percebe-se que docentes e discentes convergem no entendimento de que o desenvolvimento do espírito empreendedor se dá através do estímulo das características que compõem o perfil empreendedor. Tais incentivos são: transformar ideias em oportunidades, capacidade para transformar sonhos em realidade, atitudes empreendedoras são fontes geradoras de emprego e renda e pessoas audaciosas.

Quanto ao segundo objetivo específico, que visava identificar as metodologias de ensino das habilidades empreendedoras, percebe-se oportunidade no processo de ensino do curso analisado. Quanto mais contato com o ambiente empreendedor os alunos tiverem, maior será a confiança para empreender, e maior será a chance das ideias saírem do papel. Para isso, devem ser usados métodos pedagógicos mais dinâmicos, onde o professor seja um mediador de experiências e incentivador de desafios.

O terceiro objetivo específico teve a intenção de averiguar a percepção de ensino do empreen-





dedorismo na visão dos docentes e discentes. Com base nas respostas, percebem-se pontos de convergência entre professores e alunos nos aspectos relacionados à importância do empreendedorismo para o desenvolvimento socioeconômico. Em relação ao ensino do empreendedorismo, com base nos elementos metodológicos e instrumentais, o alto grau de indiferença nas respostas, deixa claro que não há um entendimento entre esses dois públicos de que empreendedores são formados com a atual metodologia do curso de Administração.

Portanto, é possível determinar uma resposta ao problema de pesquisa: se por um lado há entendimento da maior parte dos conceitos inerentes ao tema empreendedorismo, ainda há espaço para aprofundamento e alinhamento entre docentes e discentes quanto à aplicação desses conceitos na carreira empreendedora e na constituição do espírito empreendedor. No que se refere aos aspectos metodológicos, as percepções entre docentes e discentes oportunizam um espaço para o aprimoramento do curso de Administração em tela na constituição de um corpo docente com perfil empreendedor, ou seja, que utilize métodos, técnicas e recursos que propiciem a vivência da realidade empreendedora visando a formação de empreendedores engajados e preparados para a vida após a formatura. Por fim, as percepções dos

dois públicos pesquisados para o ensino do empreendedorismo reservam espaço para avanço das condições de ensino tanto na esfera do curso, principalmente no que se refere à adequação curricular e aprofundamento da interdisciplinaridade, como também na esfera da IES, principalmente no incentivo às atividades de caráter extensionista.

Como fator limitador para a realização dessa pesquisa está no desafio de transpor a realidade empreendedora, que já está estabelecida no mercado para, para a realidade educação, dado o seu caráter abstrato nesse processo de formação empreendedora. Apresenta-se também como limitante a impossibilidade de generalização dos resultados desse trabalho para outros cursos e/ou outras IES, uma vez que a pesquisa se deu conforme a delimitação apresentada na metodologia.

O ensino do empreendedorismo apresenta desafios. Sendo assim, dadas às análises dos dados obtidos, destaca-se a oportunidade da continuidade de estudos que consigam aprofundar aspectos da educação empreendedora. Com base nisso, sugere-se como próximo problema de pesquisa a análise da prática da interdisciplinaridade como instrumento da educação empreendedora em um curso de uma IES. Outra sugestão de investigação acadêmica a identificação da percepção dos alunos acerca da educação empreendedora como diretriz institucional.



## REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2010.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COSTA, Maria T. G.; CARVALHO, Luisa C. **A educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social: um caso no ensino superior**. Revista lusófona de educação, [S.l.], v. 19, p.103-118, 2011.
- CRUZ, Germano T. **Educação empreendedora: uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro**. 2013. 169f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- DEGEN, Ronald J. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- \_\_\_\_\_. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- \_\_\_\_\_. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERREIRA, Mônica. **Brasil está no topo do ranking mundial de empreendedorismo**. 2015. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2015-03-31/brasil-esta-no-topo-do-ranking-mundial-de-empreendedorismo.html>>. Acesso em: 11 maio 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: UNESP, 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2014. [S.l.]: IBQP, 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_relat%C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relat%C3%B3rio%20executivo.pdf)>. Acesso em: 4 maio 2015.

GUARANY, Lúcia R. **Universidade empreendedora**: conceito em evolução, universidade em transformação. In: LOPES, Rose M.A. Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010. Cap. 5, p. 93-121.

GUERRA, Maria J.; GRAZZIOTIN, Zilá J. **Educação empreendedora nas universidades brasileiras**. In: LOPES, Rose M.A. Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010. Cap. 4, p. 67-91.

GUIMARÃES, Liliã de O. **A Experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores**: contribuição das universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College. 2002. 313f. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, São Paulo, 2002.

HENRIQUE, Daniel C.; CUNHA, Sieglinde K. **Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais**. Revista de Administração Mackenzie, [S.l.], v. 9, n. 5, p. 112-136, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LAVIERI, Carlos. **Educação... empreendedora?** In: LOPES, Rose M.A. Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010. Cap. 1, p. 1-16.

LOPES, Rose M.A. (Org.). **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEDEIROS, Tiago C. P. **Empreendedorismo e inovação**: um estudo de caso múltiplo na indústria de software do Rio Grande do Norte. 2012. 117f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

OLIVEIRA, Ely F.T.; GRÁCIO, Maria C.C. **Análise a respeito do tamanho de amostras aleatórias simples**: uma aplicação da área de ciência da informação. DataGramZero - Revista de ciência da informação, [S.l.], v. 6, n. 3, não paginado, 2005.

PEZZONI, Carolina. **O Empreendedorismo nas universidades**. 2012. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/o-empreendedorismo-nas-universidades>>. Acesso em: 01 out. 2014.

RIBEIRO, Ricardo L.; ARAUJO, Elvira A. S.; OLIVEIRA, Edson A. A. Q. **A contribuição das instituições de ensino superior para a educação empreendedora**. In: International Congress University Industry Cooperation, 4, 2012, Taubate. paginação irregular.

ROCHA, Estevão L.C.; FREITAS, Ana A.F. **Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 465-486, 2014.

SALUSSE, Marcus A.Y. **O Ensino do empreendedorismo como fundamento na teoria effectuation**. 2014. 203f. Dissertação (Mestrado) – Escola de administração de empresas de São Paulo, São Paulo, 2014.

SANTOS, Carlos A. (Coord.). **Pequenos negócios**: desafios e perspectivas: educação empreendedora. Brasília: SEBRAE, 2013.

SILVA, Isaac P. et al. **Educação empreendedora na proposta curricular**: despertando o interesse do aluno pela construção da sua aprendizagem. Conhecimento em destaque, Serra, v. 02, n. 02, paginação irregular, 2013.



# A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E A ACESSIBILIDADE NOS MOTÉIS DE PORTO ALEGRE

## *NO ATENDIMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.*

FERNANDES, Fabiana Luciano; ROTERMUND, Maria D'Lourdes; ANTUNES, Tamara da Silva - A percepção dos gestores e a acessibilidade nos motéis de Porto Alegre no atendimento de pessoas com deficiência

### RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral descrever se os gestores estão preparados para receber clientes com deficiência em motéis de Porto Alegre/RS. Para tal foram feitas pesquisas bibliográficas nos seguintes temas: responsabilidade social; deficiência; motéis; sexualidade; e acessibilidade. Como procedimento metodológico foi realizado um estudo com abordagem qualitativa, delimitado em 03 motéis. A técnica de amostragem escolhida foi por conveniência. Para a coleta de dados foram utilizadas as seguintes técnicas: fotoetnografia; entrevista semiestruturada; questionário e observação não participante que possibilitaram a resolução dos objetivos propostos. E por fim, a análise de dados foi realizada de forma interpretativa. Identificou-se que os motéis não são adaptados para receber clientes com deficiência. Constatou-se que os gestores entendem os conceitos de responsabilidade social, mas não estão convencidos que a inclusão de quartos adaptados melhore a qualidade de vida de pessoas com deficiência. E em relação à percepção dos clientes PCD'S, acreditam que os motéis não estão preparados para realizar o atendimento.

**Palavras chaves:** Gestão de Motéis. PCD'S. Responsabilidade Social. Acessibilidade.

---

### ABSTRACT

This research has the overall objective to describe if managers are prepared to receive disabled clients in motels in Porto Alegre / RS. For such literature searches were made in the following areas: social responsibility; disabilities; motels; sexuality; and accessibility. As a methodological procedure was performed a study with qualitative approach, delimited in three motels. The sampling technique was chosen for convenience. For data collection was used the following techniques: Photoethnography; semi-structured interviews; non-participant observation and questionnaire that enabled the resolution of the proposed objectives. Finally, data analysis was performed interpretively. It was identified that the motels are not adapted to receive disabled clients. It was found that managers understand the concepts of social responsibility, but are not convinced that the inclusion of accessible rooms improve the quality of life of people with disabilities. What about the perception of PCD'S customers believe that motels are not equipped to perform the service.

**Keywords:** Motel Management. PCD'S. Social Responsibility. Accessibility.

## INTRODUÇÃO

No final do século XX no Brasil, tem se notado uma preocupação progressiva com as questões da inclusão de pessoas com deficiência física aos espaços, sejam públicos ou não. Segundo Lichet e Silveira (2010) todas as pessoas com algum tipo

## NO FINAL DO SÉCULO XX, ALGUNS MOTÉIS DO BRASIL COMEÇARAM A INVESTIR NA SOFISTICAÇÃO DE SEUS AMBIENTES, CHEGANDO A CONCLUSÃO DE QUE O SEU PÚBLICO-ALVO ESTAVA FICANDO MAIS EXIGENTE

de deficiência têm direito ao acesso à saúde, lazer, trabalho e educação. A inserção destas pessoas auxilia no desenvolvimento de uma vida saudável e em uma sociedade inclusiva.

Segundo Moraes (2010) para que isso aconteça às empresas devem se conscientizar da importância do desenvolvimento da responsabilidade social, e estão cada vez mais inseridas ativamente dentro da comunidade e no meio ambiente.

No ramo hoteleiro estão inseridos os motéis cujo segmento no Brasil ainda precisa ser explorado e os preconceitos superados. Segundo Reveda (2011), no final do século XX, alguns motéis do Brasil começaram a investir na sofisticação de seus ambientes, chegando a conclusão de

que o seu público-alvo estava ficando mais exigente, devido a questões econômicas, globalização e internet. Essa nova tendência de sofisticação está sendo entendida por muitos proprietários de motéis, pois é possível afirmar que apenas 10% deles estão em sintonia com essa nova tendência.

Além de exercer a responsabilidade social os motéis devem também seguir as legislações vigentes, entre elas a Lei nº 7.853/89, que promove a integração social e asseguram o exercício dos direitos individuais e sociais e sua efetiva integração social, e o Guia dos Direitos dos Deficientes do Município de Porto Alegre (2007), sobre acessibilidade, que possibilita as pessoas com deficiência a participar plenamente de todos os aspectos da vida, promovendo igualdade através da eliminação de barreiras estruturais nos edifícios, rodovias, meios de transporte e outras instalações internas e externas, inclusive escolas, instalações médicas, locais de trabalho, hotéis e motéis.

Deste modo, o estudo "A percepção dos gestores e a acessibilidade nos motéis de Porto Alegre no atendimento de pessoas com deficiência" forneceu informações necessárias para despertar a inquietação de pesquisar sobre a estrutura dentro dos motéis de Porto Alegre quanto a acessibilidade e qualificação dos gestores e funcionários. Acredita-se que o estudo pode contribuir para o aumento de motéis adaptados para promoção do pleno exercício da cidadania e qualidade de vida para pessoas com deficiência física.

## METODOLOGIA

Com o intuito de responder ao objetivo geral desta pesquisa, que se determina em identificar a percepção dos gestores e a acessibilidade nos motéis de Porto Alegre no atendimento de pessoas com deficiência, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, de natureza descritiva, com os objetivos específicos: identificar a acessibilidade e usabilidade por pessoas com deficiência nos motéis de Porto Alegre; identificar se os quartos destes motéis são adaptados para pessoas com deficiência conforme as normas da ABNT; identificar a percepção dos gestores sobre PCD no conceito de responsabilidade social; descrever a percepção dos gestores sobre a importância da inclusão das pessoas com deficiência; conhecer a percepção dos PCD'S sobre a acessibilidade nos motéis. Utilizando técnicas variadas para obter as respostas para esta pesquisa, utilizou-se de um roteiro de entrevistas (gestores), questionário (PCD'S), fotoetnografia (normas da ABNT) e diário de campo.

Como forma de criar uma estratégia de pesquisa para o estudo, foi utilizada os questionários com pessoas com deficiência sobre motéis será disponibilizada em googledocs no grupo do facebook intitulado "pessoas com deficiência com intenção de atingir o público-alvo desta pesquisa e ocorreu no período de 20 de dezembro de 2014 até 03 de fevereiro de 2015.

O ambiente escolhido para a aplicação do roteiro de entrevista e pesquisa fotoetnográfica foram em 03 motéis de Porto Alegre do RS. A amostra escolhida se deve ao critério

de acessibilidade, devido à disponibilidade das empresas em atender a pesquisadora. O roteiro de entrevista e a fotoetnografia foram aplicados com as pessoas responsáveis pelo gerenciamento dos motéis. E a amostra se constitui em não probabilística e por conveniência.

A pesquisa foi realizada do dia 01 de fevereiro de 2015 a 15 de março de 2015. Primeiramente foi feito o contato por telefone ou e-mail solicitando a visita para responder o questionário e visitar as instalações. Quando autorizado foi entregue um documento com os dados da pesquisadora, nome da instituição, dados do gestor e se a empresa autorizou a divulgação do nome da empresa e fotos do local.

As técnicas de coleta de dados usados para o estudo se enquadram em entrevista com roteiro semiestruturado, diário de campo, questionários e fotoetnografia.

A entrevista teve um roteiro semiestruturado que permitiu os entrevistados responder os objetivos específicos deste estudo, que foram: identificar o perfil do entrevistado; o conhecimento sobre a legislação para pessoas com deficiência; aumento de faturamento; layout da empresa é acessível; capacitação do gestor e de sua equipe para receber as pessoas com deficiência; vantagem competitiva no atendimento a PCD e procedimentos adotados na empresa para prestar o atendimento.

Além do roteiro de entrevista também foi utilizada a fotoetnografia para ilustração e comparação com as diretrizes da ABNT (2004) sobre as regras de acessibilidade de

deficientes em prédios públicos e privados.

De acordo com os autores Bauer e Gaskell (2004) o uso de fotos como método de pesquisa qualitativa oferece um registro poderoso das ações atemporais e dos acontecimentos reais, concretos e materiais. Além de empregar dados sem como dados primários, informação visual e não necessita desta forma palavras escritas nem números. Para melhor visualização será constituído o diário de campo.

Depois foi realizada uma análise interpretativa, qualitativa e documental das fotos obtidas nos motéis.

A análise deste estudo e apresentação dos resultados se deu através de pesquisa fotoetnográfica comparadas a teoria estudada e referenciada da ABNT (2004) e a interpretação da entrevista semiestruturado de acordo com o que foi demonstrado nesta seção.

E foi subdividido em algumas categorias perfil do entrevistado; acessibilidade e usabilidade; responsabilidade social e inclusão de pessoas com deficiência.

## FUNDAMENTAÇÃO

### Responsabilidade social

O conceito de responsabilidade social e ambiental é novo para o público, mas de forma geral pode-se afirmar que o público e as empresas já se familiarizaram com informativos vinculados pela mídia que visam projetos sociais e ambientais desenvolvidos pelas grandes empresas. (GONÇALVES; DESIDERIO e GUTIERRES, 2010).

Segundo Nascimento, Lemos e Melo (2008) a responsabilidade social (RSE) é a transparência e ética nas empresas em todos os setores e meios que ela atua. E devem ser estabelecidas metas empresariais de responsabilidade social para promover o bem-estar social, a preservação da natureza e a igualdade.

Para Ashley (2002) responsabilidade social são as atitudes das empresas a fim de firmar seu compromisso com a sociedade através de projetos que interferem positivamente na sociedade.

Melo Neto e Froes (2004) explicam que uma empresa socialmente responsável se torna cidadã porque disseminam novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade.

Souza e Serafim (2007) na incapacidade do governo de garantir o bem-estar social a população, sob o discurso de o estado não conseguir atender a população diante da exclusão do mercado o terceiro setor foi fortalecido com a transferência de serviços públicos para as

PARA ASHLEY (2002)  
RESPONSABILIDADE SOCIAL  
SÃO AS ATITUDES DAS  
EMPRESAS A FIM DE FIRMAR  
SEU COMPROMISSO COM  
A SOCIEDADE ATRAVÉS DE  
PROJETOS QUE INTERFEREM  
POSITIVAMENTE NA  
SOCIEDADE.



organizações privadas de interesse público.

Almeida (2007) descreve o início da responsabilidade social no mundo e depois o aparecimento no Brasil, relatando que o pioneiro da responsabilidade social corporativa foi Henry Ford em 1916, quando decidiu dividir com os funcionários parte dos dividendos da empresa como aumento de salário, contrariando a maioria dos acionistas. Provavelmente a atitude de Henry Ford tenha impulsionado a mudança no comportamento empresarial em relação ao seu papel social.

Machado Filho (2006) relata que a responsabilidade social pode trazer resultados crescentes para a empresa, embora com pouca aprovação empírica, porque não há como relacionar a responsabilidade social diretamente com ganhos financeiros.

Tachizawa (2004) as empresas têm de entender que não há conflitos entre o desenvolvimento econômico, meio ambiente e responsabilidade social e as organizações não devem ver esses interesses separados

e sim com uma visão sistêmica e unificada.

Neste contexto, Machado Filho (2006) relata que a reputação da empresa e da marca é percebida pelos clientes e fornecedores através de sua integridade, relacionamento com clientes e as empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável correm o risco de atrair a atenção da mídia, que podem comprometer sua imagem e saúde da empresa. Já as empresas socialmente corretas e com práticas sociais positivas podem chamar a atenção dos clientes, opinião pública e governo de forma positiva.

### Conceitos de deficiência

De acordo com o decreto nº 5.296/2004 é considerada pessoa com deficiência quem possuir incapacidade ou limitação para o desempenho de atividades. Os tipos de deficiência e suas descrições estão apresentados no quadro nº1, onde se tem uma visão mais detalhada e completa sobre as alterações ou incapacidades de cada deficiência.

**QUADRO 01:**  
TIPOS DE DEFICIÊNCIAS

TIPOS	DESCRIÇÃO
<u>Deficiência Física</u> →	<i>Alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano comprometendo a função física. Extingue-se as deformidades estéticas que não acarretam dificuldades no desenvolvimento de funções.</i>
<u>Deficiência auditiva</u> →	<i>Perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500 Hz, 1.000Hz e 3.000Hz.</i>
<u>Deficiência visual</u> →	<i>Cegueira com acuidade visual igual ou menor a 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida de campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de quaisquer condições anteriores.</i>
<u>Deficiência mental</u> →	<i>Funcionamento intelectual significativamente inferior a média, com manifestações antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas como comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho.</i>
<u>Deficiência múltipla</u> →	<i>Associação de uma ou mais doenças.</i>

Fonte: Decreto nº 5.296/2004, pág.5. Adaptado pela pesquisadora.

Ainda segundo Fávero (2004), deficiência é uma limitação significativa física, ou mental e não se confunde com incapacidade. A incapacidade para alguma coisa (andar, subir escadas, ver e ouvir) é uma consequência da deficiência, que deve ser vista de forma localizada, pois não implica em incapacidade para outras atividades.

O IBC (2005) ressalta que pessoas com deficiência é quem possua em caráter permanente, redução ou perdas de sua estrutura ou que tenham alguma incapacidade para realizar atividades consideradas normais ou padrão para as pessoas. E classificando as deficiências entre motoras, cerebrais, mental, visual, auditivas e múltiplas.

A seguir será revisada a literatura em busca de informações que caracterizem o conceito de acessibilidade.

### **Acessibilidade**

A primeira vez que o tema acessibilidade para deficientes foi discutido em 1978 na Emenda Constitucional nº 12, de 17 de outubro, onde o texto aborda que o deficiente deve ser acesso aos edifícios e logradouros. Porém somente em 1988 com a promulgação da Constituição houve efetivamente uma mudança quanto a acessibilidade mesmo de uma maneira tímida.

Em 2004 no livro "Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a edificações, espaços, mobiliário e equipamentos urbanos da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT foram desenvolvidas normas com o objetivo de fixar os padrões e critérios que visam a propiciar às pessoas com deficiências condições adequadas e seguras de acessibilidade autônoma. Sobre a abrangência, a norma refere que:

Todos os espaços, edificações, mobiliários e equipamentos urbanos que vierem a ser projetados, construídos, montados ou implantados, bem como as reformas e ampliações de edificações e equipamentos urbanos, devem atender ao disposto nesta Norma para serem considerados acessíveis. (Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências a edificações, espaços, mobiliários e equipamentos urbanos (ABNT p. 1, 2004)

Em 2000, a acessibilidade para deficientes foi regulamentada na Lei Federal nº 10.048 e 10.098 que apresentam uma ideia mais ampla, assegurando ao deficiente o direito de ir e vir, do direito a transporte, comunicação, educação e aos edifícios públicos a promover a acessibilidade.

No Guia de direitos e serviços para as pessoas com deficiência de (Porto Alegre, 2007), Decreto municipal 13.241 de 28.05.2001 regulamenta a lei nº 8.126, de 06-01-98, que obriga todos os motéis e hotéis de Porto Alegre a oferecer instalações adaptadas, a fim de garantir o acesso de pessoas com deficiência.

De acordo com Dainezi (2010) além dos desafios internos enfrentados por pessoas com deficiência, também há grandes desafios externos como a dificuldade no acesso de ambientes públicos seja ambientes fechados ou motéis que não possuem rampas ou não oferecem conforto.

## Motéis

Motel é uma espécie de hotel construído não necessariamente para alojamento, mas para passar momentos íntimos, em um ambiente moderno e aconchegante que muitas das vezes cobra por hora ou períodos. Normalmente são oferecidos aos clientes de motéis televisão com acesso a filmes adultos, preservativos, café da manhã, almoço, jantar, teto com espelhos, banheira com hidromassagem e garagem para automóveis, SEBRAE (2014).

Segundo Bueno (2003) a palavra motel surgiu da junção de duas palavras motor e hotel quando o arquiteto Arthur Heinenman projetou um hotel para motoristas próximo a rodovia que liga São Francisco e Los Angeles. E essa designação acabou sendo adotada por outras empresas que construíam hotéis na beira de rodovias.

Ainda segundo Bueno (2003) na década de 1925, no Brasil os casais que se hospedassem em hotéis por um pequeno período de tempo eram autuados pelas autoridades locais por atentado aos bons costumes. Dessa necessidade surgiu a ideia de adaptar os hotéis construídos nas rodovias dos Estados Unidos e assim surgiram os primeiros motéis

no Brasil a fim de dar mais privacidade aos casais e inibir a vigilância policial da época.

## O mito da sexualidade

De acordo com Glat (1992) diz que o assunto da sexualidade de deficientes é um tabu na sociedade, mas que na última década e o assunto é mais abordado, porém segun-

do ela isso não é um avanço devido os profissionais ou familiares darem uma noção errônea do que é a sexualidade das pessoas com deficiência.

De acordo com o autor Maia (2006), o mais difícil para o deficiente físico é quebrar a barreira da sociedade que o limita a uma vida afetiva e sexual e que seu maior desafio é se adaptar a sua realidade e obter prazer com a relação

O MAIS DIFÍCIL  
PARA O DEFICIENTE  
FÍSICO É QUEBRAR  
A BARREIRA DA  
SOCIEDADE QUE  
O LIMITA A UMA  
VIDA AFETIVA E  
SEXUAL E QUE SEU  
MAIOR DESAFIO  
É SE ADAPTAR A  
SUA REALIDADE E  
OBTER PRAZER COM  
A RELAÇÃO SEXUAL  
ATRAVÉS DE ERROS E  
ACERTOS

sexual através de erros e acertos, e salienta que o deficiente físico não precisa necessariamente ter uma vida sexual inexistente ou menos plena por conta da limitação.

França e Chaves (2005) relatam o estudo que busca construir para o desenvolvimento de ações que desmistifiquem os mitos e tabus relacionados à sexualidade de pessoas com paraplegia e melhorar a qualidade de vida da mulher com esta deficiência. Para isso a pesquisadora Inácia Sátiro Xavier de França

realizou um estudo com mulheres paraplégicas de vinte e cinco a trinta e cinco anos no período de 2002 a 2003. Neste estudo, a pesquisadora conclui que as pessoas com deficiência acreditavam que não poderiam ter uma vida sexual ativa, pois para elas o corpo escultural é sinônimo de sensualidade e competência sexual. Por isso a pesquisadora acredita que a sexualidade para deficientes deve ser tratada com cuidado, mas, ao mesmo tempo, esclarecendo que os deficientes podem ter uma vida sexual ativa.

Tessarioli (2010) relata os mitos em torno da sexualidade de pessoas com deficiência física. Ele acredita que referente ao grande preconceito da sociedade com pessoas que não estão dentro do "padrão" estabelecido e que por esse motivo foram surgindo mitos sobre a sexualidade de cadeirantes como: "Não podem ter filhos", não são atraentes e não despertam atração sexual" e que " não podem ter uma vida sexual saudável devido à limitação física". Mas que tudo isso é mito e que nada impede a pessoa com deficiência física de ter uma vida sexual ativa e saudável.

## RESULTADOS

### Categoria perfil do entrevistado

Esta categoria tem por finalidade identificar o perfil dos gestores participantes, a fim de identificar e adquirir informações sobre o entrevistado e assim consequentemente se obter mais dados para a conclusão desta pesquisa. Após a aplicação do roteiro semiestruturado, obtiveram-se os dados para definir o perfil de cada gestor que se encontram a seguir, no Quadro 02.

**QUADRO 02:**  
PERFIL DOS GESTORES

EMPRESA	GÊNERO	IDADE	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	TOTAL DE QUARTOS
A	Masculino	52	2º grau	9 anos	28
B	Masculino	63	2º grau	20 anos	35
C	Masculino	51	2º grau	16 anos	28

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Constatou-se com que embora seja um cargo de gestão de empresa, a maioria dos entrevistados nem sempre possui formação profissional. E os entrevistados trabalham nestas empresas por um período superior a 9 anos.

### Categoria Acessibilidade e usabilidade

Esta categoria de dados busca responder ao objetivo específico de identificar a acessibilidade e usabilidade por pessoas com deficiência nos motéis de Porto Alegre.

Em relação à empresa A o entrevistado relatou que tem 28 quartos, mas nenhum foi adaptado para pessoas com deficiência, mas ressalta que recebe pessoas com deficiência nos quartos laterais sem garagem e térreo. Foi questionado então sobre a garagem: Como os PCD'S estacionariam o veículo? Já que não possui garagem no quarto. O gestor então relatou conforme depoimento:

Tenho um pátio grande com outras vagas para estacionar, dando ao cliente liberdade para estacionar onde achar mais conveniente e ir para o quarto. Mas realmente não temos uma garagem individual. (Empresa A, 2015).

A empresa B, o entrevistado relatou que possui 35 quartos e que um deles é uma suíte adaptada para deficientes físicos, localizada no térreo, com banheiro adaptado e com entrada especial. Segundo o entrevistado a empresa busca sempre estar de acordo com a legislação e estar de acordo com as normas de Porto Alegre proporcionando aos clientes com deficiência usufruir dos serviços oferecidos pela empresa.

A seguir o Quadro 03 realizando o comparativo entre o número total de quartos e o número de quartos adaptados.

**QUADRO 03:**  
NÚMERO DE QUARTOS ADAPTADOS

EMPRESA	TOTAL DE QUARTOS	TOTAL DE QUARTOS ADAPTADOS	ATENDE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
A	28	0	sim
B	35	1	sim
C	28	0	sim

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Assim percebeu-se a resistência por parte dos gestores de motéis no entendimento da importância da adaptação dos quartos para a qualidade de vida da pessoa com deficiência já que em nenhum momento foi levantado pelos entrevistados a questão da qualidade de vida, somente foi levado em consideração pelos gestores e suas empresas a conformidade com a legislação. Os gestores confirmam o atendimento de clientes com deficiências, mesmo alguns afirmando que não tem quartos adaptados.

Os gestores conhecem a lei no Guia de Direitos e Serviços para pessoas com deficiência de (Porto Alegre, 2007), Decreto municipal 13.241 de 28.05.2001, que obriga os motéis de Porto Alegre a oferecer instalações adaptadas, a fim de garantir o acesso de pessoas com deficiência.

### **Categoria Responsabilidade Social**

Na empresa A, o entrevistado relatou que a responsabilidade social para ele é a responsabilidade que as empresas têm com a sociedade em geral, em ajudar a comunidade e seus funcionários.

Na empresa B, o entrevistado relatou que a responsabilidade social é a obrigação das empresas em promover o bem-estar social internamente e externamente. E não é uma obrigação da legislação e sim uma obrigação ética e igualitária.

Na empresa C, o entrevistado relatou que a responsabilidade social nas empresas é o cuidado com o bairro a sua volta, coleta seletiva, ética e funcionários.

Esta pesquisa demonstra que os gestores entrevistados têm conhecimento sobre o concei-

to de responsabilidade social nas empresas. Gonçalves; Desidério e Gutierrez (2010) afirmando que o conceito de responsabilidade social é novo para o público, mas que de

## O COMPROMISSO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS DE ACORDO COM ASHLEY (2002) PODE SER VISTO ATRAVÉS DE SEUS PROJETOS EM BENEFÍCIO DA SOCIEDADE.

forma geral pode-se afirmar que o público e as empresas já se familiarizaram com informativos vinculados pela mídia que visam projetos sociais e ambientais desenvolvidos pelas grandes empresas.

Foi possível observar que os gestores discordam sobre a quem pertence a responsabilidade social para a inclusão de pessoas com deficiência. Segundo Tachizawa (2004) as empresas têm de entender que não conflitos entre o desenvolvimento econômico, meio ambiente e responsabilidade social e as organizações não devem ver esses interesses separados e sim com uma visão sistêmica e unificada.

O compromisso com a responsabilidade social das empresas de acordo com Ashley (2002) pode ser visto através de seus projetos em benefício da sociedade.

Constatou-se que o entendimento sobre responsabilidade social que as empresas têm é parcial, pois sabem sobre responsabilidade social, mas não praticam com o compromisso com a responsabilidade social das empresas,

de acordo com Ashley (2002), pode ser visto através de seus projetos em benefício da sociedade, e nenhum dos gestores pesquisados tem um projeto de responsabilidade social ou adaptações. A empresa B, tem o quarto adaptado, mas nenhum outro projeto de adaptação. E os gestores das empresas A e C atribuem em alguns momentos a responsabilidade social com uma obrigação do governo descaracterizando o que tinham dito anteriormente sobre as obrigações das empresas para com a sociedade.

### **Categoria inclusão de pessoas com deficiência**

Esta categoria de dados busca responder ao objetivo específico de descrever a percepção dos gestores sobre a importância da inclusão das pessoas com deficiência.

Na empresa A, o entrevistado diz que a inclusão de pessoas com deficiência é quando esta pessoa tem liberdade para fazer coisas normais mesmo com alguma limitação.

Na empresa B, o entrevistado diz que é quando incluimos pessoas com deficiência na sociedade de forma que ela não se sinta excluída.

Na empresa C, o entrevistado diz que é difícil incluir pessoas com deficiência na sociedade por completo devido a limitações e falta de informação da sociedade.

Fávero (2004) relata que limitação não deve ser confundida com incapacidade e que as pessoas com deficiência devem ser inclusas na sociedade e capaz de realizar atividades. E os gestores entrevistados demonstraram preocupação e solidariedade na inclusão de

PCD'S para que não haja limitações.

Constatou-se sobre a percepção dos gestores acerca da inclusão de pessoas com deficiência que as empresas A e C não estão convencidas que a adaptação de quartos em motéis traria algum tipo de benefício na qualidade de vida dos deficientes por acharem que apenas uma pequena parte destas pessoas utiliza o serviço. E o entrevistado B ressalta que a inclusão não só em motéis traria muitos benefícios.

Nesta parte da pesquisa é possível observar o preconceito relatado por Glat (1992), afirmando que a sociedade trata o assunto da sexualidade de pessoas com deficiência com um tabu. Muitas vezes acreditando em estereótipos de pessoas assexuadas e incapazes de tomar decisões sozinhas sobre suas emoções e necessidades. Para Maia (2006) o mais difícil para a pessoa com algum tipo de deficiência é ultrapassar a barreira do preconceito e buscar se adaptar a sua realidade através de erros e acertos. E a inclusão de quartos adaptados ajudaria neste rompimento de tabus.

No Quadro 04 é possível visualizar os dados obtidos na pesquisa sobre acessibilidade nos quartos:

**QUADRO 04:**  
NORMAS DA ABNT DE ACESSIBILIDADE NO QUARTO

QUARTO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
<b>Medida de circulação de no mínimo 0,90 cm. ABNT, (2004)</b>	Não. O quarto só possui possibilidade de circulação próxima a porta e a cama.	Sim. O quarto tem medida de circulação superior a 0,90 m.	Não. O quarto só possui possibilidade de circulação próxima a porta e a cama.
<b>Deslocamento de giro de 1,90 cm por 1,50 cm. ABNT, (2004)</b>	Não. O quarto em sua totalidade não possui dimensões para o deslocamento de giro.	Sim. O quarto possui espaço para deslocamento de giro.	Não. O quarto só possui possibilidade de giro na entrada próxima a porta e a cama
<b>Rampa ou térreo sem barreiras. ABNT, (2004)</b>	Sim. Alguns quartos térreos sem degraus ou escadas e outros com escadas.	Sim. Quarto térreo sem degraus ou escadas.	Não. Os quartos ficam sobre a garagem. E o acesso é por escadas em caracol.
<b>Cama na altura da cadeira de rodas. ABNT, (2004)</b>	Não. Cama mais baixa que a altura da cadeira de rodas.	Sim. Cama projetada para a utilização de cadeira de rodas.	Sim. Cama elevada devido à estética do quarto.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Sobre a acessibilidade nos quartos de motéis de Porto Alegre é possível afirmar visualizando a fotoetnografia que os gestores de motéis A e C relatam que recebem pessoas com deficiência, mas são encontradas diversas limitações que podem ser enfrentadas pelo usuário para a utilização dos quartos com segurança e autonomia.

Somente a empresa B, está de acordo com as normas referentes as dimensões e adaptações a serem feitas para o atendimento de clientes com deficiência. Porém foi identificado que a utilização do quarto adaptado seria para somente uma pessoa na utilização de cadeiras de

rodas ou outro equipamento de mobilidade.

Os participantes PCD'S que contribuíram para realizar um contraponto em as opiniões dos gestores de motéis de Porto Alegre entrevistados para esta pesquisa. Constatou-se que a maioria das pessoas da amostra do questionário sobre a visão da pessoa com deficiência sobre os motéis eram em sua maioria do gênero masculino de idade entre 18 a 24 anos e 25 a 34 anos. A participação das mulheres foi menor apenas 1 dos 5 questionários respondidos com idade entre 18 a 25 anos.

### CONCLUSÃO

O corrente estudo foi realizado com três gestores de motéis, todos localizados em Porto Alegre. Esta pesquisa atendeu aos objetivos propostos como: identificar a acessibilidade e usabilidade por pessoas com deficiência nos motéis de Porto Alegre; identificar se os quartos destes motéis são adaptados para pessoas com deficiência conforme as normas da ABNT; identificar a percepção dos gestores sobre PCD'S no conceito de responsabilidade social; descrever a percepção dos gestores sobre a importância da inclusão das pessoas com deficiência; conhecer a percepção dos PCD'S sobre a acessibilidade em motéis.

Posteriormente os resultados foram apresentados da seguinte forma: O perfil dos gestores entrevistados predominou o sexo masculino, variando a idade de 30 a 50 anos, contando com escolaridade ensino médio completo, e de um tempo de empresa superior a 9 anos.

Os gestores em sua maioria entendem a necessidade do quarto adaptado, porém sua principal preocupação é o enquadramento da legislação e não a qualidade de vida da pessoa com deficiência e a responsabilidade social da empresa.

Todos os entrevistados comentam a importância de possuir o quarto adaptado. Porém os que não têm este quarto demonstram desconforto em responder as questões do roteiro semiestruturado e a todo o momento justificando a falta da adequação prevista na legislação e no guia do direito do deficiente de Porto Alegre (2007).

Além disso, foi de extrema dificuldade conseguir gestores que se dispusessem a realizar a pesquisa, pois os motéis que não possuem quartos adaptados não quiseram participar da pesquisa e demonstraram desconfiança por não estarem de acordo com as normas de acessibilidade de Porto Alegre.

Considerando que o ponto de partida inicial desta investigação se dava em identificar se os motéis de Porto Alegre estão preparados para receber pessoas com deficiência, pode-se concluir, após os dados obtidos que os gestores entendem a necessidade de ter quartos adaptados para PCD'S. Os gestores se posicionam a favor, porém somente visualizam o cumprimento de uma norma estabelecida e não compreendem corretamente a necessidade de colaborar com uma sociedade mais igualitária no que se diz respeito à inclusão de pessoas com deficiência e sua qualidade de vida.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. Os desafios da sustentabilidade: Uma ruptura urgente. São Paulo: Campus ElServier, 2007.

ARAUJO, Luiz Alberto David. A proteção constitucional das pessoas portadoras de deficiência 3ª edição. Brasília: Coordenadoria Nacional para Integração de Pessoas Portadoras de Deficiência, 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2002

ABNT, Associação Brasileira de normas Técnicas – NBR 9050 Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a edificações, espaços, mobiliário e equipamentos urbanos, Rio de Janeiro 1997.

BAUER E GASKELL, Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2010.

BOLONHI JUNIOR, Roberto. Portadores de necessidades especiais: As principais prerrogativas dos portadores de necessidades especiais e a legislação brasileira. São Paulo: Editora Arx, 2004

BRASIL. Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência; Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Brasília: Corde, 2007.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

DAINEZI, Nanci. Motéis começam a investir em acessibilidade com ótimos resultados. São Paulo: Revista online Guia de motéis, 2010. Disponível em: <<http://www.moteleiro.com.br/article/com-portas-grandes-e-abertas/>> Acesso em: 18 de setembro de 2014.

DUARTE, Vladir Vieira. Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos. 3. Ed. São Paulo: Editora SENAC, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=WCKMIEoa>>

zOoC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 11 setembro 2014.

ETHOS, O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência Coordenação Marta Gil. - São Paulo : Instituto Ethos, 2002. Disponível em: <> Acesso em: 10 set. de 2014.

FÁVERO, Eugênio Augusto Gonzaga. Direito das pessoas com deficiência: Garantia de igualdade na diversidade. Editora WVA, Rio de Janeiro, 2004.

FRANÇA, Inácia Sátiro Xavier de CHAVES, Adriana de Freitas. Sexualidade e paraplegia: O dito, o explícito e o oculto. Paraíba, 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-21002005000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002005000300005). Acessado em: 20 de set. 2014.

FEBRABAN. Atendendo bem pessoas com deficiência. Disponível em: < > Acesso em: 25 jul. 2014.

FROTA, Thais. Dormitório acessível. São Paulo: 2010. Disponível em: <http://thaisfrota.wordpress.com/2010/02/22/dormitorio-acessivel/> Acesso em: 18 out. de 2014.

GLAT, Rosana. A sexualidade de pessoas com deficiência mental. Brasília: Secretaria especial dos direitos humanos, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Guia de direitos e serviços para pessoas com deficiência, Prefeitura municipal de Porto Alegre, 2007.

GONÇALVES, Aguinaldo; DESIDERIO, Andréia; GUTIERES, Gustavo Luis. A responsabilidade social das empresas. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Motel%20Stigma/Meus%20documentos/Downloads/396-1325-1-PB.pdf > Acesso em: 15 de Abril de 2014.

GOULART, Renata Ramos; NEGRINI, Airton. As Viagens e o Turismo pelas lentes do Deficiente Físico praticante de esporte adaptado: um estudo de caso. Caxias do Sul, 2008. Disponível em: [http://www.ucs.br/ucs/tplVSemTur%20eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_5/trabalhos/arquivos/gto4-06.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplVSemTur%20eventos/seminarios_semintur/semin_tur_5/trabalhos/arquivos/gto4-06.pdf) Acesso em: 10 set. 2014.

IBGE, FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo demográfico 2010 – ISSN – 01043145. Característica Gerais da População, Religião e Pessoas com

Deficiência. Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia/default\\_caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_religiao_deficiencia/default_caracteristicas_religiao_deficiencia.shtm)> Acesso em: 17 agosto. 2014

INSTITUTO BEIJAMIN CONSTANT. As diversas definições. Disponível em: . Acesso em: 01 nov. 2014

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica 7º edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LIMA, Sâmara Sathler Correa; FREITAS, Maria Nivalda Carvalho; SANTOS, Larissa Medeiros Marinho. Repercussões Psicossociais da acessibilidade urbana para as pessoas com deficiência física. Minas Gerais, 2013. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/15823/10411> Acesso em: 10 de outubro de 2014. Legislação Brasileira sobre pessoas portadoras de deficiência. 5º ed. Brasília: câmara dos deputados, Edições Câmara, 2009.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. Responsabilidade social e governança: O debate e as implicações. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

MAIA, Ana Claudia Bortolozzi. Desfazendo mitos para minimizar o preconceito sobre a sexualidade de pessoas com deficiência. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-65382010000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-65382010000200002)> Acesso em: 25 de maio de 2014.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. INTRODUÇÃO à pesquisa de marketing. SÃO PAULO: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar. Gestão da Responsabilidade Corporativa: O Caso Brasileiro. 2ª edição, São Paulo: Qualimark, 2004.

MELO NETO, Francisco de; FROES, César. Responsabilidade Social e cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor – Rio de Janeiro – Qualitymark Ed. 1999.

MINISTERIO DO TRABALHO. Observatório do mercado de trabalho. Disponível em: Acesso em: 10 jun. 2014

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu. Gestão socioambiental estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREIRA, José Matias. Manual de Metodologia de pesquisa científica 3º edição. São Paulo: Editora atlas, 2012.

PITTA, Isabel; DANESI, Marlene Canarim Danesi. Retratando a educação especial em Porto Alegre. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000; 180 p. Porto Alegre. Câmara Municipal. Comissão Especial de Revisão, Sistematização e Compilação da Legislação Municipal. Coletânea da legislação Municipal relativa aos direitos da pessoa com deficiência (atualizada até julho de 2011) – Porto Alegre: câmara municipal, 2011.

REVEDA, Vinicius. Os Motéis no Brasil: origem e mercado. São Paulo: Zeax e Expertise em Motéis. Disponível em: <<http://zeaxmoteis.com.br/publicacoes>>. Acesso em: 27 julho. 2014.

Revista de saúde pública Journal of Public Health – Volume 34 n° 1 fevereiro de 2000 p.97- 103, universidade de São Paulo Faculdade de saúde publica – autores Maria LT Amiralian, Elizabeth B Pinto, Maria IG Ghirardi, Ida Lichtig, Elcie FS Masini e Luiz Pasqualin.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio de pesquisa e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RULLI NETO, Antonio. Direitos do portador de necessidades especiais. 2º edição. São Paulo: Fiuza, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández ; FERNÁNDEZ Carlos e LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 3º edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEBRAE. Comportamento de lazer e consumo de pessoas com deficiência. Disponível em: Acesso em: 10 out. de 2014.

SILVA, Ana Cristina Lopes. Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência em Brasília. Brasília: 2004. Disponível em: Acesso em: 15 set. 2014.

TAKATORI, M. (2003). O brincar no cotidiano da criança com deficiência física: reflexões sobre a clínica da terapia ocupacional. São Paulo: Atheneu.

TACHIZAWA, TAKESHY. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira 2º edição. São Paulo: Atlas, 2004.

TESSARIOLI, Paulo. Comportas grandes abertas. São Paulo: 2010. Disponível em: Acesso em: 10 agosto 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos de relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

ZACHARIAS, Oceano. SA8000 Responsabilidade Social NBR 16000 – Estratégias para empresas socialmente responsáveis. São Paulo: Editora EPSE, 2004 [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/263/3/2004\\_AnaCristinaLopesSilva.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/263/3/2004_AnaCristinaLopesSilva.pdf)

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:

## UM ESTUDO DE CASO NA UFPI.

FERNANDES, Francis de Sousa - Avaliação de desempenho no setor público: um estudo de caso na UFPI

### RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo caracterizar a importância da Avaliação de Desempenho dos servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Piauí – UFPI. O trabalho foi dividido em sete partes. Na primeira parte foi realizado uma breve introdução sobre a temática e sobre a instituição pesquisada. Em seguida, justificamos a importância desse em trabalhar com a Avaliação de Desempenho e com o estudo de caso. A terceira etapa é apresentado os objetivos da pesquisa. Na quarta, explicamos como o trabalho foi idealizado e processado em matéria de Métodos e Técnicas de pesquisa. Já nos Capítulos I e II, entramos propriamente no arcabouço teórico do tema proposto, especificando também o foco da pesquisa, que é a avaliação de desempenho dos servidores técnicos- administrativos da Universidade Federal do Piauí. E, por fim, se apresenta as considerações finais a respeito do tema tratado, com a intenção é mostrar que a avaliação de desempenho é realmente um instrumento necessário e eficaz na gestão de pessoas e é dessa forma que deve ser visto por qualquer organização, inclusive pela administração pública.

**Palavras-chaves:** avaliação de desempenho. Administração pública. Pessoas.

### ABSTRACT

This study aimed to characterize the importance of Performance Appraisal of Administrative Technicians servers, Federal University of Piauí - UFPI. The work was divided into seven parts. In the first part was done a brief introduction on the topic and the research institution. Then we justify the importance of working with the Performance Assessment and the case study. The third stage of the research objectives is presented. On Wednesday, we explain how the work was conceived and rendered in terms of methods and techniques of research. Already in Chapters I and II, entered properly in the proposed theoretical framework, specifying also the focus of research, which is the performance evaluation of the technical and administrative staff of the Federal University of Piauí theme. Finally, it presents conclusions regarding the subject covered, with the intention to show that the performance evaluation is really a necessary and effective tool in the management of people and that's the way it should be seen by any organization, including by the public administration.

**Keywords:** Performance Evaluation. Public administration. People.

## INTRODUÇÃO

A gestão pública atual sofre as consequências dos avanços da humanidade, dentre os quais a evolução da consciência da sociedade quanto à necessidade de acompanhar a gestão pública e a ação dos governantes.

O sistema de administração empregado por uma organização é um fator crucial na sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente e às demandas da sociedade, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a organização, decide o que fazer e coloca em prática suas decisões (ANSOFF, 1993).

A maioria dos órgãos públicos, contudo, possui modelo de gestão sem fundamentos científicos, e, muitas vezes, baseado na intuição dos seus gestores. Seu desempenho, em geral, não é monitorado ou o é sem sistemática. Exceções são os órgãos que têm programas com financiamentos externos, porque essas instituições requerem avaliação com base em indicadores de desempenho e resultado.

DRUCKER (1999) realça a necessidade das organizações equilibrarem resultados a curto e longo prazo para garantir uma competitividade global. Ressalta ainda o autor que é também necessário fixar padrões de desem-

penho financeiros e não-financeiros. Embora o conceito de competitividade não se aplique ao setor público, porque o mesmo pressupõe a existência de um ambiente da concorrência, as recomendações de Drucker são importan-

tes para as administrações públicas, pois suas ações são relevantes para determinar o nível de competitividade do setor privado e as organizações públicas necessitam adotar formas modernas de gestão para otimizar os fundos públicos sob sua administração.

Estabelecida a importância de existência

de um sistema de avaliação de desempenho por organizações do setor público, a questão que desponta a curiosidade do autor deste trabalho é investigar e caracterizar a importância da Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Piauí – UFPI, tendo como foco os servidores Técnicos Administrativos que atuam no Campus Ministro Petrônio Portella, situado em Teresina – PI. Questiona-se, portanto, qual seria a importância da Avaliação de Desempenho para a Universidade Federal do Piauí – UFPI e para os servidores e para a sociedade de um modo geral que ganha com os serviços, e qual o seu papel e finalidade no âmbito da referida instituição.

Para que possam evoluir, as organizações precisam aprender e a aprendizagem organizacional é feita por meio de pessoas que de-

A MAIORIA DOS  
ÓRGÃOS PÚBLICOS,  
CONTUDO,  
POSSUI MODELO  
DE GESTÃO SEM  
FUNDAMENTOS  
CIENTÍFICOS, E,  
MUITAS VEZES,  
BASEADO NA  
INTUIÇÃO DOS  
SEUS GESTORES.

envolvem seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Mesmo no serviço público, onde não há uma busca por vantagens competitivas, as organizações precisam evoluir para que possam prestar serviços com eficiência e qualidade.

## A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA JÁ PASSOU POR DOIS MODELOS DE GESTÃO – O PATRIMONIALISTA E O BUROCRÁTICO.

A avaliação de desempenho é um dos mecanismos de que as organizações dispõem para desenvolverem seus talentos e tornarem-se cada vez mais bem sucedidas na consecução dos seus objetivos. Porém, na maioria das vezes, o tema avaliação de desempenho é visto com ceticismo e não é tratado com a devida prioridade.

No entanto, a Administração Pública Brasileira já passou por dois modelos de gestão – o patrimonialista e o burocrático. A fim de recobrar sua razão de ser, servir o cidadão, emerge a Administração Pública Gerencial, cujo foco é a eficiência por intermédio da redução de custos e o aumento da qualidade na prestação de serviços. A reforma do aparelho estatal passa a ser orientada pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. E

é aqui que surge a preocupação com a constante avaliação de desempenho de seu corpo funcional que é, aliás, o tema deste trabalho, além de ser uma temática ainda não trabalhada pelos pesquisadores, sendo de extremo interesse para a comunidade acadêmica e para nós como participantes desta instituição de ensino superior referência na região.

### METODOLOGIA

De acordo com Silva e Menezes (2001), existem várias formas de classificar as pesquisas. As formas tradicionais de classificação são do ponto de vista da sua natureza (básica ou aplicada), da forma de abordagem do problema (qualitativa ou quantitativa), de seus objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa) e dos procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação e participante).

O presente trabalho estudou e caracterizou a importância da Avaliação de Desempenho dos servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Piauí – UFPI. Para tal propósito usou-se o método indutivo que se caracteriza como processo mental que se caracteriza como processo mental que parte do particular para o geral. Através da observação desse caso em particular construiu-se proposições gerais. O raciocínio indutivo fundamentou-se, pois, na observação de fatos ou fenômenos com o propósito de obter conclusões amplas (generalizações). Assim a indução foi de encontro aos objetivos do estudo, pois ela centra-se em processos particulares, fatos, fenômenos que, posteriormente, poderão ser comparados na busca



de relação entre eles, a fim de uma generalização, adotando o método de abordagem do tipo exploratório / descritivo.

A pesquisa exploratória foi realizada com o propósito de possibilitar uma visão ampla sobre o problema investigado, principalmente na etapa inicial da investigação. Assim a pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, possibilitou uma visão geral do objeto de estudo. Isto é, contribuiu com informações preliminares relativas a Avaliação de Desempenho dos servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal do Piauí – UFPI. Já a pesquisa descritiva teve como objetivo a descrição das características do objeto de estudo, através da observação e do levantamento de dados. Assim se observou os fatos para descrevê-los sem, contudo, interferir neles. O estudo em questão não está interessado no porquê, nas fontes dos fatos; se preocupou somente em apresentar suas características.

As atividades e os instrumentos que foram desenvolvidos para a aquisição dos dados bibliográficos e de campo são: o estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, entrevistas, observação participante, coleta de dados qualitativa etc. Já na pesquisa de campo tivemos o contato direto com a realidade pesquisada, ou seja, fomos inseridos no contexto de desenvolvimento da pesquisa para realizar observação direta do objeto investigado. No processo de produção dos dados, também foram conjugados diferentes procedimentos como, por exemplo, a observação e a entrevista.

## FUNDAMENTAÇÃO

Drucker (2002) atribui às organizações públicas uma função estratégica para que o país cresça e se desenvolva econômico, social, cultural e político de um povo. Portanto, de acordo com as mudanças que vem ocorrendo em todas as esferas da sociedade e com a importância dos serviços prestados por organizações públicas sendo cada vez mais reconhecido, muito esforço tem sido empreendido no sentido de melhorar o desempenho dessas organizações.

A Fundação Universidade Federal do Piauí (FUFPI) foi instituída nos termos Lei nº 5.528, de 11 de novembro de 1968 e oficialmente instalada em 12 de março de 1971, com o objetivo de criar e manter a UFPI.

Entendida agora como Universidade Federal do Piauí é estruturada por um Conselho Diretor, composto por 7 membros efetivos, designados pelo Presidente da República. O Presidente do Conselho Diretor da FUFPI é, também, o Reitor da UFPI. A UFPI possui cinco campi: Campus Ministro Petrônio Portella (CMPT), em Teresina - funcionando juntamente com o Campus da Socopo, que abriga o CCA; Campus Ministro Reis Veloso (CMRV), em Parnaíba; e, Campus do Junco, em Picos, além de três Colégios Agrícolas (Teresina, Floriano e Bom Jesus).

As unidades gestoras estão organizadas em Órgãos Centrais e Unidades de Ensino. Os Órgãos Centrais são: Reitoria, Pró-Reitoria de Administração - PRAD, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação - PREG, Pró-Reitoria de Extensão - PREX, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

- PRPPG, Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento - PROPLAN, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários - PRAEC, Vice-Reitoria e Biblioteca Central - BC.

O Centro de Ciências da Saúde - CCS, o Centro de Ciências Humanas e Letras - CCHL, Centro de Ciências da Natureza - CCN, Centro de Ciências da Educação - CCE, Centro de Tecnologia - CT, Centro de Ciências Agrárias - CCA, Campus Ministro Reis Veloso - CMRV, Campus do Junco - CJ, Colégio Agrícola de Teresina - CAT, Colégio Agrícola de Floriano - CAFS e Colégio Agrícola de Bom Jesus - CABJ, são as unidades descentralizadas da instituição.

Acompanhando todo o processo de modernização do Estado brasileiro, surgiu na administração pública uma nova forma de assegurar a estabilidade dos funcionários no emprego, direito adquirido pela Constituição Federal de 1988. Dois anos mais tarde, com a edição da Lei nº 8.112/1990, o servidor público passou a ser avaliado durante a vigência do estágio probatório; e, recentemente, foi editada a Lei nº 11.784/2008, porém voltada à avaliação do desempenho dos servidores do Poder Executivo. Os pontos mais importantes dessa sistemática são tratados adiante.

O procedimento de avaliação de desempenho se tornou obrigatório após a Emenda Constitucional nº. 19 aprovada em 1998, ocasião em que se introduziu um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor. De acordo com o inciso III, do § 1º, do art. 41 da Constituição Federal, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. Portanto, a legislação atual torna obrigatório o procedimento de avaliação de desempenho na administração pública.

A aplicação de sistemas de avaliação de desempenho no serviço público não é nova, no entanto, a maior parte de sua utilização se deu quando houve a vinculação, por parte da Administração Pública Federal, a determinados incentivos ou punições.

Hoje, com a Lei No 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculados ao Ministério da Educação, novamente foi trazida a luz a utilização de um sistema de avaliação funcional nas Universidades. O Plano de Carreira no seu art. 24 estabelece que cada Instituição de Ensino, deverá contemplar em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) um plano de desenvolvimento dos servidores integrantes do plano de carreira contendo, além do dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição, o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho.

O PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SE TORNOU OBRIGATÓRIO APÓS A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº. 19 APROVADA EM 1998, OCASIÃO EM QUE SE INTRODUZIU UM NOVO CRITÉRIO PARA A DEMISSÃO: O DESEMPENHO DO SERVIDOR.

A estabilidade dos servidores públicos encontra amparo legal na Constituição Federal de 1988. O artigo 41 da Carta Magna estabelece que o servidor nomeado mediante aprovação em concurso público será estável após três anos de efetivo exercício. Mas, para tornar-se estável, ele deverá ser aprovado também em avaliação especial de desempenho, realizada por comissão específica para essa finalidade:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. [...] § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (BRASIL, 1998).

Para Chiavenato (2008, p. 15), a gestão de pessoas é composta por seis processos integrados. São os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Todos os processos são importantes e devem ser desenvolvidos. Se qualquer dos processos não tiver a devida atenção pode comprometer o equilíbrio dos demais.

Existem diversas definições de avaliação de desempenho. Cada uma delas destaca um ou outro aspecto do que deve ser avaliado ou do que se espera da avaliação de desempenho.

Alguns autores definem a avaliação com foco no desempenho passado, a medida do que o funcionário entregou para a organização em determinado período, como é o caso de Certo (apud CHIAVENATO, 2008, p. 241), para quem a “avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”. Outros autores defendem que a avaliação deve ser vista como um acompanhamento diário da execução daquilo que foi previamente acordado.

Para Pontes (2008, p. 26), primeiramente é preciso definir os resultados a serem alcançados, com base na estratégia da organização, e acompanhar o progresso diário para depois revisar os resultados alcançados e traçar planos para o futuro.

A avaliação de desempenho também pode ser vista sob a ótica do que os outros indivíduos dizem a respeito do trabalho de uma pessoa:

A avaliação de desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para sua melhoria contínua. (CHIAVENATO, 2008, p. 241).

O sistema de avaliação proporciona uma interação entre chefe e subordinado, voltada para o estabelecimento de metas e uma posterior análise dos resultados alcançados.

Segundo Welch (2005, p. 98), o sistema de avaliação de desempenho deve ser claro e simples, ter critérios previamente acordados e relacionados ao desempenho, prever reuniões formais entre gerente e subordinado de preferência duas vezes por ano e deve incluir um componente de desenvolvimento profissional. A organização deve planejar a implantação de um sistema de avaliação de desempenho estabelecendo o que será avaliado e qual a finalidade da avaliação, definindo prazos para treinamento dos avaliadores e divulgando claramente como funcionará

a nova sistemática.

Leme (2006, p. 13) define seis regras básicas para avaliação de desempenho:

- a) Não é possível implantar a avaliação de desempenho iniciando-se pela avaliação;
- b) É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo de avaliação (o empenho) e o momento da avaliação de desempenho;
- c) É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação;
- d) O avaliador precisa estar preparado para avaliar;
- e) É necessário apresentar o resultado ao avaliado;
- f) Não assumir o que não é possível de ser cumprido.

Welch (2005, p. 99) explica que a avaliação de desempenho é uma das principais atribuições do líder: "E como não há lei que garanta sua seriedade, e tampouco nenhuma equipe de auditoria, cabe a cada chefe que faz uma avaliação – com o apoio vigoroso de RH – assumir essa responsabilidade como uma de suas principais atribuições".

Para Chiavenato (2008, p. 252), a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

A avaliação de desempenho é, portanto, um meio para verificar a adequação das pessoas aos cargos, as necessidades de treinamento e a integração entre os membros de uma equipe. Ela também pode ser utilizada para rever as metas estabelecidas pela organização, que podem estar muito acima da capacidade produtiva do indivíduo. A avaliação de desempenho pode ser utilizada para várias finalidades em uma organização. O foco da avaliação deve ser sempre o desempenho das pessoas no trabalho e não a pessoa em si.

Para Lacombe (2008, p. 284), a avaliação de recursos humanos existe sempre, é subjetiva e contém alguma distorção. Por isso, a utilização de um programa formal de avaliação contém menos distorções e subjetividades do que as avaliações informais.

Eis algumas finalidades da utilização da avaliação de desempenho:

- a) justificar promoções, transferências, aumentos salariais, bonificações ou demissões dos colaboradores;
- b) para que as pessoas conheçam seus pontos fortes e pontos fracos e assim possam estabelecer planos individuais de desenvolvimento;
- c) para que chefes e subordinados possam conversar francamente sobre metas, responsabilidades, trabalho em equipe etc.

Todavia, um dos pontos mais importantes da avaliação de desempenho é o fornecimento de informações para que o colaborador saiba como a equipe e a organização avaliam seu desempenho, suas atitudes e suas competências. Também não se deve deixar de considerar que existem vários fatores que podem afetar o desempenho das pessoas. Nesse sentido, a

PARA LACOMBE (2008, P. 284), A AVALIAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EXISTE SEMPRE, É SUBJETIVA E CONTÉM ALGUMA DISTORÇÃO.

avaliação de desempenho servirá para que os colaboradores forneçam informações para a organização sobre eventuais problemas que estejam afetando o rendimento da equipe.

Entre os principais fatores que podem afetar o desempenho, destacam-se as características organizacionais (clima, políticas e práticas), características do ambiente (qualidade dos equipamentos, disponibilidade de recursos, definição de prazos e objetivos), características do indivíduo (habilidades, personalidade, motivação) e características extra-organizacionais (mercado de trabalho, legislação, situação econômica).

Existem outros tipos de avaliações que muitas vezes também são chamadas de avaliação de desempenho. Entre elas destacam-se a avaliação de potencial e a avaliação de cargos.

Para Pontes (2008, p. 133), é importante que a organização identifique seus talentos e cuide muito bem deles, uma vez que serão os prováveis substitutos dos líderes de hoje. A avaliação de potencial identifica a capacidade ou competências de uma pessoa e permite que a organização possa tomar decisões relativas a processos sucessórios, recolocação e desenvolvimento das pessoas.

Esse tipo de avaliação é restrito a algumas pessoas, em função das perspectivas de sucessão e, diferentemente da avaliação de desempenho, não supõe o repasse de todas as informações da avaliação para o avaliado, para não criar expectativas que podem não se concretizar.

Já a avaliação de cargos não se preocupa nem com as competências e nem com

o desempenho das pessoas que ocupam os cargos. Ela está voltada para identificar o valor de cada cargo, estabelecer uma hierarquia entre eles e criar carreiras dentro da organização.

Para realizar tal Avaliação de Desempenho é necessário que se busque técnicas gerenciais elaboradas para tais fins e incluem não somente exemplos de formulários de avaliação como também outros instrumentos que compõem o sistema, como o documento normativo, que define a filosofia, os conceitos básicos, as normas e os procedimentos operacionais; os critérios para formulação de metas e definição de padrões de desempenho; os critérios para análise de capacitação profissional, e demais informações que possam contribuir como subsídios para o desenvolvimento do processo de Avaliação de Desempenho.

Existem por exemplo:

#### **MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS :**

busca-se avaliar o desempenho através de uma tabela de dupla entrada: onde nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho;

**RELATÓRIOS:** refere-se às instruções operacionais, ao detalhamento dos formulários e quaisquer outras informações que orientarão a orientação do programa, baseado em Gil (1999);

**A ESCOLHA FORÇADA:** no sentido de eliminar a subjetividade, a superficialidade e a superficialidade do método anterior, surgiu este método que busca avaliar o desempenho dos funcionários através de um conjunto de frases que descrevem e que focalizam de-

terminados aspectos de comportamento.

#### **AValiação PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS:**

adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão proativa, democrática, participativa, envolvente e motivadora, pois enquadra-se dentro dessa nova e emergente sistemática de avaliação, pois envolve a avaliação de desempenho.

Porém, não é tão somente aplicando as referidas técnicas que asseguramos bons resultados, as avaliações podem estar sujeitas a distorções se não forem bem conduzidas. Lacombe (2008, p. 285) afirma que o sistema de avaliações deve ser baseado em resultados obtidos, estar relacionado ao trabalho, permitir comparações entre avaliações e simples de ser executado. O problema da subjetividade do avaliador está presente na maioria dos métodos de avaliação. Para amenizar o problema é importante que os avaliadores sejam treinados de modo que não haja dúvidas sobre o processo, os detalhes do método utilizado e a finalidade da avaliação. A avaliação deve ter por objetivo o desempenho da pessoa e não uma análise dos hábitos pessoais.

A avaliação de desempenho é um dos meios que a administração pública dispõe para mensurar e melhorar o desempenho individual, o desempenho do órgão e a qualidade dos serviços prestados, sem ter que

## A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É UM DOS MEIOS QUE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DISPÕE PARA MENSURAR E MELHORAR O DESEMPENHO INDIVIDUAL, O DESEMPENHO DO ÓRGÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

abrir mão da estabilidade que protege os servidores e o próprio Estado de governantes movidos pela ética patrimonialista.

A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que trata da reestruturação do plano geral de cargos do Poder Executivo instituiu, entre outras provi-

dências, uma sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O artigo 141 dessa Lei define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades.

O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizar a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.

Todavia, esta etapa do processo de Avaliação de Desempenho dos funcionários no

setor público, definir o que é esperado do funcionário, não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

A Emenda Constitucional nº 19 de 1998, além de passar a exigir a avaliação de desempenho como condição para que o servidor possa tornar-se estável, também estabeleceu que o servidor poderá perder o cargo caso não tenha desempenho satisfatório na avaliação periódica de desempenho.

A Emenda Constitucional modificou o artigo 41, que passou a estabelecer a necessidade de avaliação periódica de desempenho para todos os servidores e não só para os que se encontram em estágio probatório, como se observa a seguir:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1.º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Porém, a avaliação periódica dos servidores estáveis só será implantada após a promulgação de lei complementar que discipline o tema. O Projeto de Lei Complementar nº 248, de 28 de outubro de 1998, teve por objetivo disciplinar a perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor

público estável. Ele foi proposto como forma de regulamentar o disposto no inciso III, § 1º do artigo 41 e no artigo 247 da Constituição Federal de 1988.

A avaliação de desempenho será anual e observará os seguintes critérios: qualidade de trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e uso adequado dos equipamentos de serviço.

A aplicação dos critérios de avaliação deve levar em consideração as características das funções exercidas e as competências do órgão a que estejam vinculadas. O servidor receberá conceito insuficiente quando não atender, de forma habitual, qualquer um dos requisitos previstos anteriormente.

Avaliar o desempenho das pessoas não é uma tarefa simples, principalmente se for na administração pública, devido principalmente a questões políticas envolvidas e o paternalismo que dificultam o desenvolvimento de uma política de pessoal eficiente.

O acompanhamento do desempenho constitui o ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho. Define o campo operacional no qual as ações se processam e os problemas ocorrem, possibilitando ao gestor público ou no âmbito privado: saber se o funcionário está trabalhando na direção dos resultados esperados, aferir a qualidade, o cumprimento de prazos, volume de produção e custos, analisar o preparo e a competência do funcionário para desempenhar suas funções, assim como identificar suas necessidades de desenvolvimento, analisar as variáveis do ambiente organizacional, dar retorno ao

funcionário sobre seu desempenho e antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados.

Como se pode observar, o acompanhamento sistemático do desempenho garante que a instituição está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho do seu pessoal para resultados positivos.

Ainda mais, a ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento envolve maior aproximação da gerência com os seus colaboradores, para receber e dar retorno, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos empregados e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis.

É neste contexto e nesse processo de acompanhamento que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva de problemas e de tomada de decisões.

## RESULTADOS

A avaliação de desempenho é uma prática que vem sendo utilizada desde o surgimento das instituições privadas ou públicas, sendo que nestas a sua aplicação é mais recente e associada ao sistema de mérito.

Com a política de Recursos Humanos adotada pelo Governo Federal, foi criado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos- PUCRCE, pela Lei

7596/87, que definiu, dentre outras questões, as diretrizes básicas para a avaliação de desempenho, como parte do processo de desenvolvimento de pessoal.

Na UFPI, atendendo a referida Lei, a avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo foi instituída pela Resolução nº 26, de 21/12/90, do Conselho de Administração, com a finalidade de formalizar um processo de obtenção de resultados que discriminassem os desempenhos satisfatórios dos insatisfatórios, e, ainda, garantissem, no seio da UFPI, a eficácia e a valorização do trabalho.

O método utilizado foi um semelhante ao da "Lista de Verificação", considerado o que melhor atendia à Instituição, além de apresentar rapidez e simplicidade, boa aplicabilidade a todos os grupos de servidores, objetividade, minimização dos efeitos de centralização e baixo custo do processo.

Com relação à periodicidade, o processo era aplicado com intervalos de 6 meses, num total de 4 avaliações por interstício, considerando que o interstício para o servidor obter a promoção por mérito é de 2 anos, a partir da data de sua admissão.

Observou-se que o instrumento adotado mostrou ao servidor a necessidade de ter desempenho satisfatório para ser promovido; contribuiu para a ampliação das discussões sobre a qualidade dos serviços prestados pelos diversos órgãos; e a competência passou a ser mais valorizada e exigida.

Por outro lado, o mesmo instrumento não contribuiu, para aferir em que sentido devem ser dirigidos os programas de treinamento.



Apesar de ter incentivado o diálogo chef subordinado, houve tendência à supervalorização do desempenho do servidor, induzindo o avaliador a ser pródigo. Portanto, a avaliação gerou um resultado que não foi de todo satisfatório, não obstante o processo ter sido instituído com toda seriedade, não atingiu o objetivo esperado. Os resultados foram mais negativos que positivos.

Dois fatores negativos pesaram nas avaliações da UFPI: a pressão social e o erro consciente. O primeiro levou o avaliador a ser "pródigo", ou produziu a chamada "tendência central", em que os subordinados foram postos no meio da escala, para "não prejudicar ninguém". Já o erro consciente, se deu quando o supervisor deliberadamente escolheu pontos da escala de avaliação que ele sabe serem incorretos.

Diante disto, a avaliação de desempenho perdeu o seu sentido, não atingindo os objetivos: de discriminar efetivamente os desempenhos satisfatórios dos insatisfatórios; aferir em que sentido deviam ser dirigidos os programas de treinamento; identificar as potencialidades dos servidores; estimular melhor desempenho e produtividade; e melhorar as relações entre chefe e subordinados. Quanto à aceitação pelos servidores, observou-se que era boa quando o resultado da avaliação os satisfazia. Caso contrário, havia um descontentamento geral, estimulando comparações e gerando conflitos nas relações em todos os níveis.

No decreto 5825, observa-se que o plano de desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administra-

vos em Educação deve garantir, entre outras coisas, que a avaliação de desempenho seja um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa.

A obtenção de resultado positivo no programa de avaliação de desempenho garante ao servidor, a progressão por mérito profissional que é definida no Art. 10, § 20 da lei 11091 de 2005 como: "mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dezoito meses de efetivo exercício".

Em seu Programa de Avaliação de Desempenho, a UFPI define a Avaliação de desempenho como instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, que deverá ocorrer mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais descritas no PDI Institucional, previamente pactuadas com as equipes de trabalho com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Os objetivos do Programa de avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPI são:

- Atender às determinações legais e assim efetivar as progressões por mérito profissional;
- Incentivar a reflexão dos servidores acerca de suas responsabilidades para com o desenvolvimento das atividades de trabalho seja individual ou nas equipes e seu compromisso com os objetivos institucionais;
- Permitir acompanhamento gerencial e

da comunidade interna dos resultados;

- Subsidiar as ações de desenvolvimento do servidor técnico-administrativo em educação seja através de programas e projetos de capacitação, de dimensionamento da força de trabalho ou, ainda, de ações voltadas ao favorecimento de ambiente agradável e produtivo de trabalho.

O processo de avaliação de desempenho na UFPI é realizado através de três avaliações. A metodologia de duas delas segue na escolha de uma nota entre as opções 2, 4, 6, 8 e 10 para os dez critérios estabelecidos.

Uma das etapas é a auto-avaliação no qual cada servidor, como já indica o próprio nome, escolhe uma nota para sua avaliação a respeito dos seguintes critérios:

- Pontualidade/Assiduidade; Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Relacionamento Interpessoal; Flexibilidade/Adaptabilidade às Mudanças; Comunicação; Comportamento Ético; Qualidade do Trabalho; Planejamento; Utilização de Materiais e Equipamentos; e Capacidade para Resolver Problemas.

A outra avaliação é feita pela equipe de trabalho ligada diretamente ao servidor que está sendo avaliado. A equipe estabelece notas para os seguintes critérios:

- Conhecimento; Iniciativa e Criatividade; Responsabilidade; e Colaboração.

Os outros seis critérios restantes são os mesmos itens da auto-avaliação: relacionamento interpessoal; flexibilidade e adaptabilidade às mudanças; comunicação, comportamento ético, qualidade no trabalho e capacidade de resolver problemas.

No caso do servidor que possui cargo de chefia, através das funções gratificadas, existem formulários específicos que analisam critérios diferentes na hora da avaliação. Na auto-avaliação da chefia os critérios são estes:

- Liderança; Comunicação; Planejamento; Decisão; e Supervisão.

Na avaliação feita pela equipe de trabalho, a chefia é avaliada pelos seus colaboradores do setor, sob a luz dos mesmos critérios citados acima.

A última etapa, tanto para o processo de servidor com ou sem cargo de chefia, é o parecer final da chefia imediata. Neste formulário, a chefia, com base nos instrumentos de Auto-Avaliação e Avaliação da Equipe de Trabalho, escolhe uma das opções seguintes para definir o desempenho do servidor:

- Demonstra competências altamente relevantes na sua atuação profissional.
- De acordo com as qualidades que apresenta, poderia ser mais bem aproveitado em outra atividade no próprio setor de trabalho.
- Apresenta bom desempenho no trabalho, porém necessita de capacitação.
- De acordo com as qualidades que apresenta poderia ser melhor aproveitado em outro local de trabalho (identifica qual setor).
- Apresenta-se desmotivado e acomodado.
- Desconhece os objetivos do setor de trabalho e da Instituição.

A avaliação é aproveitada também para que o servidor utilize desse momento para expor suas críticas, informar em que está se capacitando ou deseja se capacitar e dar sugestões a respeito do ambiente de trabalho.

### CONCLUSÃO

As organizações contemporâneas com visão de futuro, sendo públicas ou privadas, precisam compreender o papel fundamental do capital humano no desenvolvimento organizacional, e começar a procurar adotar estratégias voltadas a valorização de seus funcionários.

Atendendo a duas finalidades, julgamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, no sentido educativo, tende a favorecer o acompanhamento dos Recursos Humanos, avançando-os para um patamar de desenvolvimento em sintonia com os objetivos e metas da organização. Revelando um espaço para a reflexão da realidade, apresenta-se como uma ferramenta mais indicada para melhorar os resultados dos Recursos Humanos da organização, funcionando como uma estratégia estimuladora de maiores realizações.

Por outro lado, verifica-se também que não existe uma forma única de Avaliação de Desempenho, aplicável a todas as organizações. Na verdade, a eficiência e a aplicabilidade real do sistema dependem do seu grau de adequação à estrutura particular da organização na qual está sendo utilizado, aos seus objetivos e às suas demandas ambientais.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior-IFEs, a avaliação de desempenho tem sido praticada de formas diferentes, não obstante os questionamentos quanto aos resultados auferidos e aos objetivos a que se propõe. Na UFPI, o método e o instrumento que permitem aplicar a avaliação de desempenho estão carentes de modificações, atualizações. Vê-se a necessidade de elaboração de um novo sistema mais adequado e compatível às suas necessidades e que permita a busca de melhorias nos padrões de qualidade.

No caso da instituição pesquisada percebemos a intenção de modificar os paradigmas existentes no serviço público, mas muito precisa ser feito para que o processo de avaliação de desempenho seja eficaz e eficiente. Como um dos objetivos propostos na pesquisa foi identificar as dificuldades enfrentadas na implantação de programas de avaliação de desempenho funcional, foram detectadas algumas dificuldades como a insegurança dos coordenadores para realizar o processo de avaliação de desempenho e a falta de treinamento específico. Outro ponto percebido foi a falta de motivação dos servidores.

A área de gestão de pessoas precisa incentivar a participação dos servidores no processo,

AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS COM VISÃO DE FUTURO, SENDO PÚBLICAS OU PRIVADAS, PRECISAM COMPREENDER O PAPEL FUNDAMENTAL DO CAPITAL HUMANO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, E COMEÇAR A PROCURAR ADOTAR ESTRATÉGIAS VOLTADAS A VALORIZAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS.

divulgar a avaliação de desempenho. Preparar as pessoas para este momento, mobilizar os canais de comunicação interna para que todos entendam o processo por completo.

Desenvolver pessoas é uma tarefa intensa e que demanda tempo. Implica em diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e confrontá-las com as de seus ocupantes, suprimindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento.

Pode-se concluir, portanto, que para a Universidade Federal do Piauí, no que se refere aos servidores Técnicos-administrativos, a avaliação de desempenho funciona como um processo que visa apenas promoção e não a avaliação em si.

Com relação às chefias, muitas não têm o compromisso de avaliar devidamente os subordinados e não retratam a realidade do servidor. Isto reflete o fato de que podem estar valorizando atitudes que consideram importantes e que, na realidade, não são tão fundamentais para o efetivo desempenho das atividades pertinentes a cada cargo.

Portanto, as avaliações não são compatíveis com a realidade da instituição, e por isso não cumprem a sua finalidade, estando aquém das expectativas. Tanto assim que, essa falta de obtenção dos resultados desejados é um dos principais responsáveis pela interrupção da avaliação de desempenho, causando a descontinuidade do processo, conforme se constatou.

Conclui-se, ainda, que o sucesso da avaliação não depende apenas da competência técnica do instrumento em si, mas também

da forma como o instrumento é utilizado, uma vez que ela constitui-se em um processo que envolve toda a organização.

O Sistema de Avaliação, por ser amplo, ao envolver um grande número de variáveis e contar com a participação direta do elemento humano, está sujeito a distorções, conforme análise dos resultados. O auto-conhecimento e o treinamento se fazem necessários para que aquele que avalia possa entender melhor o porquê de formar determinadas opiniões a respeito de certas pessoas, ou, ter certas atitudes específicas frente a novas situações.

Por esses motivos, é que a avaliação deve ser a reflexão que se transforma em ação, que, por sua vez, impulsiona a novas reflexões. Um processo interativo, através do qual avaliados e avaliadores aprendem sobre si mesmos e sobre a realidade institucional.

Por fim releva destacar que é necessário ter um acompanhamento da nova proposta, para perceber a força e possíveis deficiências, recebendo críticas e sugestões que possibilitem reformulações. Portanto este feedback é importante para os ajustamentos do processo.

No caso da UFPI apresenta-se, além das recomendações comuns e necessárias a todas as instituições, uma proposta de um novo sistema de avaliação de desempenho. De natureza essencialmente educativa, esse sistema visa promover o desenvolvimento integral de seus elementos constitutivos, e em condições de se aproximar, com certeza, da realidade da instituição. Trata-se, pois, de um sistema mais adequado, em condições de gerar maior eficácia para a Universidade, num processo integrativo servidor-chefia-organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federal**, promulgada em 5 de outubro de 1988. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

\_\_\_\_. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 19**, de 4 de junho de 1998, que modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública [...] e dá outras providências. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

\_\_\_\_. **Lei n. 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 20 Mar.. 2015.

\_\_\_\_. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm)>. Acesso em: 22 Mar. 2015.

\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Ed., 1999.

GRANJEIRO, José Wilson. **Administração Pública** – Idéias para um governo empreendedor. 13ª edição. Brasília: Obscursos Editora, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril. 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. São Paulo: Editora LTR, 2005.

\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

# O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

FREITAS, Maitê Vargas de; PORTO, Adriana; COLOMBELLI, Gilmar  
Luiz; MICHELIN, Cláudia de Freitas - O planejamento estratégico  
em uma cooperativa de crédito

## RESUMO

O planejamento estratégico é um processo contínuo que visa à formulação de estratégias adequadas para a inserção da organização no seu ambiente de atuação e a maximização dos resultados. A presente pesquisa tem o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito a respeito do seu planejamento estratégico. Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se uma abordagem qualitativa, considerando os objetivos a pesquisa classificou-se como descritiva e quanto ao método de trabalho um estudo de caso. Os resultados encontrados indicam que o planejamento estratégico deve ser um processo que permita o entendimento de todos, principalmente, quanto a missão, visão, objetivos estratégicos e planos de ação. Com base nos resultados encontrados, conclui-se que a percepção dos colaboradores quanto às variáveis analisadas está em conformidade com as premissas descritas no planejamento estratégico elaborado pela cooperativa.

**Palavras chave:** estratégia, planejamento estratégico, percepção, cooperativa.

---

## ABSTRACT

Strategic planning is a continuous process aimed at the formulation of appropriate strategies for the insertion of the organization in its environment and the maximization of results. The present research aims to identify the perception of employees of a Credit Union about its strategic planning. For the development of this work using a qualitative approach, considering the objectives the research classified as descriptive and as to the method of work a case study. The results indicate that the strategic plan should be a process that allows the understanding of everyone, especially, as the mission, vision, strategic goals and action plans. Based on the findings, it is concluded that the perception of employees about the variables analyzed is in accordance with the assumptions described in the strategic plan drawn up by the cooperative.

**Key words:** strategy, strategic planning, perception, cooperative.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas organizações, muito se discute sobre a relevância de estar preparado frente às mudanças que ocorrem na economia quase que diariamente. O que deve ser analisado é que pouco serve apenas antecipar o que pode acontecer, mas é imprescindível que se possua capacidade de ação e de reação a estas modificações no ambiente econômico.

Tendo em vista essa realidade, é necessário frisar que para conseguir ultrapassar os obstáculos e continuar competindo no mundo dos negócios, as organizações precisam pensar estrategicamente e, assim, elevar suas potencialidades e reduzir as dificuldades encontradas pelo caminho. Para tanto, é preciso reconhecer suas forças e suas fraquezas, saber o que o mercado pode oferecer como oportunidades ou como ameaças, ressaltar os seus pontos fortes, minimizar seus pontos fracos e conhecer seus fatores críticos de sucesso.

Em virtude destes acontecimentos, o planejamento estratégico tornou-se um uma ferramenta indispensável para as organizações da atualidade, por tratar-se de um documento que balizará as atividades que forem realizadas no ambiente empresarial, seja por parte dos níveis estratégico, tático ou operacional. Dessa forma, o planejamento estratégico deve orientar o caminho a ser seguido e ser efetivamente utilizado dentro da empresa, pois somente assim, a organização conquistará os objetivos almejados.

Nesse contexto de atuação organizacional, o presente trabalho abordou a temática do processo de planejamento estratégico que “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa” (OLIVEIRA, 2006, p. 47).

Para que se obtenham conclusões acerca deste trabalho, foi constituído o seguinte objetivo de pesquisa: identificar a percepção dos colaboradores sobre o planejamento estratégico em uma cooperativa de crédito.

## 2. METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa, já que apresentou descrições do pesquisador a partir da análise dos dados que foram obtidos e, em razão, da subjetividade das respostas dos entrevistados, sendo essa a abordagem orientada para a descoberta de soluções para problemas de ordem social (HAIR et al., 2005).

Quanto aos objetivos, a pesquisa classificou-se como descritiva, tendo em vista que os dados obtidos foram interpretados e relacionados conforme as variáveis propostas, de acordo com Gil (2002). O método utilizado foi um estudo de caso, pois este permite a análise da situação

AS ORGANIZAÇÕES  
PRECISAM PENSAR  
ESTRATEGICAMENTE  
E, ASSIM,  
ELEVAR SUAS  
POTENCIALIDADES  
E REDUZIR AS  
DIFICULDADES  
ENCONTRADAS  
PELO CAMINHO.



e o estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que possibilite seu conhecimento detalhado (GIL, 2002).

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada por oferecer maior flexibilidade ao entrevistador ao permitir a inclusão de novos questionamentos, intensificando a qualidade dos resultados da pesquisa (HAIR et al., 2005).

Para tanto, foram selecionados dois colaboradores de nível operacional, dois colaboradores de nível tático e um colaborador do nível estratégico, pois, dessa forma, a pesquisa conseguiu expor as percepções de colaboradores de diferentes posições estratégicas. A seleção dos colaboradores que responderam a pesquisa foi baseada em uma amostragem não probabilística intencional, uma vez que refletiu a conveniência do pesquisador para julgar quais elementos representantes do público alvo devem participar da pesquisa (HAIR et al., 2005).

Com a conclusão da coleta de dados necessários para a realização da pesquisa, foi necessário analisar as informações obtidas e interpretá-las de forma coerente para que os resultados transmitissem fidedignidade e veracidade quanto ao que foi relatado pelos entrevistados. Conforme definido por Gil (2002), em um estudo de caso a análise dos dados obtidos é basicamente qualitativa.

A interpretação dos dados consistiu na relação entre as inferências dos resultados encontrados na pesquisa e a fundamentação teórica quanto ao assunto investigado, por isso foi fundamental a análise de ambos os aspectos, pois assim se conseguiu produzir conhecimento sobre determinada área (MINAYO et al., 2007).

### 3. FUNDAMENTAÇÃO

O processo de planejar envolve a definição de um estado futuro que a empresa pretende alcançar e, assim, delinear as formas que serão utilizadas para alcançá-lo (OLIVEIRA, 2006). O planejamento estratégico deve resultar no direcionamento dos esforços individuais em prol do resultado coletivo, consolidação do entendimento dos envolvidos no processo e a construção de planos de ação orientando o caminho para a execução das atividades conforme o grau de prioridade.

No intuito de tornar o processo de planejamento estratégico mais compreensível ao ambiente empresarial, este foi segmentado em etapas, que segundo Born et al. (2009) são: a formulação, incluindo a análise e a decisão estratégica; a implementação na organização e o controle e a avaliação do planejamento estratégico.

A etapa de formulação consiste em analisar a situação atual da organização tanto internamente quanto externamente, e construir um diagnóstico estratégico que refletirá nas intenções pretendidas, como “o que se quer?” e “aonde se quer chegar?” (CERTO; PETER, 2010).

Em relação ao ambiente interno, Chiavenato e Sapiro (2003) definem a análise ambiente interno como a análise da intenção estratégica da organização, sendo assim constituída por

sua missão, visão e objetivos para conquistar o alvo futuro desejado e tendo seus valores e negócio como limítrofes para a atuação da empresa. Cabe ainda na análise do ambiente interno uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos da organização.

Na análise do ambiente interno também devem ser avaliados, segundo Oliveira (2006), os pontos fortes e fracos, pois refletirá as qualidades e as deficiências da empresa; a estrutura da organização, para que se saiba o que a empresa possui de recursos para alcançar seus objetivos; e os recursos intangíveis utilizados pela empresa, como a marca e o capital intelectual.

Em relação ao ambiente externo, a análise busca identificar as oportunidades e as ameaças tanto presentes quanto futuras (CERTO; PETER, 2010). O diagnóstico estratégico do ambiente externo à organização estuda os mais variados fatores e forças, bem como a relação entre eles no decorrer no tempo e os efeitos que poderá causar à empresa.

Ao analisar todos os aspectos que já foram descritos anteriormente na análise interna e externa à empresa, a organização terá melhores condições para formular as suas estratégias e, assim, alcançar seus objetivos

O DIAGNÓSTICO  
ESTRATÉGICO  
DO AMBIENTE  
EXTERNO À  
ORGANIZAÇÃO  
ESTUDA OS  
MAIS VARIADOS  
FATORES E  
FORÇAS, BEM  
COMO A RELAÇÃO  
ENTRE ELES NO  
DECORRER NO  
TEMPO E OS  
EFEITOS QUE  
PODERÁ CAUSAR À  
EMPRESA.

organizacionais. A escolha de uma estratégia adequada à empresa proporcionará a otimização no uso dos recursos empresariais, a elevação da sua competitividade, a superação frente aos concorrentes e a concentração na oportunidade que deverá ser explorada (OLIVEIRA, 2006).

A segunda etapa do planejamento estratégico, definida como implementação, corresponde a um processo de mudança dentro da organização, pois apesar da estratégia estar formulada, possivelmente algumas dificuldades serão encontradas, seja

pela estrutura da empresa ou pela cultura organizacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Sendo assim, para que a implantação seja efetiva, o planejamento estratégico deve ser uma ferramenta que permita a participação e a integração dos colaboradores e, além disso, os gestores devem comunicar-lhes quais são os objetivos a serem atingidos e suas prioridades de realização (MINTZBERG apud ANGELONI; MUSSI, 2008).

A última etapa, designada como controle e avaliação, se caracteriza como um processo sistêmico e cíclico para identificar possíveis desvios na realização daquilo que foi planejado. Confrontando, assim, as metas com os

resultados mensurados, tendo como objetivo analisar se a estratégia está alinhada com os objetivos organizacionais, conforme definido por Chiavenato; Sapiro, 2003.

#### 4. RESULTADOS

Com a descrição das respostas dos entrevistados sobre a missão, o que se observa é que esta percepção dos colaboradores vem ao encontro dos preceitos definidos no planejamento estratégico da cooperativa. Conforme material disponibilizado aos seus colaboradores que informa a seguinte missão: "Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade".

Essa constatação evidencia a definição de Certo e Peter (2010) de que a missão organizacional de uma empresa deve traduzir a sua razão de ser, orientando e centralizando os esforços de seus colaboradores para um objetivo comum da organização.

Aproveitando-se deste conceito, observa-se que os cinco entrevistados acreditam que a missão da organização funciona como um elemento norteador das atividades da cooperativa e que a sua incorporação no ambiente de trabalho não ocasiona muitas dificuldades, pois ela existe com o intuito de representar uma orientação para os mesmos e, conforme o relato de dois entrevistados, a resistência maior talvez esteja em o associado perceber a distinção entre cooperativa de crédito e bancos.

Segundo Silva, Ferreira Jr e Castro (2006), a missão organizacional estimula e motiva os funcionários de uma empresa, o que resulta na conquista dos objetivos traçados e na superação de seus concorrentes. Essa conceituação é concordante com os relatos dos entrevistados, pois os colaboradores acreditam e defendem que a missão definida pela cooperativa influencia na conquista dos resultados projetados com a construção do seu planejamento estratégico.

Ao serem questionados quanto à percepção dos colaboradores sobre a missão da cooperativa, as respostas dos entrevistados apresentaram algumas variações, pois dois entrevistados acreditam que todos reconhecem a razão de ser da cooperativa, já outros dois afirmaram que nem todos os colaboradores possuem a mesma percepção e outro ressalta que com a rotina de trabalho, o colaborador acaba internalizando a missão organizacional.

Por fim, ao observar a disponibilização da missão aos colaboradores, constatou-se que apesar de encontrarem algumas dificuldades para acessar estes dados, todos os colaboradores possuem acesso aos norteadores estratégicos, o que pode ser melhorado são a intensidade e a frequência com que são explorados na rotina profissional de cada colaborador.

SEGUNDO SILVA, FERREIRA JR E CASTRO (2006), A MISSÃO ORGANIZACIONAL ESTIMULA E MOTIVA OS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA, O QUE RESULTA NA CONQUISTA DOS OBJETIVOS TRAÇADOS E NA SUPERAÇÃO DE SEUS CONCORRENTES.

Identificou-se que a definição de visão de futuro da organização é complexa para o entendimento de seus colaboradores, tendo em vista que suas respostas destoaram do conceito principal disponibilizado no planejamento estratégico da cooperativa, que define como visão: "Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz".

Essa discrepância deve-se ao fato de que no mesmo planejamento estratégico existe a definição do que a cooperativa quer ser até 2014: "a melhor empresa para se trabalhar e a principal instituição dos associados". Por isso, alguns entrevistados utilizaram-se destas informações para compor suas respostas, pois, conforme definido por Oliveira (2006), a visão de futuro deve representar aquilo que ela pretende alcançar, delimitando as demais premissas do planejamento estratégico.

Assim como a missão organizacional, a visão de futuro, segundo todos os colaboradores entrevistados, representa uma orientação quanto à realização das tarefas diárias. Já como dificuldades à sua utilização, foram apontados dois aspectos, um deles refere-se ao fato de ser reconhecida pelos associados e demais pessoas da sociedade como uma cooperativa de crédito e não uma instituição financeira tradicional, e o outro aspecto refere-se à preocupação antecipada quanto às mudanças do ambiente de negócios no qual está inserida, facilitando a identificação

de oportunidades ou de ameaças para que a cooperativa de crédito atinja os resultados que foram projetados para o período.

Quando se analisa a visão da cooperativa como propulsora na conquista dos resultados almejados, conforme os resultados apontados pelos entrevistados, a visão de futuro é capaz de influenciar na conquista de resultados melhores para a cooperativa, contudo é importante que se tenha a participação e o envolvimento de todos os colaboradores.

Ao serem perguntados em relação à percepção e ao entendimento dos colaboradores sobre a visão de futuro da cooperativa, houve divergências quanto às respostas dos entrevistados, pois para três colaboradores todos na cooperativa compreendem as premissas da visão de futuro da organização, já os demais entrevistados acreditam que a visão de futuro não está clara para todos, pois assim como foi percebido na definição da visão da organização, existem pensamentos conflitantes entre os colaboradores quando se questiona a percepção sobre a visão da cooperativa.

Para finalizar, quando se observa o acesso dos colaboradores à visão de futuro da cooperativa, constata-se que mesmo possuindo dificuldades para ter acesso a essas informações, a visão é disponibilizada aos colaboradores através do mapa estratégico da cooperativa.

Quanto aos objetivos estratégicos, assim como sobre a visão de futuro, há uma discrepância entre os resultados coletados, pois dois colaboradores de diferentes níveis hierárquicos definiram os objetivos estratégicos

como ser a melhor empresa para se trabalhar e a principal instituição dos associados, definição esta utilizada por outros colaboradores para ilustrarem o significado da visão de futuro.

Os demais colaboradores entrevistados, um de cada nível hierárquico, definiram os mesmos objetivos estratégicos da cooperativa, objetivos estes que conferem com o que está exposto no material disponibilizado, contemplando treze objetivos que são dentro do pilar colaboradores: “implantar processos de avaliação de desempenho, estimular a capacitação para o seu crescimento, contar com os nossos talentos para a nossa expansão”; dentro do pilar comunidade: “garantir a participação efetiva do associado na gestão, aumentar o entendimento do associado sobre sua cooperativa, divulgar a cooperativa como agente de desenvolvimento da comunidade” e contemplando os pilares negócios e eficiência: “aumentar o número de negócios com o associado, aumentar a participação nos depósitos das praças, melhorar a eficiência na gestão

## OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SÃO UTILIZADOS PELOS COLABORADORES EM SUAS TAREFAS DIÁRIAS, POIS SIMPLIFICAM OS CAMINHOS QUE DEVEM SER SEGUIDOS PELOS COLABORADORES PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS.

dos custos operacionais, reduzir o impacto das provisões de crédito sobre o resultado, fomentar projetos de desenvolvimento regional, ter colaboradores engajados, ter associados satisfeitos”.

Essa variação ocorreu pelo mesmo motivo que na variável visão, pois no planejamento estratégico da cooperativa consta o que a organização quer ser até 2014. Tendo como base estes dois dados, percebe-se

que dois colaboradores confundiram-se quanto à descrição no planejamento de quais seriam os objetivos estratégicos traçados pela cooperativa.

Notou-se que os objetivos estratégicos são utilizados pelos colaboradores em suas tarefas diárias, pois simplificam os caminhos que devem ser seguidos pelos colaboradores para o alcance dos resultados. Ao analisar as dificuldades encontradas para transpor os objetivos estratégicos para a rotina de trabalho, os colaboradores destacaram que as dificuldades encontradas para cumpri-los existem quando o resultado não depende apenas da vontade de uma pessoa ou de uma unidade de atendimento.

Os objetivos estratégicos auxiliam na conquista dos resultados definidos pela cooperativa, pois conforme os resultados apresentados pelos colaboradores entrevistados, estes objetivos estão alinhados às demais premissas do planejamento estratégico da cooperativa, facilitando o entendimento de todos e, além disso, os objetivos foram elaborados especificamente para a região em que a cooperativa se encontra, o que pode ser considerado com um diferencial competitivo.

Por fim, o acesso dos colaboradores aos objetivos estratégicos é possível através da leitura do planejamento estratégico impresso, na intranet, e nos seminários dos colaboradores que

ocorrem semestralmente, onde são analisados os objetivos estratégicos e seu percentual de cumprimento para melhorar a definição de prioridades pelos gestores e colaboradores envolvidos.

Ao analisar os resultados dos três níveis hierárquicos quanto aos planos de ação criados e aplicados na cooperativa, nota-se que não há uma padronização quanto ao desenvolvimento destes, pois são construídos pelos gestores das unidades.

Assim que o plano de ação é construído, parte-se para a prática e execução das tarefas nele estabelecidas, sendo que neste aspecto todos os entrevistados concordaram ao afirmarem que os planos de ação são utilizados como norteadores de suas atividades diárias. É válido destacar também, que em todos os níveis hierárquicos, os colaboradores entrevistados estão cientes da responsabilidade que possuem no cumprimento do que foi acordado e trabalham para que as metas sejam atingidas.

Observou-se que para o colaborador do nível estratégico da cooperativa não há dificuldades para cumprir o que foi determinado nos planos de ação, entretanto, para os níveis tático e operacional, a maior dificuldade é em relação aos prazos estabelecidos para o alcance das metas, o que se deve ao fato de algumas equipes não estarem completamente comprometidas com o objetivo comum.

Sobre o alcance dos resultados projetados pela cooperativa através da utilização dos planos de ação, os colaboradores do nível operacional destacaram que o plano de ação proporciona uma direção de esforços, pois

facilita para o colaborador saber o que precisa ser feito. Já os entrevistados de nível tático revelaram que para o sucesso na execução dos planos de ação, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos e engajados pela busca de resultados superiores. Quanto ao colaborador do nível estratégico, ele destacou que caso os planos de ação sejam executados com responsabilidade e disciplina, será possível obter melhores resultados para a cooperativa.

Todos os entrevistados concordaram que os planos de ação são desenvolvidos de acordo com as necessidades de cada cidade e região de atuação e, também, foi afirmado por todos que os planos operacionais estão condizentes com os demais preceitos instituídos no planejamento estratégico da cooperativa de crédito, o que remete a um alinhamento do que vem sendo trabalhado na rotina diária dos colaboradores com o plano estratégico da cooperativa.

Em relação ao acesso dos colaboradores aos planos de ação, os entrevistados apresentaram opiniões diversas. Portanto, não há um plano operacional detalhado que contemple as ações que serão desenvolvidas para que se alcance as metas propostas. Por isso, um dos entrevistados de nível tático ressaltou a importância de haver um plano de ação construído pelas unidades de atendimento, mas em conjunto com a área executiva da cooperativa, para que este plano de ação detalhado seja entregue aos colaboradores de cada unidade de atendimento. Assim, eles terão uma orientação das atividades que precisam desenvolver e pelas quais serão cobrados.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo da temática do planejamento estratégico motivou-se da necessidade de compreender se há aspectos que são mais compreensíveis para os colaboradores e se existem premissas mais complexas para serem assimiladas do dia a dia de trabalho, buscando-se, dessa forma, alinhar o planejamento estratégico entre todos os colaboradores e auxiliar a cooperativa na conquista de resultados ainda melhores.

Em relação à percepção dos colaboradores sobre o planejamento estratégico, nota-se que este objetivo foi cumprido devido à análise das entrevistas realizadas com os colaboradores de cada nível hierárquico, pois foi possível assimilar e identificar qual a percepção dos mesmos a respeito do planejamento estratégico da cooperativa.

Ao analisarem-se os resultados obtidos, é possível concluir que o planejamento estratégico é um processo cíclico e contínuo, que deve ser constantemente controlado e atualizado para que a organização continue em busca de seus resultados. Assim como é indiscutível a sua importância, pois o planejamento estratégico proporciona orientação para a tomada de decisão, independentemente do nível organizacional em que o cola-

borador se encontra, e alinhamento de ideias entre todos.

Na cooperativa, apesar de haver algumas divergências quanto aos conceitos exatos de visão e objetivos estratégicos, tendo em vista que alguns entrevistados mesclaram seus conceitos e definições, ao analisarmos

de um âmbito geral, conclui-se que os colaboradores possuem um alinhamento quanto aos preceitos do planejamento estratégico.

É importante ressaltar que as definições dos colaboradores sobre a missão, a visão de futuro, os objetivos estratégicos e os planos de ação, podem ser influenciadas pelo nível hierárquico ocupado dentro da cooperativa,

em razão da proximidade dos colaboradores de nível operacional com o associado ser maior do que com os demais níveis, que pouco contato tem com os associados. Quanto mais alto é o nível hierárquico dentro da organização, observa-se que as definições são mais sistêmicas, porque são baseadas na gestão de uma unidade ou da cooperativa como um todo.

Por mais que, cada colaborador utilize uma definição própria das premissas do planejamento estratégico, é possível observar que há coerência entre o que foi apontado pelos níveis hierárquicos, pois se pretendia

O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO É UM  
PROCESSO CÍCLICO  
E CONTÍNUO,  
QUE DEVE SER  
CONSTANTEMENTE  
CONTROLADO  
E ATUALIZADO  
PARA QUE A  
ORGANIZAÇÃO  
CONTINUE EM  
BUSCA DE SEUS  
RESULTADOS.

que os colaboradores conseguissem expor o seu entendimento sobre a temática em estudo.

Portanto, com base nos resultados encontrados, conclui-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido, pois a percepção sobre o planejamento estratégico é desenvolvida quando se tem comprometimento com os resultados projetados e participação de todos os colaboradores da cooperativa. Quando se consegue alinhar a missão, a visão e os objetivos estratégicos entre os colaboradores, possuir uma estratégia definida, desenvolver os planos de ação que deverão ser executados para o alcance dos resultados e contar com a percepção dos envolvidos no negócio, a criação de valor para os associados será uma consequência e, assim, a cooperativa conquistará o seu diferencial perante os concorrentes.

Recomenda-se que a cooperativa intensifique seus esforços na construção e no acompanhamento dos planos de ação, pois esta variável foi a que apresentou maiores divergências entre as respostas dos entrevistados. Dessa forma, os colaboradores perceberão como o seu resultado individual trará consequências para a cooperativa, pois quanto mais claro e objetivo o plano de ação, melhor será o entendimento dos colaboradores.

Logo após, sugere-se que este plano seja comunicado a todos os colaboradores para cada um identificar a maneira que pode contribuir para o alcance das metas. Conforme as ações forem executadas, continua-se o processo de monitoramento e controle das ações, para isso é preciso que os envolvidos estejam capacitados para desenvolverem as atividades, estejam cientes da responsabilidade que possuem ao assumirem este compromisso e estejam comprometidos com o sucesso da cooperativa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias: Formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BORN, Roger. et al. **Construindo o Plano Estratégico.** Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, Joseph. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed., 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus: 1989.

SILVA, Antônio João Hocayen; FERREIRA JR., Israel; CASTRO, Marcos de. **Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras**. Revista de Economia e Administração, v. 5, n. 2, abr./jun. 2006. Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/iiseminario/gestao/gestao\\_14.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/iiseminario/gestao/gestao_14.pdf). Acesso em 28 abr. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# CONSUMO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO DE COMPRA E CONSUMO

GOLLO, Silvana Saionara; SILVA, Angelita Freitas da; LOCATELLI, Débora Regina Schneider;  
RANGEL, Ana Carolina - Consumo sustentável: um estudo do comportamento de compra e consumo

## RESUMO

O artigo trata do tema consumo sustentável, enfatizando-se o comportamento do consumidor no processo de decisão de compra de produtos sustentáveis. O consumo sustentável é uma nova visão de consumo, relacionada a um dos pilares do marketing holístico: o marketing socialmente responsável. O consumo sustentável refere-se a busca por produtos e serviços ecologicamente corretos, a economia de recursos naturais, a utilização de materiais e equipamentos até o fim de sua vida útil, a reutilização sempre que possível e a correta destinação de materiais para reciclagem no fim do ciclo de vida dos produtos. Em uma visão mais ampla, ser sustentável é muito mais do que se referir apenas ao meio ambiente, preocupando-se, também com os aspectos econômicos e sociais, na busca do bem estar da geração presente e das gerações futuras. O artigo objetiva analisar o comportamento do consumidor no processo de compra e consumo de produtos sustentáveis. A pesquisa classifica-se como quantitativa e descritiva e o método utilizado para coleta de dados foi o de Levantamento do Tipo Survey. Os dados foram analisados de forma quantitativa, com o uso do sistema estatístico SPSS. Esta pesquisa estudou quatro aspectos relativos ao consumo sustentável: hábitos de compra e consumo, reciclagem, consciência ecológica e economia de recursos. Constatou-se que os consumidores precisam repensar suas práticas de consumo para agirem de forma mais sustentável, especialmente, quanto à reciclagem, reutilização de embalagens, utilização de materiais não poluentes, economia de recursos não renováveis, combate ao desperdício, dentre outras práticas, com vistas ao bem-estar da sociedade atual e das gerações futuras.

**Palavras chaves:** Consumo Sustentável, Comportamento do Consumidor. Produtos Sustentáveis.

---

## ABSTRACT

The article deals the theme sustainable consumption, emphasizing the consumer behavior in the sustainable products buying decision process. Sustainable consumption is a new vision of consumption, related to one of the pillars of holistic marketing: socially responsible marketing. The sustainable consumption refers to the search for correct environmentally products and services, preservation natural resources, use of materials and equipment until the end of its useful life, reusing whenever possible and the correct allocation of materials for recycling until the end of product life cycle. To be sustainable consumption is much more than just to the environment, this is connected also with the economic and social aspects, in pursuit of the welfare of the present and future generations. This study analyzes consumer behavior in the buying decision process. The research is classified as descriptive and quantitative and the method used for collection of data was to the Survey Type Survey . Data were analyzed quantitatively by using the SPSS system. This research

studied four aspects of sustainable consumption : buying and consumption habits , recycling, environmental awareness and saving resources . The data indicate that consumers need to rethink their consumption practices to act sustainable way, especially as recycling, reuse of packaging , the use of non-polluting materials , saving non-renewable resources, combating waste , among other practices, to the welfare of current society and future generations .

**Keywords:** Sustainable Consumption. Consumer Behavior. Sustainable Products.

## 1 INTRODUÇÃO

O artigo enfatiza o comportamento do consumidor no contexto do consumo sustentável. No mercado globalizado e de mudanças de valores, desejos e atitudes dos consumidores, a produtividade, inovação, competitividade tornam-se fatores diferenciais que devem ser pensados pela sociedade em prol da melhoria da qualidade de vida no planeta. Para obtê-los a partir de uma filosofia de sustentabilidade, as empresas e os consumidores precisam mudar suas estratégias e ações visando o consumo sustentável. Kotler e Keller (2012) apontam que o consumo sustentável está relacionado a um dos pilares do marketing: o marketing socialmente responsável, que compreende os contextos econômico, ético, ambiental, legal e social dos programas de marketing. Para que uma empresa desenvolva esta ideia de marketing sustentável, precisa conhecer o comportamento do consumidor, visando criar e lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar propaganda que propiciem atingir diferentes objetivos, como o econômico, social e ambiental.

O atual modelo de desenvolvimento, caracterizado por práticas individualistas e consumismo, deve ser redirecionado para uma perspectiva colaborativa e de consumo sustentável, com benefícios para toda a sociedade. Estudo sobre as tendências de consumo, coordenado por Ventura (2010), aborda, entre outras variáveis, o consumo responsável, entendido como o aumento da conscientização social e ambiental do consumidor e a intensificação das exigências éticas e de eficiência no processo produtivo. Segundo o autor (p.05), "o consumidor desejará obter cada vez mais informações sobre os produtos oferecidos, desde a aquisição de matérias-primas, passando pelo processo de fabricação, até o destino final. Conhecer a composição, as condições de processamento e transporte e os fabricantes dos componentes do produto são alguns exemplos de informação que serão exigidas".

O consumo sustentável reflete uma nova consciência de consumo que tem suas bases na sustentabilidade, considerada uma visão alternativa a um conjunto de transformações mundiais. As discussões sobre sustentabilidade estão ligadas a ideia de longo prazo, de manter atividades e disponibilizar recursos com o intuito de melhor trabalhar os aspectos ambientais, econômicos

O CONSUMO SUSTENTÁVEL REFLETE UMA NOVA CONSCIÊNCIA DE CONSUMO QUE TEM SUAS BASES NA SUSTENTABILIDADE, CONSIDERADA UMA VISÃO ALTERNATIVA A UM CONJUNTO DE TRANSFORMAÇÕES MUNDIAIS.

e sociais e a promover o consumo sustentável. Ribeiro e Veiga (2012, p. 48) afirmam que o “consumo sustentável envolve a busca por produtos e serviços ecologicamente corretos, a economia de recursos como água e energia, a utilização cuidadosa de materiais e equipamentos até o fim de sua vida útil, a reutilização sempre que possível e a correta destinação de materiais para reciclagem no fim do ciclo de vida dos produtos”.

Investigar quem é o consumidor sustentável, quais são suas atitudes, hábitos e opiniões em relação ao consumo sustentável, e como o compromisso com a sustentabilidade impacta nas decisões de compra são pontos importantes a serem avaliados e tem sido preocupações frequentes em diferentes estudos de marketing, como Tanner e Kast (2003); Gonçalves-Dias e Moura (2007); Eddine, Vettorazzi e Freitas (2008); Oliveira e Cândido (2010). Tais estudos reiteram a importância de se estudar o comportamento do consumidor e o consumo sustentável, o que justifica este estudo.

Neste contexto, o artigo tem por objetivo analisar o comportamento do consumidor de produtos sustentáveis. Especificamente, busca-se caracterizar os hábitos de compra e consumo dos consumidores, suas atitudes em relação à reciclagem e à economia de recursos, e, determinar seus níveis de consciência ecológica. A pesquisa classifica-se como quantitativa e descritiva, tendo como unidade de análise consumidores de produtos sustentáveis, dos sexos masculino e feminino, com idade entre 15 a 69 anos, residentes no Município de Erechim/RS.

O artigo está estruturado de forma a apre-

sentar, além desta introdução, uma revisão da literatura sobre comportamento do consumidor e consumo sustentável. Nos itens seguintes, apresenta-se a metodologia, analisam-se os dados da pesquisa e faz-se as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item são apresentados conceitos de comportamento do consumidor e fatores que influenciam no processo de compra e de consumo sustentável.

### 2.1 Conceito de Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor é uma área de estudo que reflete a interação entre consumidores e produtores no momento da compra. Os profissionais de marketing reconhecem que o comportamento do consumidor é um processo contínuo e não se restringe ao que acontece no instante em que um consumidor efetua a compra (SOLOMON, 2011). Comportamento do consumidor é definido por Blackwell, Miniard & Engel (2005, p. 8) “como o estudo do por que e como as pessoas consomem”. Segundo Mowen e Minor (2010), o comportamento do consumidor é a análise de unidades que compram e envolve o processo de troca no momento da aquisição, do consumo e da disponibilidade de mercadorias, serviços, experiências e ideias.

O comportamento do consumidor busca entender os motivos que levam os consumidores a comprar certos produtos e não outros e, para isso, os profissionais de marketing estudam os pensamentos, sentimentos e ações

dos consumidores e as influências que atuam sobre eles e determinam mudanças (CHURCHILL; PETER, 2000). Segundo Kotler (2009), a área do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Para Kotler e Keller (2012), uma vez que o propósito do marketing centra-se em atender e satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, torna-se fundamental conhecer o seu comportamento de compra e consumo.

KOTLER (2009)  
DESCREVE QUE  
O PROCESSO  
DE COMPRA É  
INFLUENCIADO  
POR QUATRO  
FATORES: CULTURAIS,  
SOCIAIS, PESSOAIS E  
PSICOLÓGICOS

## 2.2 Fatores que Influenciam o Comportamento do Consumidor

Kotler (2009) descreve que o processo de compra é influenciado por quatro fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos, os quais serão apresentados a seguir: **a) fatores culturais:** a cultura pode ser estudada através de subculturas e de classes sociais. Cada cultura se divide em grupos menores que formam a subcultura e esses grupos são diferenciados pela nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas. As classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, ordenadas hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares (KOTLER, 2009); **b) fatores sociais:** são representados por grupo de pessoas, cujos membros influenciam e sofrem influências sociais e psicológicas, constituindo ponto de referência para a ação. Os fatores sociais são estudados em termos de grupos de referência, família, papéis e posições sociais. Grupos de referência podem levar as pessoas a mudarem suas percepções, atitudes, adequando-se para que pertençam ao grupo. A família é a organização de compra de produtos de consumo mais importante da sociedade, sendo também o grupo primário de referência mais influente; **c) fatores pessoais:** estes fatores dizem respeito às características particulares das pessoas e apontam momentos e vivências pelas quais um indivíduo está passando, que podem interferir nos seus hábitos e decisões de consumo. Kotler (2009) apresenta cinco elementos que constituem os fatores pessoais: idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade; **d) fatores psicológicos:** são estudados através de quatro fatores psicológicos importantes: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes (KOTLER 2009).

## 2.3 Sustentabilidade e Consumo Sustentável

O consumo é condição à sobrevivência do ser humano, ele é inerente às atividades desenvolvidas individualmente em toda a sociedade. Caso o consumo seja realizado de forma excessiva e incontrolável, é chamado de consumismo (BAUMAN, 2008). É importante o direcionamento das

ações humanas para uma perspectiva relacionada com o desenvolvimento sustentável, tornando possível incluir a discussão do consumo como uma apreciação mais coletiva e preocupada com a continuidade da sociedade no planeta (ASSADOURIAN, 2010; CORTEZ; ORTIGOZA; ASSADOURIAN, 2010). Ações individuais conscientes, bem informadas e preocupadas com questões ambientais aparecem como uma nova estratégia para a solução dos problemas ligados ao meio ambiente e para as mudanças em direção à sociedade sustentável (PAAVOLA, 2001a e 2001b). Estão surgindo novas preocupações do consumidor, mudando de uma visão individualista para uma mais ampla em termos de consciência, o que torna o consumo mais responsável (MICHAELIS, 2000).

Neste contexto, muita importância é dada à sustentabilidade, cujas discussões passam a ser melhor compreendidas por meio do conceito do tripé da sustentabilidade, que apresenta a necessidade de equilíbrio entre três dimensões: ambiental, social e econômica. O conceito é mundialmente conhecido como "Triple Bottom Line" e reflete a busca das empresas por resultados nas três dimensões de forma equilibrada e não apenas visando o lucro como fim principal. O referido modelo apresenta um caminho para uma sociedade sustentável, com um futuro lucrativo, mas

sem deixar de lado a responsabilidade ambiental e social (SAVITZ e WEBER, 2014). De acordo como a United States Environmental Protection Agency - EPA (2014) sustentabilidade é um conceito baseado em um princípio bastante simples: tudo o que a humanidade necessita para a sobrevivência e bem-estar são interdependentes de forma direta ou indireta. Sendo assim, a sustentabilidade cria e mantém as condições em que os seres humanos e a natureza podem coexistir em harmonia

produtiva, permitindo o cumprimento dos requisitos sociais, econômicos e a continuidade das gerações presentes e futuras. Leite (2009) ressalta que a sociedade tem se preocupado cada vez mais com os diversos aspectos do equilíbrio ecológico.

A SUSTENTABILIDADE  
CRIA E MANTÉM AS  
CONDIÇÕES EM QUE  
OS SERES HUMANOS  
E A NATUREZA  
PODEM COEXISTIR  
EM HARMONIA  
PRODUTIVA

Muitas pesquisas apontam o aumento da sensibilidade ecológica na sociedade atual, que tem sido acompanhado por ações de diversas empresas e instituições governamentais. Tais ações também têm sido utilizadas como diferenciação estratégica para produtos e interesses políticos, posicionando-se no mercado por meio de vantagens competitivas. A dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável requer ações que incluem o comprometimento do coletivo, exigindo colaboração mútua entre as organizações e seus stakeholders, assumindo papel ativo como agentes sociais (TREVISAN; PEDROZO, 2010).

Tadeu et al. (2012, p. 147) afirma que ser sustentável é muito mais do que referir-se apenas ao meio ambiente, está ligado também a agregar vantagem competitiva às ações, preocupando-se com o bem estar da geração presente e das gerações futuras. Acrescenta ainda que a “sustentabilidade é uma propriedade do todo, não das partes”. O conceito de sustentabilidade empresarial muitas vezes acaba sendo considerado apenas na dimensão ambiental ou ecológica. Magnaghi (2000) aponta a sustentabilidade como uma concepção que precisa ser aberta em cinco dimensões: sustentabilidade política: refere-se a capacidade real de auto-gestão de uma comunidade local frente às relações que ela possui com sistemas de decisão externa, como a participação dos cidadãos na política; sustentabilidade social: discorre a respeito da equidade social; sustentabilidade econômica: capacidade de produzir valor agregado, ressaltando que planos de desenvolvimento devem abordar atividades que valorizem o patrimônio territorial e ambiental; sustentabilidade ambiental: destaca o conceito de ecossistema e refere-se aos sistemas ambientais e as redes ecológicas; sustentabilidade territorial: capacidade de um modelo favorecer e desenvolver a territorialização, respeitando as condições locais.

O consumo sustentável surge como um novo paradigma de consumo. O consumo sustentável é uma nova perspectiva em relação às estratégias públicas quanto à esfera do consumo, às novas formas de produção das empresas, bem como às mudanças comportamentais dos indivíduos no mercado (PORTILHO, 2005). O consumo sustentável pode ser

considerado como a prática de consumo que utiliza os recursos naturais para satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer as necessidades e aspirações das gerações futuras (CORTEZ; ORTIGOZA, 2007). Para os autores, o consumo sustentável pode ser realizado se houver o compartilhamento de responsabilidades em meio a uma nova atuação em todas as esferas: econômica, social e política, representadas pelo governo, pelas empresas e pelos demais atores da sociedade, que possua autonomia e entendimento nessa prática. Para se ter um padrão sustentável de consumo, é necessário observar além das ações desenvolvidas pelos consumidores, um conjunto de interações sociais que são desenvolvidas de modo tal que se consiga trabalhar a perspectiva política desenvolvida em meio às relações de consumo em determinado setor econômico (JACKSON, 2004). Além das empresas, outros atores podem ser visualizados nesse sistema de consumo sustentável, dentre os quais se identificam os fornecedores, os competidores, as instituições financiadoras, as universidades, as mídias, o governo e os indivíduos como membros de uma comunidade (MICHAELIS, 2000; 2003; SILVA, 2012).

Há necessidade de se buscar soluções inovadoras que auxiliem mais rapidamente ao alcance do consumo sustentável em função do modelo de desenvolvimento sustentável que se almeja. A partir desse posicionamento, as empresas poderão buscar formas para satisfazer a geração de consumo consciente (LARENTIS; GASTAL; SCHNEIDER, 2004) e preservar o consumo das gerações futuras. Mitchell, Wooliscroft e Higham (2010), sugerem que uma das

formas das empresas agirem é voltar sua orientação de marketing para a sustentabilidade. Isso envolve um processo de gestão que permita: antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes, através da integração eficaz de inteligência ambiental com os sistemas operacionais e de marketing; aplicar sistemas de valores economicamente, socialmente e ambientalmente responsáveis; gerar resultados positivos, de longo prazo, em termos econômicos, sociais e ambientais que sejam legitimados pelas partes interessadas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa classifica-se quanto a abordagem do tema em quantitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como pesquisa descritiva, que segundo Malhotra (2011, p. 59), é um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo, geralmente características ou funções do mercado. Quanto ao procedimento, o método é o Levantamento do Tipo Survey. Para Malhotra (2011), o método de survey envolve um questionário estruturado dado a uma amostra da população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados.

#### 3.2 Processo de Amostragem

Para a definição do processo de amostragem segue-se 5 etapas propostas por Malhotra (2011, p. 271): definição da população-alvo, determinação da estrutura de amostragem, seleção da técnica de amostragem, determinação do tamanho da amostra e execução do processo de amostragem, como segue: **a) Definição da População-alvo:** a população-alvo foi definida em termos de elementos, unidades de amostragem, extensão e intervalo de tempo. Nesta pesquisa, a unidade de amostragem é o consumidor de produtos sustentáveis. Os elementos entrevistados foram do sexo masculino e feminino, de 15 a 69 anos; a extensão geográfica é o município de Erechim, norte do Rio Grande do Sul e o intervalo de tempo foi outubro de 2014 a março de 2015. O tamanho da população é de 72.302 pessoas, calculado a partir dos dados do IBGE (2015); **b) Técnica de Amostragem:** a amostragem é o processo de retirada de informações dos “n” elementos amostrais, na qual deve seguir um método adequado. Nesta pesquisa foi utilizada a amostragem não-probabilística; **c) Determinação do Tamanho da Amostra:** as pesquisas descritivas e conclusivas, do tipo levantamento, exigem amostras grandes e significativas. Para o cálculo da amostra da pesquisa utilizou-se os seguintes parâmetros estatísticos: **Z** = número do desvio padrão (1,96 para intervalo 95% de confiança/margem de segurança); **p** = estimativa da proporção (50%); **q** = 1 – p (1 – estimativa da proporção), sendo (p + q) = 100%, então q = 50%; **e** = erro amostral (desvio padrão da proporção, 5%) e, a população considerada foi de população de 72.302 pessoas. A fórmula utilizada para o cálculo do tamanho da amostra foi:  $n = \frac{Z^2 * p * q * N}{[e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)]}$ . Neste sentido, obteve-se uma amostra de 380 pessoas.

#### 3.3 Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

O instrumento de pesquisa quantitativa foi o questionário. Segundo Kotler e Keller (2012), o



questionário consiste em um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados, devido sua flexibilidade, é o instrumento mais utilizado para a coleta de dados primários. O questionário foi elaborado em 4 blocos de questões: hábitos de compra e consumo (H1 a H4); reciclagem (questões R1 a R4); Consciência ecológica (C1 a C7); e Economia de Recursos (E1 a E4). Em todas as questões utilizou-se uma escala de 5 pontos: sempre (5), quase sempre (4), às vezes (3), quase nunca (2) e nunca (1). Os dados foram analisados quantitativamente, através de cálculos estatísticos de frequência e correlação das variáveis, com o uso do Sistema estatístico SPSS.

## 4 RESULTADOS

A pesquisa envolveu o estudo do perfil dos entrevistados, hábitos de compra e consumo, atitudes em relação à reciclagem, níveis de consciência ecológica e economia de recursos dos consumidores. Os dados de frequências e correlação entre as variáveis estão apresentados a seguir.

### 4.1 Perfil dos Consumidores de Produtos Sustentáveis

**4.1.1 Perfil Geográfico:** todos os entrevistados são residentes no município de Erechim, região norte do Estado do Rio Grande do Sul.

**4.1.2 Perfil Demográfico:** quanto ao sexo, 51,7% são do sexo feminino e 48,3% do sexo masculino; possuem idades entre 15 e 69 anos. 22,4% com idades entre 15 e 19 anos; 32,2% encontra-se na faixa etária entre 20 e 24 anos; 15,6% de 25 a 29 anos; 8,7% está na faixa etária de 30 a 34 anos; 6,6% possui entre 35 a 39 anos; 1,8% está entre 40 a 44 anos; 4,7% de 45 a 49 anos; 5,5% de 50 a 54 anos; acima de 55 anos estão 2,5% dos entrevistados. Com relação à renda existem maiores concentrações nas faixas de renda entre um e dois salários mínimos, 27,6% dos entrevistados; 29,7% percebem a faixa de renda entre 2,1 a quatro salários- mínimos; 17,8% possuem renda entre 4,1 a 6 salários mínimos; 17,6% de 6,1 a 10 salários mínimos e 7,3% recebem mais de 10 salários mínimos. Entre as entrevistadas, 47,2% são estudantes, 22,7% são empregados de empresas privadas; 14,5% são servidores públicos; 5,0% são empresários; 4,0% são profissionais liberais e 6,6% possuem outras ocupações. Quanto ao grau de instrução, 1,3% possuem o ensino fundamental; 6,6% o ensino médio incompleto; 14,5% o ensino médio completo, 49,9% possuem o ensino superior incompleto, 11,3% ensino superior completo.

**4.1.3 Perfil Comportamental:** quanto a prática de consumo sustentável 39,8% se consideram pequeno usuário; 54,1% médio usuário e 6,1% grande usuário. Em relação a atitude em relação ao consumo de produtos sustentáveis observou-se que 16,1% consideram-se entusiastas; 72,0% positivos; 11,1% indiferentes; 0,8% hostis e ninguém considerou que possui uma atitude negativa em relação ao consumo de produtos sustentáveis.

### 4.2 Hábitos de Consumo e

### Consciência Ecológica

Neste item foram realizadas quatro perguntas, respectivamente: H1 = Se na compra de produtos os consumidores preferiam os que usam embalagens que podem ser recicladas; H2 = se compram produtos usados; H3 = se compram refil produtos para utilizar recipientes que já possuem e, H4 = se tentam consertar coisas em vez de jogá-las fora. Os dados obtidos estão apresentados na Tab. 1. Estes dados da pesquisa apontam que 41,5% dos entrevistados preferem sempre ou quase sempre comprar produtos que usam embalagens que podem ser recicladas; 75,7% compram produtos usados as vezes ou raramente; 54,6% compram refis de produtos para utilizar recipientes que já possuem e, 67,8% tentam consertar coisas em vez de jogá-las fora sempre ou quase sempre.

Para identificar a consciência ecológica perguntou-se aos consumidores: C1 = nas eleições para cargos públicos, prefere votar em candidatos que têm posições firmes em defesa do meio ambiente; C2 = para de comprar em empresa que mostra desrespeito pelo meio ambiente; C3 = muda de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente; C4 = costuma ler os rótulos dos produtos para ver se existem informações sobre cuidados com o meio ambiente; C5 = procura influenciar as pessoas para que sejam cuidadosas em relação ao meio ambiente; C6 = interessa-se por notícias relativas ao meio ambiente; C7 = usa uma bolsa reciclável para fazer compras. Os dados estão apresentados na Tab. 1. Os dados parecem demonstrar que as pessoas estão

mais conscientes quanto às suas preferências eleitorais, preferindo votar em candidatos que tenham posições firmes em relação ao meio ambiente, pois 32,98% responderam que tem esta atitude às vezes e quase sempre e sempre 43% dos entrevistados. Quanto a atitude de comprar em empresas que demonstram desrespeito ao meio ambiente, observou-se que em torno de 25% dos consumidores não param ou raramente param de comprar, e 32,45% às vezes param de comprar, o que representa uma ação não sustentável em relação ao consumo. Com relação às marcas, a situação de compra há melhor consciência ecológica, tendo em vista que 27% nunca ou raramente mudam de marca, mas 40% procurando comprar de empresas

com maior preocupação ambiental. Os dados apontam que os consumidores leem pouco os rótulos dos produtos para verificar se há informações relacionadas aos cuidados com o meio ambiente, pois 43,5% nunca ou quase nunca possuem esta atitude e somente 12% leem sempre os rótulos. A maioria dos consumidores entrevistados (58%), procura influenciar sempre ou quase sempre as pessoas para que sejam cuidadosas em relação ao meio ambiente. Embora as pessoas não tenham uma prática de consumo sustentável, elas se interessam por notícias relativas ao meio

OS DADOS APONTAM QUE OS CONSUMIDORES LEEM POUCO OS RÓTULOS DOS PRODUTOS PARA VERIFICAR SE HÁ INFORMAÇÕES RELACIONADAS AOS CUIDADOS COM O MEIO AMBIENTE

ambiente, sendo que 61,5% quase sempre e sempre se interessam em ler algo sobre o consumo sustentável. Os dados apontam que 45% nunca utilizam bolsa reciclável para fazer suas compras e somente 6,33% as utilizam sempre, o que demonstra que ainda há pouca consciência ecológica quanto aos malefícios ao meio ambiente em se utilizar sacolas plásticas.

**TABELA 01:**  
HÁBITOS DE CONSUMO E  
CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA

ITENS AVALIADOS	NUNCA	RARAMENTE	AS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
H1	11,6	17,4	30,9	24,5	15,6
H2	16,1	35,9	39,8	5,8	2,4
H3	6,6	10	28,8	33,8	20,8
H4	1,8	6,6	23,7	34,3	33,5
C1	9,23	14,5	32,98	24,54	18,73
C2	6,6	19,53	32,45	24,54	16,89
C3	7,12	20,32	30,87	27,44	14,25
C4	16,62	25,91	25,59	18,47	12,4
C5	5,01	11,08	25,07	26,39	32,45
C6	2,11	11,35	25,07	31,9	29,55
C7	45,12	18,47	18,21	11,87	6,33

Fonte: dados da pesquisa, 2015

#### 4.3 Reciclagem de Produtos e Economia de Recursos

As perguntas sobre reciclagem envolveram: R1 = se o consumidor separa objetos de metal para reciclagem (latas de refrigerantes, enlatados, etc); R2 = se o consumidor separa vidros para reciclagem (garrafas, frascos, vidros de conservas, etc); R3 = se o consumidor separa papéis (jornais, revistas, livros, cadernos, etc) para reciclagem; R4 = se o consumidor separa embalagens de plástico (sacolas, garrafas PET, copos descartáveis, etc) para reciclagem. Em todos os itens avaliados em relação à reciclagem observou-se que a maioria dos respondentes apontou que pratica a separação de materiais recicláveis, conforme apontam os dados da Tab. 2.

Em relação à reciclagem, 75% dos entrevistados possuem esta atitude sempre ou quase sempre em objetos de metal; 72% seguem esta atitude em relação aos papéis; e 71% praticam a ação de reciclagem em objetos de vidros e de plásticos. Os dados apontam que na compra de produtos com embalagens recicladas, 29% dos consumidores nunca ou raramente compram produtos escolhendo embalagens recicláveis; já 31% apontaram que compram às vezes e 40% compram sempre ou quase sempre. Na pergunta sobre a compra de produtos usados, menos de 10% das pessoas entrevistadas compram produtos usados sempre ou quase sempre; 40% compram às vezes e raramente e 52% nunca compram produtos usados. Quanto a compra de

refis de produtos, em torno de 55% compram sempre ou quase sempre e 28% às vezes. Quando perguntados se tentam consertar coisas em vez de jogá-las fora 67,8% responderam sempre e quase sempre possuem esta atitude. No item H3 e H4 não se conseguiu detectar se os resultados apontam que é uma preocupação com o consumo sustentável ou uma questão econômica.

Os dados em relação à economia de recursos foram obtidos através das seguintes perguntas: E1 = se o consumidor deixa aparelhos eletrônicos (TV, computador) ligados quando não os está utilizando; E2 = se os consumidores fecham as torneiras da pia ou do chuveiro quando estão ensaboando os objetos, o corpo ou as mãos; E3 = se os consumidores deixam luzes acessas sem necessidade; e, E4 = se os consumidores evitam o consumo de embalagens desnecessárias (por ex. sacolas plásticas, caixas de papel). Os dados estão expressos na Tab. 2. Sobre a economia de recursos, constata-se que 57% afirmaram que nunca ou raramente deixam aparelhos eletrônicos ligados quando não estão utilizando e, somente 5,54% sempre deixam tais aparelhos ligados. Dos consumidores entrevistados, 57% afirmaram que quase sempre e sempre deixam as torneiras da pia ou do chuveiro quando estão ensaboando objetos ou o corpo, contra 6,6% que nunca deixam ligadas. Dos consumidores, 72% nunca ou raramente deixar luzes acessas sem necessidade e 7,12% quase sempre ou sempre as deixam. Os dados apontam que existe uma atitude positiva em relação a economia de energia, entretanto, não há a mesma preocupação em relação a água. Com respeito ao consumo de embalagens desnecessárias, como sacolas plásticas e caixas de papel, 38% apontaram que às vezes e quase sempre evitam seus usos.

**TABELA 02:**

RECICLAGEM DE PRODUTOS E  
ECONOMIA DE RECURSOS.

ITENS AVALIADOS	NUNCA	RARAMENTE	AS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
R1	5,8	7,39	15,3	27,7	43,8
R2	5,01	8,18	15,3	26,65	44,85
R3	5,28	9,23	13,46	27,97	44,06
R4	4,49	8,97	11,35	29,02	46,17
E1	27,7	29,55	24,8	12,4	5,54
E2	6,6	12,66	23,22	25,07	32,45
E3	35,36	36,68	20,84	5,01	2,11
E4	7,39	13,72	34,83	26,91	17,15

Fonte: dados da pesquisa, 2015

#### 4.4 Análise de Correlação entre a Variável Idade e as Variáveis de Consumo Sustentável

De acordo com Malhotra (2011), o coeficiente de correlação mede a associação entre duas variáveis. A análise de correlação foi realizada com o propósito de examinar se, há correlação entre as variáveis de consumo sustentável entre si e se essas possuem algum tipo de relação linear com a idade dos dos consumidores. Como a variável Idade é ordinal e as variáveis de consumo

sustentável não apresentam distribuição normal, optou-se pelo cálculo do Coeficiente Rho de Spearman ( $\rho$ ). Os resultados estatisticamente significativos podem ser visualizados na Tabela 03.

**TABELA 02:**  
CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ( $P < 0,05$ ) ENTRE A VARIÁVEL IDADE E AS VARIÁVEIS DE CONSUMO SUSTENTÁVEL

VARIÁVEIS	H1	H2	H3	H4	R1	R2	R3	R4	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	E1	E2	E3	E4	IDADE	
H1		0,17	0,39	0,31	0,35	0,42	0,42	0,38	0,40	0,45	0,55	0,53	0,40	0,39	0,40	0,17	-0,14	0,31	0,24		
H2			0,21	0,34					0,19	0,17	0,17	0,17	0,14	0,14	0,22				0,21	0,12	
H3				0,37	0,17	0,21	0,18	0,20	0,23	0,33	0,37	0,29	0,34	0,34	0,23	0,18			0,26		
H4					0,22	0,16	0,24	0,22	0,22	0,25	0,30	0,24	0,28	0,29	0,21	0,18	-0,17		0,33		
R1						0,77	0,74	0,75	0,29	0,29	0,34	0,27	0,34	0,32	0,28	0,15	-0,12	0,19	0,24		
R2							0,70	0,75	0,23	0,26	0,32	0,23	0,33	0,32	0,30				0,18	0,26	
R3								0,83	0,28	0,28	0,33	0,25	0,36	0,28	0,31	0,19	-0,12	0,24	0,21		
R4									0,24	0,27	0,29	0,23	0,35	0,32	0,29	0,17	-0,13	0,22	0,21		
C1										0,55	0,55	0,51	0,45	0,47	0,41	0,16	-0,14	0,20	0,07		
C2											0,74	0,59	0,46	0,50	0,43	0,18	-0,14	0,25	0,26		
C3												0,68	0,56	0,60	0,48	0,20	-0,17	0,32	0,25		
C4													0,47	0,47	0,56	0,16	-0,13	0,21	0,25		
C5														0,66	0,42	0,21	-0,19	0,28	0,21		
C6															0,42	0,20	-0,16	0,27	0,16		
C7																0,21	-0,11	0,31	0,19		
E1																		0,50	-0,19		
E2																			-0,18	0,24	
E3																				-0,14	-0,18
E4																					0,13

Fonte: dados da pesquisa, 2015

**Legenda:** H1=Na compra de produtos, prefiro os que usam embalagens que podem ser recicladas; H2=Compro produtos usados; H3=Compro refil de produtos para utilizar recipientes que já possuo; R1=Separo objetos de metal para reciclagem (latas de refrigerantes, enlatados, etc); R2=Separo vidros para reciclagem (garrafas, frascos, vidros de conservas, etc); R3=Separo papéis (jornais, revistas, livros, cadernos, etc) para reciclagem; R4=Separo embalagens de plástico (sacolas, garrafas PET, copos descartáveis, etc) para reciclagem; R5=Tento consertar as coisas ao invés de jogá-las fora; C1=Nas eleições para cargos públicos, prefiro votar em candidatos que têm posições firmes em defesa do meio ambiente; C2=Paro de comprar em empresa que mostra desrespeito pelo meio ambiente; C3=Mudo de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente ; C4=Costumo ler os rótulos dos produtos para ver se existem informações sobre cuidados com o meio ambiente; C5=Procuo influenciar as pessoas para que sejam cuidadosas em relação ao meio ambiente; C6=Interesso-me por notícias relativas ao meio ambiente; C7=Uso uma bolsa reciclável para fazer compras; E1=Deixo aparelhos eletrônicos (TV, computador) ligados quando não os estou utilizando; E2=Fecho as torneiras da pia ou do chuveiro quando estou ensaboando os objetos, o corpo ou as mãos; E3=Deixo luzes acessas sem necessidade; E4=Evito o consumo de embalagens desnecessárias (por ex. sacolas plásticas, caixas de papel)

As correlações mais fortes mensuradas foram entre as variáveis R1 e R3 com  $\rho$  igual a 0,83, o que significa que as pessoas que separam papéis também separam embalagens plásticas. A segunda correlação mais forte foi verificada entre as variáveis R1 e R2, com  $\rho$  igual a 0,77, sendo, as pessoas que separam objetos de metais também separam vidros para reciclagem. Em relação aos hábitos de compra e consumo verificou-se uma correlação significativa, com

$\rho$  igual a 0,55, entre as variáveis H1 e C3, que significa que as pessoas que preferem produtos que usam embalagens recicláveis também mudam de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente. Também verificou-se que há correlação entre as variáveis H1 e C4, com  $\rho$  igual a 0,53, significando que as pessoas que preferem produtos que usam embalagens recicláveis também costumam ler os rótulos dos produtos para ver se existem informações sobre cuidados com o meio ambiente. Outras variáveis que apresentam correlação são a R1 com a R3 e a R4, com  $\rho$  igual a 0,74 e 0,75 respectivamente. Isso aponta que as pessoas que separam objetos de metal para reciclagem também separam papéis e embalagens plásticas. As variáveis C2 e C3 também possuem correlação, com  $\rho$  igual a 0,74, indicando que pessoas que param de comprar de empresas que mostram desrespeito ao meio ambiente também mudam de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente.

Os dados apontam correlação positiva, com  $\rho$  igual a 0,68 entre as variáveis C3 e C4, significando que pessoas que mudam de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente também costumam ler os rótulos dos produtos para ver se existem informações sobre cuidados com o meio ambiente. Os dados também indicam que, quem procura influenciar as pessoas para que sejam cuidadosas em relação ao meio ambiente (C5), também interessa-se por notícias relativas ao meio ambiente (C6), com  $\rho$  igual a 0,66.

Os dados indicam correlação negativa, entre as variáveis E3 com as variáveis H4 ( $\rho = -0,17$ ), C3 ( $\rho = -0,17$ ), C5 ( $\rho = -0,19$ ) e E2 ( $\rho = -0,18$ ), o que significa que as pessoas que possuem hábitos de consumo sustentável, como consertar as coisas ao invés de jogá-las fora, consciência ecológica em relação à mudança de marca para comprar de empresas que cuidam mais do meio ambiente, que procuram influenciar as pessoas para que sejam cuidadosas com o meio ambiente e fecham as torneiras e o chuveiro quando estão ensaboando objetos ou o corpo ou as mãos, também costuma apagar as luzes, não deixando-as acessas sem necessidade. Este resultado de correlação negativa ocorreu devido ao fato de que a E3 era uma afirmativa que indicava uma ação não sustentável.

Houve correlação entre as variáveis de consumo sustentável e a variável idade, sendo que a correlação mais forte encontrada foi entre a Idade e as variáveis relacionadas a reciclagem (R1 a R4), com  $\rho$  entre 0,21 e 0,26. A correlação entre as variáveis da consciência ecológica e a idade ocorreram com as variáveis C2, C3 e C4, com  $\rho$  igual a 0,26,  $\rho = 0,25$  e  $\rho = 0,25$ , respectivamente. .

## 5. CONCLUSÃO

Diante da importância da sustentabilidade para a melhoria da qualidade de vida das gerações presentes e futuras é preciso refletir sobre o consumo sustentável. As empresas expressam que tem integrado preocupações econômicas, ambientais e sociais às operações de seus negócios, buscando alcançar objetivos sustentáveis. Da mesma forma, os consumidores estão buscando mais informações em relação a produtos e práticas sustentáveis. Mas até que ponto esses

consumidores possuem uma atitude mais sustentável? Esta pesquisa estudou quatro aspectos relativos ao consumo sustentável: hábitos de compra e consumo, reciclagem, consciência ecológica e economia de recursos. Constatou-se que os consumidores ainda precisam repensar suas práticas de consumo para agirem de forma mais sustentável.

Em relação aos hábitos de compra e consumo, os consumidores, na sua maioria compram produtos com embalagens que podem ser recicladas e refs para reaproveitamento das embalagens. Entretanto, a maioria não compra produtos usados e nem manda consertá-los. Em relação à reciclagem observou-se que a maioria dos respondentes apontou que pratica a separação de materiais recicláveis, como objetos de metal, papéis, vidro e plásticos. Quanto a consciência ecológica, alguns aspectos pesquisados apontam que ainda há pouca consciência em relação ao consumo sustentável. Pode-se citar que em torno de 25% dos consumidores não param ou raramente param de comprar de empresas que não respeitam o meio ambiente; que 43,5% dos consumidores nunca ou quase nunca possuem lido os rótulos dos produtos para verificar se há informações relacionadas aos cuidados com o meio ambiente e, 45% dos consumidores nunca utilizam bolsa reciclável para fazer suas compras. Relativamente à economia de recursos, observou-se que a maioria dos consumidores quase sempre ou sempre deixam as torneiras da pia ou do chuveiro ligadas quando estão ensaboando objetos ou o corpo e somente 38% apontaram que às vezes e quase sempre evitam o uso de embalagens desnecessárias de papel ou plástico.

Verificou-se que houve correlação entre as variáveis de consumo sustentável, destacando-se aquela entre as variáveis R1 e R3 ( $\rho = 0,83$ ), o que significa que as pessoas que separam papéis também separam embalagens plásticas. A segunda correlação mais forte foi verificada entre as variáveis R1 e R2 ( $\rho = 0,77$ ) sendo, as pessoas que separam objetos de metais também separam vidros para reciclagem. As variáveis C2 e C3 também possuem correlação, com  $\rho = 0,74$ , indicando que pessoas que param de comprar de empresas que mostram desrespeito ao meio ambiente também mudam de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente.

O consumo sustentável exige uma nova prática, tanto das empresas como dos consumidores. O consumidor mais sustentável é aquele que deve fazer sua escolhas de compra e consumo levando em consideração não somente qualidade e preço, mas o fato de ser ambiental e socialmente correto. O consumidor deve, portanto, analisar os benefícios e malefícios que estará fazendo ao meio ambiente e ao social antes de comprar e consumidor determinado produto,

O CONSUMIDOR MAIS SUSTENTÁVEL É AQUELE QUE DEVE FAZER SUAS ESCOLHAS DE COMPRA E CONSUMO LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO NÃO SOMENTE QUALIDADE E PREÇO, MAS O FATO DE SER AMBIENTAL E SOCIALMENTE CORRETO.

com vistas ao bem estar da sociedade atual e das gerações futuras.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSADOURIAN, E. Ascensão e queda das culturas de consumo. In: WORLDWATCH INSTITUTE. Estado do mundo, 2010: estado do consumo e o consumo sustentável. Salvador: Uma, 2010.

BAUMAN, Z. Vida para o consumo: a transformação de pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. & ENGEL, James F. Comportamento do consumidor. 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CEMPRE, Compromisso Empresarial para Reciclagem. 2012. Disponível em:<http://www.cempre.org.br/videos.php>. Acesso em 03/01/15.

CORAL, E. Modelos de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CORTEZ, A. T. C.; ORTIGOZA, S. A. G. Consumo sustentável: conflitos entre necessidades e desperdício. São Paulo: Unesp, 2007.

CORTEZ, A. T. C.; ORTIGOZA, S. A. ASSADOURIAN, E. Ascensão e queda das culturas de consumo. In: WORLDWATCH INSTITUTE. Estado do mundo, 2010: estado do consumo e o consumo sustentável. Salvador: Uma, 2010.

DIAS, S. R. (Coordenador); Professores do Departamento de Mercadologia da FGV- EAESP e Convidados. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2010

DIAS, Sérgio Roberto. Pesquisa Qualitativa. 2ªed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

EIINE, S. C., VETTORAZZI, K. M., FREITAS, V. P. Consumo e Sustentabilidade: Desafios para uma nova atitude ecológica. Anais do XVII Congresso Nacional do CONPEDI. Brasília, DF, Brasil, 2008.

FABI, M. J. S.; LOURENÇO, C. D. S.; SILVA, S. S. Consumo Consciente: a atitude do cliente perante o comportamento sócio-ambiental empresarial. Anais do IV Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, Brasil, 2010.



GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; MOURA, C. Consumo Sustentável: muito além do consumo "verde". Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007

JACKSON, T. Negotiating sustainable consumption: a review of the consumption debate and its policy implications. *Energy & Environment*, v. 15, n. 6, p. 1027-51.2004.

KOTLER, Philip, Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5º ed., São Paulo: Atlas, 2009 .

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

LARENTIS, F., GASTAL, F., SCHNEIDER, H. Influência de diferentes formas de persuasão na intenção de consumo consciente: um desing experimental. Anais do I Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre-RS, 2004.

MALHOTRA, Naresh, K. Pesquisa Qualitativa. 4ºed. São Paulo: Bookman, 2011. MAGNAGHI, A. Le projet local. Pierre Mardaga: Sprimont, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009

MICHAELIS, L. The role of business in sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, v. 11, n. 8, 2003.

\_\_\_\_\_. Sustainable consumption and production. In: DODDS, F.; MIDDLETON, T. Earth Summit 2002: a new deal. London: Earthscan, 2000.

MITCHELL, Robert W.; WOOLISCROFT, Ben; HIGHAM, James. Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing*. 30(2) 160-170, 2010.

MOWEN, John. C; MINOR, Michael, S: Comportamento do consumidor. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

NASCIMENTO, L. F. M. do; TREVISAN, M.; FIGUEIRÓ, P. S.; BOSSLE, M. B. Inovações na

Cadeia de Produção e Consumo de Embalagens PET. Anais do

XXXIV Encontro da Anpad - ENANPAD 2010. Rio de Janeiro, setembro de 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gct1931.pdf>. Acesso em 03/07/2014.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. (2010). Contemporaneidade do Consumo Sustentável e as suas correlações com as Práticas Empresariais e o Comportamento do Consumidor. Anais do V Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. Florianópolis, SC, Brasil.

PAAVOLA, J. Economics, ethics and green consumerism. In: COHEN, M.; MURPHY, J. (Ed.). Exploring sustainable consumption: environmental policy and the social sciences. Oxford: Elsevier Science, 2001a. p.79-96.

\_\_\_\_\_. Towards sustainable consumption: economics and ethical concerns for the environment and consumers choices. *Review of Social Economy*, v.LIX, n.2, p.227-248, June 2001b.

PORTILHO, M. F. F. Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania. São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, J. A.; VEIGA, R.T. Proposição de uma escala de consumo sustentável. *Revista de Administração da USP*. v.46, n.1, p.45-60, jan./fev./mar. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp0997>. Acesso em 02/07/2014

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too. Revised and updated. Jossey-Bass, 2014. Disponível em: <http://books.google.com.br/books>. Acesso em 03/07/14.

SILVA, M. E. Consumo sustentável: a articulação de um constructo sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas - RECADM*, v. 11, n. 2, 2012.

SOLOMON, Michael. R. Comportamento do consumidor 9º ed. Porto Alegre: Brookman, 2011

TADEU, H. F. B. et al. Logística Reversa e Sustentabilidade. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TANNER, C.; KAST, S. W. Promoting sustainable consumption: Determinants of green purchases by Swiss consumers. *Psychology & Marketing*. 20 (10), 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org>. Acesso em março 2015.

TREVISAN, M.; PEDROZO, E. A. O desenvolvimento sustentável, a institucionalização organizacional e a base da pirâmide: articulando sociedade, organização e indivíduo. Anais do Congresso Sober - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Campo Grande, Julho de 2010. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/977.pdf>. Acesso em 03/07/14.

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY – EPA. What is sustainability? Disponível em: <http://www.epa.gov/sustainability/basicinfo.htm>. Acesso em 03/07/14.

VENTURA, Rodrigo. Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil: Principais Tendências nos Próximos 20 Anos. MACROPLAN. Prospectiva, Estratégia e Gestão. Elaborado em: agosto 2010. Disponível em: <http://www.macroplan.com.br/Documentos/>. Acesso em julho de 2014.

# ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE E CONSUMO SUSTENTÁVEL NA PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES

GOLLO, Silvana Saionara - Estratégias de marketing verde e consumo sustentável na percepção dos consumidores

## RESUMO

O presente artigo enfoca as Estratégias de Marketing Verde e Consumo Sustentável. Consumo sustentável é a visão de consumo relacionada a preocupação com aspectos socioeconômicos e ambientais. As estratégias de marketing verde são formas de as empresas desenvolverem processos e produtos visando reduzir os impactos ambientais e melhorar a qualidade de vida da população, sem desprender-se do aspecto econômico. O artigo tem como objetivo analisar a percepção dos consumidores sobre as estratégias de marketing verde que devem ser desenvolvidas pelas empresas. A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória. Foram entrevistados 50 consumidores, através um questionário com questões abertas, aplicados por meio de entrevista. Os resultados desta pesquisa indicaram que os entrevistados demonstraram preocupação crescente com o meio ambiente e as estratégias de marketing verde, e essas são percebidas pelos consumidores como importantes para a mudança de hábitos. Os motivos de compra de produtos verdes são: o meio ambiente, a qualidade dos produtos, o custo/benefício dos produtos sustentáveis e as embalagens recicláveis.

**Palavras-Chaves:** Marketing Verde, Estratégias de Marketing Verde, Consumo Sustentável.

---

## ABSTRACT

This paper focuses on the Green Marketing Strategies and Sustainable Consumption. Sustainable consumption is the consumption of vision related to concerns about socio-economic and environmental aspects. The green marketing strategies are ways for companies to develop processes and products to reduce environmental impacts and improve the population's quality of life, without letting go of the economic picture. The article aims to analyze the perception of consumers about the green marketing strategies to be developed by companies. The research is classified as exploratory and qualitative. They interviewed 50 consumers through a questionnaire with open questions, applied through interviews. The results of this survey indicated that respondents have shown growing concern for the environment and green marketing strategies, and these are perceived by consumers as important to changing habits. The buying motives of green products are: the environment, product quality, cost / benefit of sustainable products and recyclable packaging.

**Key Words:** Green Marketing Green Marketing Strategies, Sustainable Consumption

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas tem, cada vez mais, apresentado preocupação com os efeitos da degradação ambiental. Da mesma forma, os consumidores não estão alheios a estas preocupações. Neste sentido, tem apresentado mudanças em sua atitude de compra, mostrando-se sensíveis à influência de práticas ecologicamente corretas, produtos sustentáveis e comportamento responsável das empresas.

Santos et al. (2014) afirmam que, atualmente, tem aumentado o número de pessoas preocupadas com questões ambientais. As organizações têm buscado estratégias de marketing verde para ajustar-se às novas expectativas dos consumidores, como também, se enquadrar nas exigências das leis ambientais que estimulam, ou até mesmo obrigam as empresas a contribuírem com o meio ambiente. A busca por amenizar os efeitos da degradação ambiental, reduzir a produção de resíduos sólidos, recolher e des-

tinuar corretamente embalagens e produtos após o uso, bem como reduzir a emissão de gases, tem sido premissa básica na atuação de empre-

sas modernas e preocupadas com sua imagem no mercado.

Assim, torna-se fundamental estudar o comportamento do consumidor atual e a sua percepção sobre a atuação das empresas. A partir dessas informações, delinear estraté-

gias de marketing verde, que além de proporcionarem às empresas um diferencial competitivo possam contribuir para a reeducação, conscientização e mudança de hábitos dos consumidores. Para Makower (2009), um dos problemas das organizações quando criam, executam e comunicam suas estratégias de marketing verde é que há pouco acordo sobre o que significa para uma empresa ser vista como verde.

De acordo com Motta (2008) as empresas devem se tornar ambientalmente responsáveis ou 'verdes' para sobreviver". Para o autor, pouco adianta as empresas oferecerem produtos e serviços que não levem em consideração o meio ambiente, uma vez que a questão ambiental tem evoluído ao ponto de agentes sociais pressionarem por ações ambientalmente responsáveis. Silva et al. (2013), complementam que as ações precisam ser desenvolvidas a partir de uma busca conjunta e articulada entre o governo, as empresas e o indivíduo.

A tendência de aumento das preocupações ambientais entre consumidores, empresas e governos, configura-se em uma busca conjunta pela harmonia entre todas as partes envolvidas. Santos et al. (2014), afirma que é importante informar o consumidor sobre os atributos e benefícios do produto, destacando especialmente os pontos positivos que o mesmo possui sobre o meio ambiente, e transmitir a imagem da empresa comprometida com a defesa e preservação de valores ambientalmente corretos. As empresas que vendem ao consumidor final não poderão ignorar esse fator como elemento importante

AS EMPRESAS  
DEVEM SE TORNAR  
AMBIENTALMENTE  
RESPONSÁVEIS  
OU 'VERDES' PARA  
SOBREVIVER

na construção da sua marca sob o risco de perder sintonia com clientes. As empresas que vendem seus produtos para outras empresas precisarão ser sustentáveis se quiserem assegurar ou fortalecer sua reputação, ou mesmo evitar focos de conflitos sociais e ambientais que venham a prejudicar suas atividades com fornecedores.

As estratégias de marketing verde são ferramentas importantes para atuar neste novo cenário competitivo. De acordo com Azevêdo et al. (2007) apud Santos et al. (2014) as empresas bus-

cam atrair seu público-alvo utilizando-se do marketing verde e posicionando seus produtos na “linha verde”, na qual os produtos e serviços são percebidos como menos prejudiciais ao meio ambiente. No sentido de planejar estrategicamente o seu marketing mix e traçar estratégias competitivas, é que integra-se ao tema do marketing verde, as temáticas da sustentabilidade e consumo sustentável. A sustentabilidade vem sendo debatida como uma visão alternativa a um conjunto de transformações que ocorrem no contexto mundial. Sua discussão está ligada a ideia de longo prazo, de manter atividades e disponibilizar recursos, processos e produtos, com o intuito de melhor trabalhar os aspectos ambientais, econômicos e sociais. Isso muda a lógica do atual modelo de desenvolvimento, caracterizado por práticas individualistas

e consumismo, deve ser redirecionado para uma perspectiva colaborativa e ao consumo sustentável, com benefícios para toda a sociedade.

Um estudo realizado por GS&MD (2010), com o objetivo de mensurar os impactos da sustentabilidade no comportamento do consumidor, apontou que o Brasil está alinhado

com as tendências mundial em relação ao entendimento e preocupações com a sustentabilidade.

Aponta que 44% dos brasileiros acreditam tomar atitudes em prol da sustentabilidade, contra 38%

da média mundial. Segundo o estudo, o tema sustentabilidade remete à proteção ao meio ambiente (74% dos votos no mundo versus 86% no Brasil), reciclagem de lixo (61% no mundo, 75% no Brasil) e o reconhecimento de que os recursos naturais são finitos (50% no mundo, 45% no Brasil). Também foram mencionados “prover o básico para si e para a família (39% no mundo e 26% no Brasil) e, o consumo equilibrado, considerando necessidade e desejo (37% global, contra 45% Brasil).

O estudo coordenado por Ventura (2010), sobre as tendências de consumo, aborda, entre outras variáveis, o consumo responsável, entendido como o aumento da conscientização sócio e ambiental do consumidor e intensificação das exigências éticas e de eficiência no processo produtivo. Segundo Ventura (2010, p.05), “o consumidor desejará

## BRASIL ESTÁ ALINHADO COM AS TENDÊNCIAS MUNDIAL EM RELAÇÃO AO ENTENDIMENTO E PREOCUPAÇÕES COM A SUSTENTABILIDADE.

obter cada vez mais informações sobre os produtos oferecidos, desde a aquisição de matérias-primas, passando pelo processo de fabricação, até o destino final. Conhecer a composição, as condições de processamento e transporte e os fabricantes dos componentes do produto são alguns exemplos de informação que serão exigidas”.

O artigo tem por objetivo analisar a percepção do comportamento dos consumidores sobre consumo sustentável e marketing verde. Especificamente, busca-se identificar as estratégias de marketing verde e consumo sustentável percebidas pelos consumidores. A pesquisa classifica-se como qualitativa, tendo como unidade de análise consumidores de produtos sustentáveis, dos sexos masculino e feminino, com idade entre 15 a 69 anos, residentes no Município de Erechim/RS.

A partir destas reflexões, esta pesquisa tem a seguinte questão: Qual a opinião dos consumidores sobre as estratégias de marketing verde que devem ser adotados pelas empresas para se tornarem mais sustentáveis?

O texto está estruturado de forma a apresentar, além desta introdução, a metodologia utilizada na pesquisa, uma fundamentação teórica sobre os principais temas envolvidos, os resultados da pesquisa, a conclusão e as referências bibliográficas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste item são apresentados os principais conceitos relacionados às estratégias de marketing e consumo sustentável.

### **2.1 Estratégias de Marketing**

Segundo Oliveira (2006, p. 194), “estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Para o autor, as estratégias organizacionais estão totalmente interligadas com os objetivos e as metas organizacionais, oferecendo caminhos e técnicas a serem seguidos para o alcance dos mesmos. Elas podem ser implantadas com abrangência em todos os setores da organização, seja em marketing, finanças, recursos humanos, produção e logística, buscando sempre o equilíbrio e a interação.

As estratégias organizacionais não são o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa. Mas, a elaboração e aplicação de uma estratégia adequada em cada uma das áreas gerenciais da empresa aos seus objetivos gerais pode proporcionar a organização ótimos resultados.

A estratégia de marketing é um caminho para se atingir os objetivos gerais da empresa e de marketing, que envolve, inicialmente, uma análise do mercado: análise externa (ameaças e oportunidades), caracterizando-se os stakeholders, e, na sequência, uma análise interna (forças e fraquezas) da empresa e do produto/serviço: organização interna, capacidade produtiva/prestação do serviço, força de vendas e imagem de marca. Após a análise do mercado é

possível formular estratégias de marketing, as quais estão ligadas ao marketing mix ou composto de marketing produto/serviço, preço, distribuição e comunicação (KOTLER e KELLER, 2006).

O composto de marketing “é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”, (KOTLER, 2009, p. 97) e, inclui o gerenciamento do produto, comunicação, preço e distribuição.

**a) Produto:** o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade.

O conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras (KOTLER, 2009). Segundo Kotler e Armstrong (2007), o mix de produto inclui aspectos fundamentais, tais como, qualidade, características, nome da marca, design, embalagem, tamanho, bens físicos ou serviços, garantias, funcionalidade, benefícios para o consumidor, atributos de satisfação, de desejos e necessidades, rótulo ou decoração.

**b) Preço:** o preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. De maneira mais ampla, preço é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço. Nas últimas décadas fatores não relativos ao preço têm ganho maior importância, entretanto, o preço ainda é um dos elementos mais importantes na determinação da participação de mercado e da lucratividade de uma empresa (KOTLER e ARMSTONG, 2007). Para Urban e Urban (2011), preço é a quantidade de dinheiro paga para adquirir um produto ou serviço. Segundo os autores, o marketing tem uma concepção mais elevada do preço, associada ao conceito de valor percebido, ou seja, a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, na ótica do cliente.

**c) Comunicação:** Churchill e Peter (2010), definem a comunicação como a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos entendam da mesma maneira. Dessa forma, anúncio impresso, cupom, spot de rádio, comercial de televisão ou qualquer outra comunicação de marketing devem transmitir claramente o significado pretendido. Para Urban e Urban (2011), a comunicação é a atividade humana que liga duas ou mais pessoas com a finalidade de compartilhar informações e significados. A tarefa essencial da gestão de marketing é definir a combinação mais eficaz e eficiente de atividades de comunicação, ou seja, mensagens e mídias para atingir os objetivos. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.357), “a comunicação consiste na combinação de propaganda, promoção de vendas, relações-públicas, venda pessoal e marketing direto que a empresa para comunicar de maneira persuasiva o valor para o cliente e construir relacionamento com ele.” No caso específico da comunicação de marketing o objetivo não é somente informar, mas também motivar e criar empatia no consumidor

O COMPOSTO DE  
MARKETING “É  
O CONJUNTO DE  
FERRAMENTAS QUE A  
EMPRESA USA PARA  
ATINGIR SEUS OBJETIVOS  
DE MARKETING NO  
MERCADO-ALVO”



e gerar a venda. As empresas podem empregar uma campanha de propaganda e promoção que seja eficaz para passar a mensagem para o público que ela quer atingir.

**d) Distribuição:** é um conjunto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores. Para os autores Churchill e Peter (2010), uma das decisões mais importante quanto à distribuição dos produtos é a escolha do ponto, ou seja, onde localizar a fábrica e as lojas. Constata-se que o marketing mix é uma ferramenta que envolve a integração do produto, preço, promoção e distribuição, visando a formação de estratégias de marketing para tornar o produto e o serviço disponíveis ao consumidor de maneira rápida e eficiente.

É importante ressaltar que as empresas precisam identificar e mensurar as necessidades e expectativas dos clientes e consumidores-alvo em relação as variáveis do mix de marketing para traçar estratégias eficazes.

AS EMPRESAS  
NECESSITAM CRIAR  
ESTRATÉGIAS QUE  
EVITEM A DEGRADAÇÃO  
AMBIENTAL E  
QUE GARANTAM A  
SOBREVIVÊNCIA E A  
SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA.

## 2.2 Marketing Verde

Na sociedade contemporânea a população está mais consciente de seus direitos e preocupada com a qualidade de vida e preservação do planeta. Empresarialmente, na área do marketing está em evidência o Marketing Verde, ou o Marketing Ecológico, ou ainda, Marketing Ambiental.

De acordo com Dias et al. (2010), a vertente do marketing verde, conhecido também como marketing ecológico ou ambiental, envolve as necessidades de atender os clientes, consciente da relevância de se preservar a natureza, e para isso apresenta preocupação as implicações mercadológicas dos produtos que estejam de acordo com as especificações da legislação ambiental e que mensurem as expectativas de uma boa parcela de consumidores, no que se refere a não degradação do meio ambiente.

As empresas necessitam criar estratégias que evitem a degradação ambiental e que garantam a sobrevivência e a sustentabilidade financeira. Essas estratégias, denominadas Marketing Verde, culminaram na exploração de um novo segmento, a dos "Produtos Verdes". Tais estratégias buscam aumentar a produtividade, enquadrar as empresas na legislação vigente, melhorar a imagem institucional, garantir a lucratividade no processo produtivo por meio da oferta de produtos diferenciados e, principalmente, influenciar a decisão de compra dos consumidores (ENOKI et al., 2008).

O marketing verde visa traçar estratégias para adaptar as empresas a um novo modelo

gerencial, que muito além do campo econômico, querem se desenvolver e permanecer no mercado, fazendo com que as mudanças de hábitos da sociedade sejam percebidas, e para isto criam, inovam e comunicam produtos, serviços e processos para atender as expectativas do consumidor verde. O marketing verde utiliza-se de estratégias para determinar os menores impactos ambientais ao longo do ciclo de vida dos produtos. Segundo Baroto (2007), "o marketing verde consiste, portanto, na prática de todas as ferramentas do marketing, porém, incorporando a preocupação ambiental que contribui com a conscientização da preservação".

De acordo com Enoki et al. (2008, pág. 59), "o marketing verde tem como finalidade orientar, educar e criar desejos e necessidades nos consumidores, sempre visando causar menos impacto ambiental, além de atingir os objetivos de comercialização das organizações". Assim, o marketing verde tem a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, sem que ocorra agressão ao meio ambiente, fazendo com que assim, sejam beneficiadas ambas as partes, consumidores finais e empreendedores.

O marketing verde surge para auxiliar a lucratividade das empresas e melhorar sua imagem, por meio de práticas mais conscientes (ALMENDRA, 2012). Decerto, as empresas assimilam o Marketing Verde como uma ferramenta estratégica, e buscam atrair o seu público-alvo utilizando-se desta ferramenta e posicionando seus produtos na chamada 'linha verde', na qual os produtos/serviços são percebidos como menos prejudiciais ao

meio ambiente (AZEVEDO et al., 2007 apud SANTOS, 2014).

Um dos mercados que tem crescido gradativamente nos últimos anos é o de produtos ecológicos. Os produtos ecológicos têm abrangido, além de todas as características apresentadas pelos produtos tradicionais, uma série de características distintas sem poluir ou agredir o meio ambiente, o que os classificam e os enquadram nesta 'linha verde' (AZEVEDO et al., 2007 apud SANTOS, 2014). Para diferenciá-los, as certificações e a rotulagem ambientais foram desenvolvidas a fim de facilitar o reconhecimento no processo de compra do consumidor, como também para garantir ao consumidor que determinado produto atende as especificações técnicas ecológicas.

Diante disso, é possível observar que o marketing verde foca nas atividades de marketing que devem utilizar recursos limitados destinados a satisfazer necessidades e desejos, dos consumidores individuais e organizacionais, assim como, irem ao encontro dos objetivos da empresa, de modo a preservar o meio ambiente.

#### 2.2.1 Marketing mix Verde

Dias et al. (2010) aborda um enfoque sobre as variáveis do mix ecológico, sendo estas:

**a) O produto "verde":** diz respeito ao produto que cumpre as mesmas funções dos produtos equivalentes, porém, apresenta como diferencial o fato de causar menores danos ao meio ambiente.

**b) O preço ecológico:** a decisão de compra

pelo consumidor é bastante influenciada pelo fator preço. Então nessa variável o preço irá constituir o valor atribuído ao produto pelo consumidor e reflete os valores ambientais que o produto possui.

**c) A distribuição do produto ecológico:** que engloba todo conjunto de atividades relacionadas à transferência de mercadorias dos fabricantes e fornecedores aos seus clientes. Diz respeito à relação de produção e consumo.

**d) A comunicação ecológica:** tem por objetivo informar sobre os atributos do produto, relatando os aspectos de preservação e valorização da natureza. Tem o papel de mostrar ao cliente que os produtos ecologicamente corretos possuem um apelo sustentável.

Para Enoki et al. (2008), os produtos verdes possuem as mesmas características e funções dos produtos comuns, entretanto, eles causam menor dano ao meio ambiente – minimizam os impactos ambientais. Para Dias et al. (2010), é fundamental para a determinação de um canal de distribuição que visa o marketing verde que o consumo de recursos seja minimizado e a geração de resíduos diminuída durante a distribuição física do produto, a criação de um sistema eficiente de distribuição inversa para os resíduos, e também escolher distribuidores que possuam fatores que não prejudiquem o meio ambiente (ENOKI

et al., 2008).

Quanto à comunicação, Enoki et al. (2008), define que sua finalidade é “informar sobre as características e benefícios de produtos e persuadir os consumidores potenciais para que os adquiram” e ainda “lembrar o consumidor da informação mais relevante do produto para mantê-lo ativo no conjunto de opções de escolha no processo de decisão de compra”.

### 2.3 Consumo Sustentável, Consumo Consciente e Consumo Verde

O consumo tem pretensões e alcance global, portanto, é uma atividade realizada nas diferentes nações considerando-se as particularidades de cada localidade. Desse modo, a cultura de consumo vai além da reprodução da vida cotidiana, atingindo de modo dominante um alcance prático e uma profundidade ideológica que permite estruturar e subordinar as outras culturas (SLATER, 2002).

O consumo é condição para a sobrevivência do ser humano, ele é inerente às atividades desenvolvidas individualmente em toda a sociedade. Caso o consumo seja realizado de forma excessiva e incontrolável, é chamado de consumismo (BAUMAN, 2008).

É importante o direcionamento das ações humanas, individuais, coletivas e empresariais

O CONSUMO É  
CONDIÇÃO PARA  
A SOBREVIVÊNCIA  
DO SER HUMANO,  
ELE É INERENTE  
ÀS ATIVIDADES  
DESENVOLVIDAS  
INDIVIDUALMENTE  
EM TODA A  
SOCIEDADE.

para uma perspectiva relacionada com o desenvolvimento sustentável, tornando possível incluir a discussão do consumo como uma apreciação mais coletiva e preocupada com a continuidade da sociedade no planeta (ASSADOURIAN, 2010). Ações individuais conscientes, bem informadas e preocupadas com questões ambientais aparecem como uma nova estratégia para a solução dos problemas ligados ao meio ambiente e para as mudanças em direção à sociedade sustentável (PAAVOLA, 2001a e 2001b). Estão surgindo novas preocupações do consumidor, o que tem mudado de uma visão individualista

O CONSUMO  
SUSTENTÁVEL É UMA  
NOVA PERSPECTIVA  
EM RELAÇÃO ÀS  
ESTRATÉGIAS  
PÚBLICAS QUANTO À  
ESFERA DO CONSUMO,  
ÀS NOVAS FORMAS  
DE PRODUÇÃO DAS  
EMPRESAS, BEM  
COMO ÀS MUDANÇAS  
COMPORTAMENTAIS  
DOS INDIVÍDUOS NO  
MERCADO

para uma mais ampla em termos de consciência, o que torna o consumo mais responsável (MICHAELIS, 2000).

Neste sentido surge o consumo sustentável, que é um padrão de consumo que envolve diferentes stakeholders, o consumi-

dor permeia todas essas instâncias e pode influenciar e ser influenciado nesse processo (MICHAELIS, 2003).

O consumo sustentável é uma nova perspectiva em relação às estratégias públicas quanto à esfera do consumo, às novas formas de produção das empresas, bem como às mudanças comportamentais dos indivíduos no mercado (PORTILHO, 2005). Silva (2010), define o consumo sustentável como sendo o padrão de consumo resultante da inter-relação de atores sociais direcionados ao alcance do desenvolvimento sustentável.

O consumo sustentável pode ser considerado como a prática de consumo que utiliza os recursos naturais para satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer as necessidades e aspirações das gerações futuras (CORTEZ; ORTIGOZA, 2007).

Jackson (2004), diz que praticar o consumo sustentável não envolve apenas consumir menos, mas de modo diferente e eficiente. É necessário considerar as relações de influência que os stakeholders possuem sobre o consumo e identificar que papéis de cada um no processo de consumo, que é cultural, complexo e capaz de auxiliar a efetivação de um novo paradigma no contexto do desenvolvimento. Já para Cortez e Ortigoza (2007), o consumo sustentável pode ser realizado se houver o compartilhamento de responsabilidades em meio a uma nova atuação em todas as esferas: econômicas, sociais e políticas, representadas pelo governo, pelas empresas e pelos demais atores da sociedade, que posua autonomia e entendimento nessa prática.

Para se ter um padrão sustentável de

consumo, é necessário observar além das ações desenvolvidas pelos consumidores. Deve ser analisado um conjunto de interações sociais que são desenvolvidas de modo tal que se consiga trabalhar a perspectiva política desenvolvida em meio às relações de consumo em determinado setor econômico (JACKSON, 2004). Assim, além das empresas, outros atores podem ser visualizados nesse sistema, direcionando-se para o consumo sustentável, dentre os quais se identificam os fornecedores, os competidores, as instituições financiadoras, as universidades, a mídia, o governo e os indivíduos como membros de uma comunidade (MICHAELIS, 2000; 2003; SILVA, 2012).

Há necessidade de busca por soluções inovadoras que auxiliem mais rapidamente o alcance do consumo sustentável em função do modelo de desenvolvimento sustentável que se almeja, a partir desse posicionamento, as empresas poderão buscar formas para satisfazer a geração de consumo consciente (LARENTIS; GASTAL; SCHNEIDER, 2004).

Feldmann e Crespo (2003), abordam o tema do consumo consciente. Para eles, o consumo consciente seria um primeiro passo para se alcançar a sustentabilidade, na medida em que, no plano individual, o consumidor pode adotar atitudes conscientes, mudando sua postura no consumo. “O consumo consciente não é necessariamente sustentável, embora todo consumo sustentável seja consciente. A questão da sustentabilidade é uma oitava maior do consumo consciente.” (FELDMANN e CRESPO, 2003, p. 55).

O consumo verde é entendido como recursos naturais ou produtos que utilizam menos recursos naturais em sua produção, ou seja, significa comprar ou consumir o que é realmente necessário. Conforme Marques (2005), o consumo deve ser considerado um dos grandes causadores da degradação ambiental, podendo comprometer seriamente a sustentabilidade, na medida em que se torna excessivo e desnecessário, determinando a extração de mais recursos naturais para atender a demanda social, bem como no que se refere a destinação dos resíduos decorrentes desse consumo.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória. Segundo Malhotra (2006, p. 66) a “pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser não-estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras, podendo utilizar técnicas qualitativas conhecidas como grupos de foco (entrevistas em grupo), associações de palavras e entrevistas analíticas (entrevistas individuais que sondam em detalhe os pensamentos dos entrevistados)”. Quanto ao procedimento técnico a pesquisa classifica-se como bibliográfica e levantamento. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2010). Para Gil (2010, p. 35), as pesquisas de levantamento “caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Ainda segundo ele, procede-se à

solicitação de informações a um grupo significativo sobre o problema em questão para obter conclusões correspondentes aos dados.

### 3.2 Forma de coleta de dados

Nesta pesquisa foram utilizados dados secundários e dados primários. Segundo Malhotra (2006, p. 124), dados primários “são dados gerados por um pesquisador para finalidade específica de solucionar o problema em pauta” e, os dados secundários “são dados que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta”. Os dados secundários foram coletados através de pesquisa bibliográfica em internet, livros, revistas científicas e especializadas na área em estudo. Já os dados primários da pesquisa foram coletados através da pesquisa de levantamento utilizando-se a técnica de “Entrevista em profundidade”.

Segundo Malhotra (2006, p. 166), “como ocorre em grupos de foco, a principal utilidade das entrevistas em profundidade é proporcionar à pesquisa exploratória maior compreensão e entendimento a respeito do problema. Todavia, ao contrário dos grupos de foco, as entrevistas em profundidade não são usadas com frequência em pesquisa de marketing”.

### 3.3 Definição da amostra e análise dos dados

De acordo com Malhotra (2006, p. 320) amostra é “um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação do estudo”. A amostra deste estudo foi de 50 pessoas selecionadas por meio da técnica não probabilística por conveniência. Segundo Samara e Barros (2007, p. 161), “amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo”. Ainda Samara e Barros (2007, p.161) apontam que na amostra não probabilística por conveniência “os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador”. Normalmente, são pessoas que estão ao alcance do pesquisador e mostram-se dispostas a responder a um questionário.

Os dados coletados nas entrevistas serão apresentados na forma de textos e citações dos entrevistados e analisados de forma qualitativa.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Consumidores Entrevistados

4.1.1.) **Perfil Geográfico:** todos os entrevistados residem no município de Erechim, região norte do Estado do Rio Grande do Sul.

4.1.2) **Perfil Demográfico:** os entrevistados pertencem 51% ao sexo feminino e 49% ao sexo masculino; possuem idades entre 17 e 74 anos, sendo 31,37% com idades entre 17 e 20 anos; 37,6% encontra-se na faixa etária entre 21 e 29 anos; 17,65% está na faixa etária de 30 a 39 anos; nenhum entrevistado possui entre 40 e 49 anos; 7,84% estão entre 50 e 59 anos de idade; 1,96%

estão entre 60 e 69 anos e 3,92% apresentam entre 70 e 74 anos.

**4.1.3) Perfil-Sócio-econômico:** com relação à renda 25,49% dos entrevistados recebem entre menos de 1 e 2 salários mínimos; em seguida, a maioria (50,98%) recebe entre 3 e 6 salários mínimos; 9,80% estão na faixa de renda entre 7 e 9 salários mínimos; 11,76% recebe de 10 a 13 salários mínimos; e somente 1,96% dos entrevistados afirma receber mais de 13 salários. Entre os entrevistados, 31,37% são estudantes, 9,80% são empresários; 7,84% são professores; 5,88% são funcionários públicos; 3,9% dos entrevistados são assistentes administrativos e 41,2% dos pesquisados exercem outras profissões. Quanto ao grau de instrução, 49,02% dos entrevistados possui ensino superior incompleto; empatados com 19,61% dos entrevistados possuem o ensino superior completo e pós-graduação, 5,88% possuem ensino médio incompleto e com 1,96% cada, estão os entrevistados que possuem ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo e ensino médio completo. Em relação ao estado civil dos entrevistados, 35,29% são solteiros, 25,49% namoram, 11,76% moram junto com o namorado (a), 25,49% casados, 1,96% são divorciados; nenhum entrevistado é viúvo.

**4.1.4) Perfil Comportamental:** Ao serem perguntados se consideram-se consumidores sustentáveis, a maioria diz que sim, mas é um pequeno comprador/usuário (59.6%), em seguida, com 19,2% aparecem os que se consideram médio comprador/usuário e também com 19,2% quem afirma nunca comprar produtos sustentáveis. Apenas 1,9% dos entrevistados consideram-se grande comprador/usuário, o que demonstra que o consumo consciente ainda está longe de alcançar índices satisfatórios para a sociedade de consumo.

## **4.2 Perfil de Compra e Consumo de Produtos Sustentáveis**

### **4.2.1 Motivos que levam o consumidor a pagar mais por produtos sustentáveis**

Dentre os motivos mais relevantes apontados pelos consumidores entrevistados estão o meio ambiente, qualidade, a relação custo/benefício, as embalagens, a informação e a conscientização.

A seguir comentam-se cada um destes motivos expressando o pensamento dos consumidores entrevistados.

**a) Meio ambiente:** aqueles que apontaram o motivo meio ambiente estão dispostos a pagar mais pelos produtos sustentáveis devido a “preocupação com as questões ambientais e sociais” e “menos degradação ambiental do planeta”;

**b) Qualidade dos Produtos:** Os entrevistados citaram como um dos motivos a qualidade dos produtos. Corroborando com Kotler (2009) que defende que o conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras;

**c) Relação custo/benefício:** Outro motivo citado pelos pesquisados foi o custo/benefício dos produtos sustentáveis, como a “relação custo/benefício principalmente relacionado a saúde” e as “evidências reais de algum benefício”. Urban e Urban (2011), afirmam que o marketing associa o preço ao conceito de valor percebido, ou seja, a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, na ótica do cliente.

**d) Embalagem reciclável:** A importância da reciclagem das embalagens também foi mencionada pelos entrevistados, assim como para Kotler e Armstrong (2007), que afirmam que a embalagem está dentre os aspectos fundamentais do mix de produto. Para descarte correto das embalagens, faz-se fundamental as informações adequadas nos rótulos dos produtos.

Na compra de produtos verdes a maioria dos consumidores é influenciado pelo próprio processo de mudança pela qual passa a sociedade quanto a conscientização e a escassez de recursos naturais. Também foram apontados valores pessoais dos entrevistados e propaganda, onde um entrevistado comentou que “ainda sou movida pela emoção, e sou facilmente conquistada por uma propaganda bonita ou que me faça refletir sobre problemas ambientais”. Porém a propaganda também foi apontada como fator negativo, onde alguns entrevistados apontaram que há pouco interesse por parte da mídia. Alguns entrevistados ficaram indiferentes, afirmando, por exemplo que “me influencia iniciativas que realmente ajudem de certa forma a comunidade ou uma parte dela, e não simples estratégias de gestão que visam a superfaturamento de produtos que por algum motivo constem um simples selo de sustentável”.

“A CULTURA BRASILEIRA INFLUENCIA MUITO POR CONTA DA DIVERSIDADE DE FAUNA E FLORA, CONTOS FOLCLÓRICOS MUITO LIGADOS A NATUREZA, A HISTÓRIA DO PAÍS É CONTADA EM CIMA DA NATUREZA E DO MEIO AMBIENTE. VIVENDO DENTRO DO CONTEXTO DA HISTÓRIA DE NOSSO PAÍS, A MAIORIA DOS PRODUTOS DEVERIA SER SUSTENTÁVEL E NÃO UMA MINORIA QUE MUITAS VEZES SÃO IMPORTADOS”

Quando perguntados se a cultura influencia a decisão de compra de produtos sustentáveis, a maioria dos entrevistados ratifica que sim, afirmando por exemplo que “a cultura brasileira influencia muito por conta da diversidade de fauna e flora, contos folclóricos muito ligados a natureza, a história do país é contada em cima da natureza e do meio ambiente. Vivendo dentro do contexto da história de nosso país, a maioria dos produtos deveria ser sustentável e não uma minoria que muitas vezes são importados”, outras respostas como grupos de ativistas em defesa do meio ambiente e a preferência por produtos mais baratos também foram mencionados. Entretanto, grande parte dos entrevistados fala que a cultura não influencia,



sustentando afirmações como “a cultura brasileira não incentiva a preocupação com o meio ambiente, o consumismo é muito mais valorizado pela sociedade”. Alguns entrevistados ficaram indiferentes, afirmando que “a grande maioria não tem conhecimento sobre produtos sustentáveis”.

#### 4.3 Estratégias de Marketing Verde

Quando questionados sobre quais estratégias as empresas deveriam tomar para ampliar as informações sobre produtos sustentáveis, grande parte dos entrevistados respondeu que as empresas deveriam investir em marketing. Dentre as respostas, destacam-se estratégias voltadas para cada item do composto de marketing, tais como:

**a) Estratégia de Produto:** Em relação aos produtos, os pesquisados responderam que deveriam constar maiores informações sobre produtos sustentáveis nos rótulos das embalagens, bem como, possuir selos verdes além de buscar maneiras de destacar os produtos nos pontos de venda;

**b) Estratégia de Preço:** Dos consumidores que se preocupam com consumo sustentável, 11,5% estão dispostos a pagar mais caro por produtos sustentáveis, 71,2% pagariam mais caro apenas as vezes. Entretanto, 17,3% dos pesquisados afirmam que não pagariam mais por produtos sustentáveis;

**c) Estratégia de Comunicação:** Além de utilizar a embalagem como forma de comunicação dos produtos sustentáveis, também surgiram opiniões em relação às propagandas enfatizando a sustentabilidade como um diferencial de qualidade do produto e como

forma de manter os consumidores informados sobre o assunto, visando conscientizá-los de forma efetiva. Foi citado também atingir os consumidores através de vários meios de comunicação, especialmente a internet, bem como entregar folhetos junto ao produto constando informações importantes que não compõem a embalagem. Propôs-se também divulgar lugares específicos para descarte correto desses produtos ou a própria criação por parte da empresa de um ambiente destinado especialmente para essa prática (logística reversa), o que contribuiria para aumentar a imagem da empresa como sustentável perante a sociedade e principalmente seus clientes. Com relação a reciclagem dos produtos sustentáveis, muitos entrevistados afirmaram que são necessárias mais ações de divulgação e informação, principalmente com a execução de atividades dinâmicas que incluíssem a comunidade como um todo, para que essas ações ganhassem maior proporção, como palestras, fóruns, campanhas de conscientização, reciclagem, separação correta do lixo, limpeza de rios e afluentes e diversos lugares para descarte correto dos produtos, além de recolhimento das embalagens nos locais de vendas dos produtos, o que já é lei para alguns tipos de produtos (Lei nº7.802, de 11 de Julho de 1989 que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agro-

tóxicos, seus componentes e afins e a Lei nº12.305, de 2 de Agosto de 2010 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos), uma melhor seleção dos materiais para desenvolvimento da embalagem, a quantidade de material utilizada, os processos produtivos, a logística envolvida, tudo isso, visando diminuir o excesso de materiais utilizados, conseqüentemente reduzindo a quantidade de lixo gerado, os poluentes despejados na natureza e na camada de Ozônio.

**d) Estratégia de Distribuição:** Também foi mencionado por parte dos entrevistados que a distribuição de produtos sustentáveis é muito restrita a grandes cidades, o que impossibilita que esses produtos cheguem a cidades pequenas. Isso contribui muito para que os consumidores continuem utilizando produtos que agridam o meio ambiente, muitas vezes, contra a própria vontade. Enfatizaram a importância da logística reversa.

## 5. CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa indicaram que os entrevistados demonstraram preocupação crescente com o meio ambiente e as estratégias de marketing verde (produto, comunicação, preço e distribuição) são percebidas pelos consumidores como importantes para a mudança de cultura e competitividade das empresas. Muitos são os motivos que levam os consumidores a consumirem produtos verdes, como o meio ambiente, enfatizando-se a degradação ambiental do planeta; a qualidade dos produtos, que estes são benéficos à saúde. Outro motivo citado pelos pesquisados foi o custo/benefício dos produtos sustentáveis e as embalagens recicláveis.

Para a maioria dos entrevistados a cultura brasileira influencia na decisão de compra de produtos sustentáveis, por conta da diversidade de fauna e flora, contos folclóricos muito ligados a natureza, a história do país é contada em cima da natureza e do meio ambiente. Observou-se também que os consumidores estão conscientes dos impactos que determinados produtos podem causar ao meio ambiente e demonstram preferência por adquirir produtos de matérias-primas de recursos naturais renováveis e recicláveis.

A partir da valorização das características dos produtos verdes, o estudo indicou que há predisposição por parte dos consumidores a pagarem mais por tais produtos por causa da percepção dos seus benefícios ou pelo seu valor agregado- sustentável. A estratégia de comunicação foi interpretada como fundamental, visto que a informação é uma das formas de aumentar o consumo de produtos verdes. A estratégia de distribuição é enfocada sob o prisma da necessidade de pontos de coleta e de formas de reciclagem do produto e da embalagem. A implantação de uma logística reversa que dê suporte para seus consumidores pode se tornar um diferencial competitivo à empresa.

Cabe explicar que os resultados desta pesquisa são preliminares, visto que somente se realizou um estudo exploratório para conhecer mais sobre o tema e gerar variáveis para a elaboração de uma pesquisa quantitativa.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMENDRA, Fernanda Barbosa. Consumidor Verde: estudo de caso sobre perfil e características do mercado. 2012. 69 f. Monografia (Especialização em Gestão Ambiental) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos – S.P. 2012. Disponível em: [http://www.stratmarket.com.br/publicacoes/Consumidor\\_Verde.pdf](http://www.stratmarket.com.br/publicacoes/Consumidor_Verde.pdf). Acesso em: 21 de junho de 2015.

ASSADOURIAN, E. **Ascensão e queda das culturas de consumo**. In:

WORLDWATCH INSTITUTE. **Estado do mundo, 2010: estado do consumo e o consumo sustentável**. Salvador: Uma, 2010.

BAROTO, Anderson. **Marketing verde**. Paraná, 2007. Disponível em: <http://sodebras.com.br/edicoes/N103.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2015.

BAUMAN, Z. **Vida para o consumo: a transformação de pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

CORTEZ, A. T. C.; ORTIGOZA, S. A. G. **Consumo sustentável: conflitos entre necessidades e desperdício**. São Paulo: Unesp, 2007.

CHURCHILL, Jr. Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing - Criando Valor Para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIAS, S. R. (Coord.); Professores do Departamento de Mercadologia da FGV - EAESP e Convidados. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ENOKI, P.A; ADUM, S.H.N; FERREIRA, M.Z; AURELIANO, C.A; VALDEVINO, S.L.; **Estratégias de marketing verde na percepção de compra dos consumidores da grande São Paulo**. Revista Jovens Pesquisadores. V, N. 8, JAN./JUL. 2008.

FELDMANN, F., CRESPO, S. **Consumo Sustentável**. 3 vols. Rio de Janeiro: ISER/MMA/FBMC, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. Editora: Atlas, 2010.

GS&MD (2010). **Impacto da sustentabilidade no comportamento do consumidor**. Publicado em dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2010/10/impactodasustentabilidadeno comportamentodoconsumidor/>. Acesso em 02/07/2014.

JACKSON, T. **Negotiating sustainable consumption**: a review of the consumption debate and its policy implications. *Energy & Environment*, v. 15, n. 6, p. 102751. 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2007.

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

LARENTIS, F., GASTAL, F., SCHNEIDER, H. **Influência de diferentes formas de persuasão na intenção de consumo consciente**: um design experimental. Anais do I Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre-RS, 2004.

MAKOWER, Joel. **A economia verde**: descubra as oportunidades e desafios de uma nova era dos negócios. Tradução Célio Knipel Moreira, revisão técnica Leonardo Abramowicz. São Paulo, Editora Gente, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 4ª edição. Editora: Bookman, 2006.

MICHAELIS, L. **The role of business in sustainable consumption**. *Journal of Cleaner Production*, v. 11, n. 8, 2003.

\_\_\_\_\_. Sustainable consumption and production. In: DODDS, F.; MIDDLETON, T. *Earth Summit 2002: a new deal*. London: Earthscan, 2000.

MOTTA, S. L. S. **Competitividade baseada no Marketing Ecológico**. *Revista de Ciências da Administração*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n22p128>. Acesso em 01 de jul de 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAAVOLA, J. **Economics, ethics and green consumerism**. In: COHEN, M.; MURPHY, J. (Ed.). Exploring sustainable consumption: environmental policy and the social sciences. Oxford: Elsevier Science, 2001a. p.7996.

\_\_\_\_\_. Towards sustainable consumption: economics and ethical concerns for the environment and consumers choices. *Review of Social Economy*, v.LIX, n.2, p.227-248, June 2001b.

PORTILHO, M. F. F. **Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania**. São Paulo: Cortez, 2005.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de Marketing**. 4ª edição. São Paulo. Editora: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Jayne Nunes. FERREIRA, Marlette Cassia Oliveira. SILVA, Jussara Goulart da. BIZARRIAS, Flavio Santino. FERREIRA, Marliane Aldivina Oliveira. **A influência do marketing verde no processo de compra dos consumidores**. Evento Adm2014: **Gestão Estratégica, Ética e Transparência nas Organizações**. Ponta Grossa/PR, 22 a 26 de setembro de 2014.

SILVA, M. E.; OLIVEIRA, A. P. M.; e GÓMEZ, C. R. P. **Indicadores de consumo consciente: uma avaliação do recifense sob a ótica do consumo sustentável**, 2013.

SILVA, M. E. **Consumo sustentável**: a articulação de um constructo sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas - RECADM*, v. 11, n. 2, 2012.

\_\_\_\_\_. Consumo sustentável: em busca de um constructo. *Anais do XII Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. São Paulo: FGV-EAESP, 2010.

SLATER, D. **Cultura do consumo & modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

URBAN, A.T; URBAN, F.T. **Marketing estratégico no Brasil** teorias e aplicações. Ed. Atlas: São Paulo, 2011.

VENTURA, Rodrigo. **Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil**: Principais Tendências nos Próximos 20 Anos. MACROPLAN. *Prospectiva, Estratégia e Gestão*. Elaborado em: agosto 2010. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010817182941.pdf>>. Acesso em 03 de julho de 2014.

# UM ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE HOSPITALAR

GOMES, Dayana Ribeiro; VIGNERON, Daieni Marques de Souza; CASTRO, Laís Novaes Pillar de Oliveira; REIS, Túlio Baita dos - Um estudo sobre clima organizacional no ambiente hospitalar

## RESUMO

As empresas tem buscado sua excelência a cada dia mais e mais e com a organização hospitalar não seria diferente. E umas das formas de chegar a essa excelência é através do clima organizacional, que é uma forma bem objetiva e segura de medir o relacionamento entre organização e seus colaboradores, neste caso num Hospital Público do município de Campos dos Goytacazes. Sendo assim, aplicou-se um questionário para analisar o clima e a partir do mesmo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores. Os resultados e conclusões evidenciam que grande parte dos colaboradores demonstra insatisfação principalmente quanto à remuneração e quantidade de treinamentos, por outro lado os mesmos demonstram satisfação em relação à vida profissional e o relacionamento interpessoal. Foi possível constatar que o clima no hospital pesquisado está ruim.

**Palavra chave:** clima organizacional, gestão hospitalar, organização.

---

## ABSTRACT

Every day more companies have sought its Market position, and with the hospital organization would not be different. One way to reach this excellence and through the organizational climate, which is a tool to measure the relationship between the organization and its employees, in this case a public hospital in the city of Campos dos Goytacazes. Was applied to analyze the organizational climate in the public hospital and from the same evaluate the degree of Employee Satisfaction. The results and conclusions demonstrated dissatisfaction mainly as remuneration and amount of training, on the other hand employees showed satisfaction with working life and interpersonal relationships.

**Key Word:** Organizational climate, hospital management, organization

## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização é composta por recursos materiais e por capital humano, e ambos estão intimamente ligados. Para melhor aproveitamento dos colaboradores, torna-se imprescindível ter em mente os conceitos de gestão de pessoas, sabendo-se que colaboradores satisfeitos são mais produtivos e levam à empresa ao sucesso. Desta forma, é necessário avaliá-los por meio de testes psicológicos, de acordo com (ZANELLI, 2004 apud SANTOS et al., 2012).

O Setor Público da Saúde, nomeadamente no que se refere a gestão hospitalar, apresenta diversos desafios na área da gestão e da administração. Uma das principais questões está relacionada com o clima organizacional. As organizações hospitalares representam um grande cenário de relações humanas, mesmo que seja profissionalmente, as pessoas estão sempre em contato umas com as outras e precisam interagir para cumprir suas funções.

Segundo Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional é a mais objetiva e segura dentre todas as diversas ferramentas que são criadas constantemente para avaliar o nível de relacionamento entre empresas e colaboradores, podendo identificar problemas reais na gestão de Recursos Humanos. Segundo Santos et al. (2012) o clima pode ser compreendido como a percepção que o colaborador tem de seu trabalho, de acordo com o que a organização exige e com os valores de cada um. Sendo assim, o clima organizacional define-se como os conhecimentos compartilhados pelos colaboradores em relação às

NO AMBIENTE HOSPITALAR A MOTIVAÇÃO DO CAPITAL HUMANO É DE EXTREMA IMPORTÂNCIA, POIS, DURANTE O DIA A DIA DE TRABALHO O MESMO É RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO DE VIDAS EM ESTÁGIO FRÁGIL.

variáveis organizacionais.

A cultura organizacional pode ser um fator fundamental a influenciar no comportamento dos colaboradores, o que torna o estudo da mesma importância atrelado à pesquisa de clima. Para Priore, Prado e Canas Neto (2012) "Um estudo sobre a cultura organizacional da empresa pode ajudar em processos de mudanças, principalmente as mudanças mais radicais que o grau de aversão pode ser alto".

No ambiente hospitalar a motivação do capital humano é de extrema importância, pois, durante o dia a dia de trabalho o mesmo é responsável pelo atendimento de vidas em estágio frágil. Diante deste contexto, apresenta-se a seguinte problemática: descobrir os fatores que mais influenciam no Clima Organizacional de um hospital público do Norte Fluminense. O setor pesquisado foi a Emergência, uma vez que o mesmo foi indicado pelos próprios gestores responsável pelo local.

A partir do exposto este estudo tem por objetivo geral avaliar o Clima Organizacional em um Hospital Público situado no município de Campos dos Goytacazes no Norte Fluminense. A pesquisa visa realizar um diagnósti-

co do grau de motivação dos colaboradores dentro do hospital por meio da análise do Clima Organizacional.

## 2. METODOLOGIA

Este trabalho trata de uma pesquisa de clima a ser realizada em um Hospital Público do município de Campos dos Goytacazes. Inicialmente, foi realizado contato com a equipe da Diretoria do hospital para que a pesquisa fosse apresentada e autorizada pela mesma.

Para desenvolver este trabalho foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória que através do levantamento bibliográfico proporcionará maior familiaridade com o problema com o objetivo de compreender e aprimorar as ideias, buscando ter um maior conhecimento com o objetivo de formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. E descritiva que visa através de questionários identificarem problemas a fim de solucioná-los.

A pesquisa foi aplicada na emergência de um hospital público na cidade de Campos dos Goytacazes – RJ que conta com um aproximadamente 100 colaboradores no setor. Sendo referência em atendimentos de emergência, o hospital recebe paciente tanto de Campos quanto de municípios próximos.

Foi escolhido o método de avaliação através de questionário adaptado de Santos et al. (2012) e que será dividido em duas partes. A primeira parte com perguntas referentes ao perfil dos respondentes e a segunda com perguntas relacionadas ao trabalho como as condições do mesmo, motivação, satisfação,

relacionamento com os superiores e com colegas, salário. Foram avaliados 42 colaboradores da emergência, com idade entre 18 e 60 anos, de ambos os sexos.

O questionário foi aplicado em junho de 2015, às quartas e quintas-feiras, período em que ocorre a troca de turno, no próprio ambiente hospitalar, no qual não será revelada a identidade dos mesmos. O mesmo foi selecionado, pois aborda com clareza os principais pontos influenciadores do clima. Foram feitas adaptações de forma a torná-lo aplicável em qualquer ambiente, removendo informações específicas de um tipo de organização.

Os resultados da pesquisa de clima organizacional serão disponibilizados à direção do Hospital, assim como opções de ações para pontos de melhoria. Os questionários foram aplicados individualmente para os funcionários que desejarem contribuir. A fim de que a pesquisa abranja o maior número possível de funcionários, de acordo com o necessário para que seja fiel ao clima real, a mesma será aplicada em turnos diferentes.

## 3. REVISÃO DE LITERATURA

### 3.1. Organização

Uma organização pode ser definida como ponto principal para iniciar uma pesquisa sobre os colaboradores que a constituem. Entende-se por organização que se trata de um sistema de atividades coordenadas de forma consciente, feitas por duas ou mais pessoas. As organizações existem para produzir bens e serviços que são necessários para todos nós, de acordo com Coelho (2004). Portanto, as



organizações são criadas para que as atividades e desejos da sociedade e do mercado sejam atendidas pelas mesmas.

Toda empresa necessita de, além de recursos materiais, capital humano para funcionar e obter sucesso. As pessoas são o que de mais precioso uma organização pode ter. Segundo Chiavenato (2008) o capital humano é o patrimônio mais valioso que uma organização pode reunir a fim de obter competitividade e chegar ao sucesso. Manter este capital e fazê-lo agir conforme os objetivos da empresa é uma tarefa complicada.

De acordo com Marchetti e Prado (2001), as organizações tem buscado cada vez mais satisfazer os clientes. Sabendo que os colaboradores são o principal fator responsável para atingir tal objetivo, as empresas voltam seus estudos para os mesmos. A intenção é que tais colaboradores tendo suas necessidades atendidas possam concretizar a missão da empresa e atingir os resultados vislumbrados.

### 3.2. Cultura e clima organizacional

Para Dias (2008) a cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de valores e crenças que os membros da organização possuem em comum ou como a forma que as estruturas, processos de decisões e sistemas de controle interagem com os valores e crenças compartilhadas pela empresa.

Fernandes (2010, apud Priore; Prado; Cannas Neto, 2012) afirma que a cultura de uma organização institui a maneira como o clima organizacional funciona, de acordo com as expressões sociais. Desta forma, conclui-se que a cultura é um elemento essencial para o sucesso de uma empresa,

necessitando da aderência de valores intrínsecos da cultura organizacional para o mesmo.

Para Campello e Oliveira (2006, p. 1) a palavra clima tem sua origem do grego klima e “significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores”.

O clima organizacional faz a análise do ambiente interno e com isso a empresa pode agir de modo que seus colaboradores sintam-se motivados e sintam que os seus objetivos pessoais estão sendo atingidos, conseqüentemente atingindo os objetivos da empresa. Em um ambiente onde o clima organizacional é ruim, é possível notar diversos conflitos entre os colaboradores e deles para com seus líderes, assim como rotatividade alta de funcionários e baixo rendimento, resultando em prejuízos para a organização.

Para Menezes et al. (2009, p. 306):

O estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho

EM UM AMBIENTE ONDE O  
CLIMA ORGANIZACIONAL  
É RUIM, É POSSÍVEL NOTAR  
DIVERSOS CONFLITOS ENTRE OS  
COLABORADORES E DELES PARA  
COM SEUS LÍDERES

e que são responsáveis por guiá-los em linhas consistentes de ação tem sido uma das temáticas de maior interesse no campo do comportamento organizacional. Diferentes são os construtos investigados pelo campo, sendo o clima organizacional um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações.

O clima e a cultura estão ligados diretamente, sendo este segundo um dos principais elementos influenciadores do nível do clima.

Conforme Bispo (2006), a pesquisa de clima é uma excelente ferramenta para avaliar o ambiente organizacional, sendo objetiva, diagnosticando os problemas na gestão de pessoas. Desta forma pode-se analisar os resultados e sugerir melhorias a partir dos mesmos, levando à melhoria de qualidade e aumento da produtividade.

Para Campello e Oliveira (2004) a avaliação de clima é essencial e deve ser realizada para que a organização possa ter referências para buscar a melhoria do ambiente interno, avaliando e corrigindo pontos negativos que possam levar à insatisfação por parte dos colaboradores, comprometendo a produtividade dos mesmos. Ainda, o clima é capaz de influenciar a captação e retenção de colaboradores competentes que contribuam para atingir os objetivos.

DE ACORDO COM  
SOUZA (2012) A  
MOTIVAÇÃO E  
SATISFAÇÃO DOS  
COLABORADORES  
INFLUENCIAM  
DIRETAMENTE  
NOS RESULTADOS  
E NA QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS  
PRESTADOS.

### 3.3. Gestão, motivação, clima e qualidade do serviço hospitalar

A profissionalização da gestão em hospitais, a partir de diferentes práticas da administração, tem sido bastante discutida. Todavia, são poucos os artigos identificando e discutindo essas práticas nas organizações de saúde. Da mesma forma, se pode identificar o processo de construção do conhecimento nessas organizações, especialmente a partir da prática médica. Constata-se ainda que o processo de aprendizagem salienta a aprendizagem individual e não a organizacional (BORBA, 2008; KLIEMMAN NETO, 2008).

O hospital é uma organização complexa, por prestar serviços individualizados e especializados onde cada profissional deve cuidar do cliente (paciente) de forma eficaz e eficiente para que assim o mesmo se torne um cliente fidelizado. Baseado no relatório da OMS apud Borba (2006), o hospital tem como função garantir a total assistência médica, curativa e preventiva a população.

De acordo com Souza (2012) a motivação e satisfação dos colaboradores influenciam diretamente nos resultados e na qualidade dos serviços prestados. Na área de saúde não seria diferente. As mudanças na tecnologia e métodos, assim como nos processos de trabalho, são cada vez mais frequentes, e para acompanhá-las é necessário que os colaboradores estejam

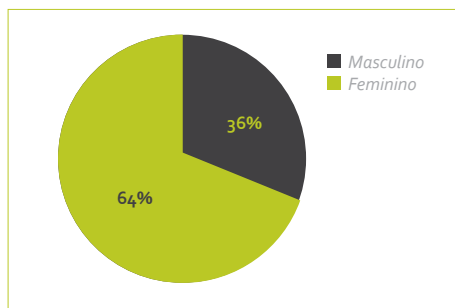
motivados, prestando um atendimento diferenciado, de qualidade, ao seu cliente, neste caso o paciente.

Para Picchiai (1998, apud, Araújo, G. A. 2014) a organização hospitalar é extremamente complexa, por ter um conjunto bastante amplo de serviços oferecidos, como clínica, hotel, restaurante, lavanderia, entre outros, além de necessitar de diversas especialidades. Para manter tudo funcionando em harmonia é necessário que todos estejam motivados e compreendendo seu papel dentro de um todo.

#### 4. RESULTADOS

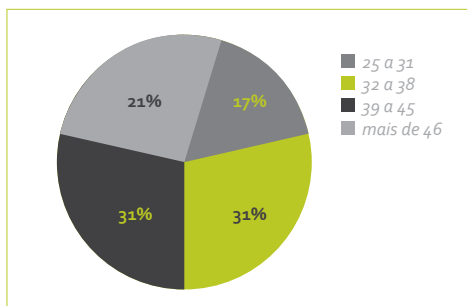
Inicialmente, foi analisado o perfil dos colaboradores do hospital público de emergência de Campos dos Goytacazes, resultando nos seguintes dados:

**FIGURA 01:**  
DIVISÃO DOS COLABORADORES DO HOSPITAL PELO SEXO



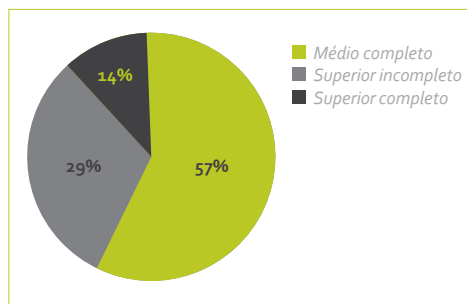
Dentre os colaboradores entrevistados, 64% eram do sexo feminino e apenas 36% do sexo masculino. Com isso podemos observar que a presença da mulher no hospital é bastante significativa (Figura 2).

**FIGURA 02:**  
PERCENTUAL DE FAIXA ETÁRIA DOS CLIENTES



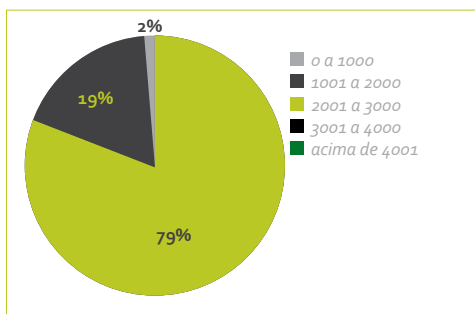
Percebe-se na Figura 3 que 31% dos entrevistados possuem faixa etária de 32 a 38 anos, outros 31% estão entre 39 a 45 anos e 21% tem mais de 46 anos. Enquanto isso, os colaboradores de idade entre 25 e 31 anos representam 17%, possuindo uma representatividade inferior (20%). Não há nenhum colaborador com idade inferior a 25 anos. Desta forma, a maioria dos colaboradores é mais madura, sendo de meia idade.

**FIGURA 03:**  
ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES



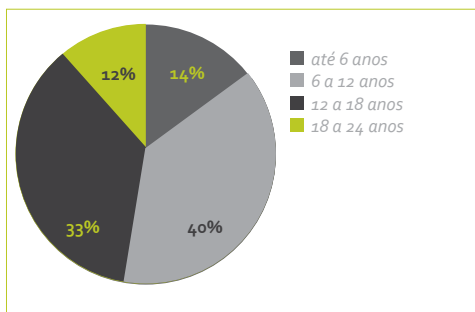
A maior parte dos colaboradores entrevistados, 57%, possui Ensino Médio completo, revelando pouca especialização. 29% dos entrevistados têm curso Superior incompleto e somente 14% concluiu o Superior, conforme revela a Figura 4.

**FIGURA 04:**  
RENDA DOS COLABORADORES



Conforme a Figura 5, 79% dos entrevistados possuem renda entre R\$1001,00 e R\$2000,00. Uma minoria, 19%, possui renda entre R\$2001,00 e R\$3000,00 e apenas 2% acima de R\$4001,00. Não houve entrevistados com renda abaixo de R\$1000,00 nem entre R\$3001,00 e R\$4000,00. É possível perceber que os salários são baixos, porém compatíveis com a escolaridade dos colaboradores.

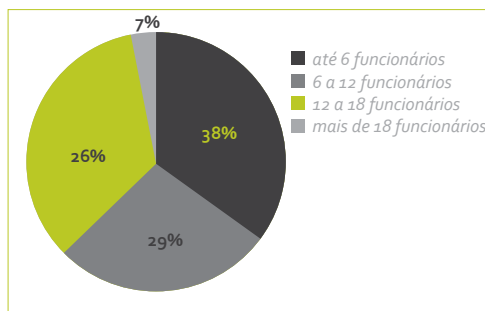
**FIGURA 05:**  
TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA



A Figura 6 revela que 40% dos colaboradores têm entre 06 e 12 anos na empresa, enquanto 33% têm entre 12 e 18 anos. Apenas 12% possuem entre 18 e 24 anos e 14% 06 anos ou menos de empresa. Portanto, a maioria dos colaboradores tem entre 06 e 18 anos de empresa, revelando uma baixa

rotatividade, com colaboradores antigos.

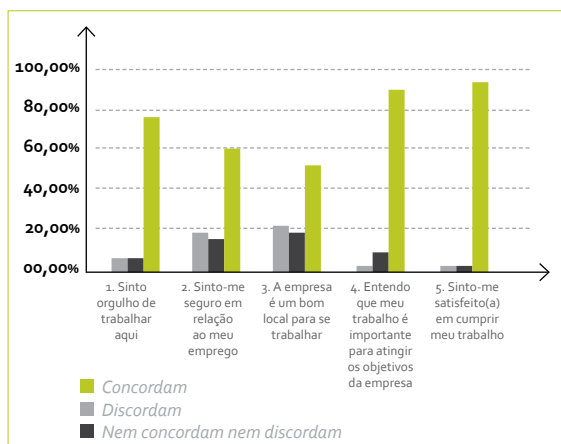
**FIGURA 06:**  
QUANTIDADE DE PESSOAS POR EQUIPE



A maior parte das equipes possui até 06 funcionários, representando 38%. 29% dos entrevistados informaram que sua equipe possui entre 06 e 12 funcionários. 26% dos entrevistados ainda revelaram que sua equipe tem entre 12 e 18 funcionários. Apenas 7% dos entrevistados tem uma equipe com mais de 18 funcionários. Assim, conforme o gráfico acima (Figura 7) avaliou-se que as equipes são formadas por poucos membros, o que facilita o controle.

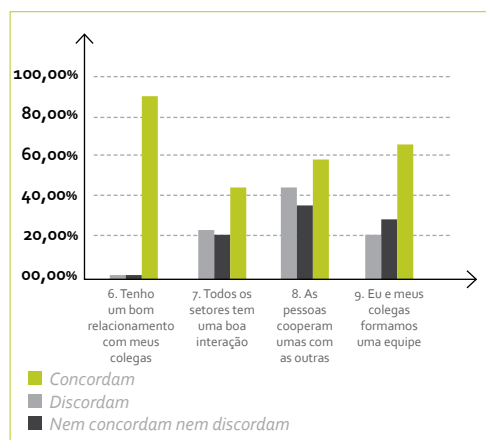
Nesta parte dos resultados iremos analisar a opinião dos colaboradores quanto aos seguintes aspectos:

**FIGURA 07:**  
VIDA PROFISSIONAL



Com relação à vida profissional, o gráfico (Figura 7) mostra satisfação dos entrevistados. Mais de 90% dos colaboradores sente que seu trabalho é importante para alcançar os objetivos da empresa 95% e sentem-se satisfeitos em cumpri-lo. Uma quantidade razoável de colaboradores, pouco mais de 76%, demonstra ter orgulho de trabalhar na organização e pouco mais da metade sente-se segura e considera o hospital um bom local para trabalhar, revelando um ponto a ser melhorado.

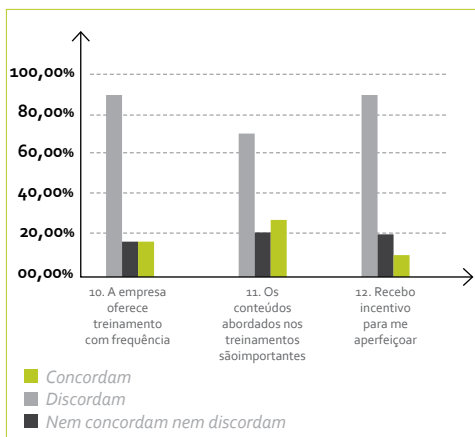
**FIGURA 08:**  
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



Conforme a Figura 8, 95% das pessoas entrevistadas tem um bom relacionamento entre si e 74% acredita formar uma equipe com seus colegas.

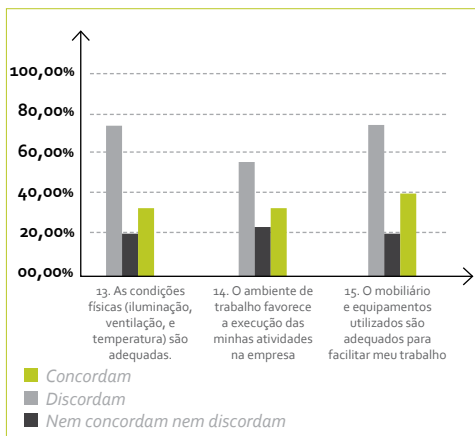
Enquanto isto, apenas 36% dos entrevistados concorda que há uma boa interação entre os setores e quase metade, 43% acredita que há cooperação uns com os outros, o que demonstra que a relação com o cliente interno, no caso da comunicação com outros setores é falha, revelando um ponto departamentalismo.

**FIGURA 09:**  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



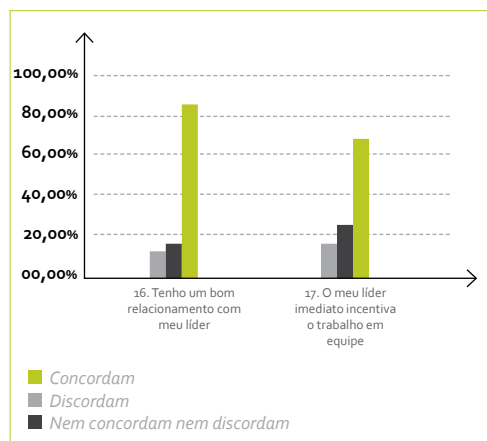
Como mostra a figura 9, a maior parte dos entrevistados está insatisfeita com o investimento em Treinamento e Desenvolvimento. Cerca de 90% deles diz não receber treinamento com frequência e incentivo para aperfeiçoamento. Mais de 70% considera que os conteúdos abordados nos poucos treinamentos não são relevantes. Desta forma, é possível que não haja necessidade de treinamento ou há e os superiores não identificam esta necessidade. É importante haver comunicação entre as partes para melhor compreensão e resolução da questão.

**FIGURA 10:**  
AMBIENTE DE TRABALHO



Sobre o Ambiente de Trabalho e aspectos ergonômicos, identificou-se que, como mostra a Figura 10, a maioria dos colaboradores sente-se incomodado com as condições físicas, com índices acima de 60% de insatisfação. Os entrevistados também demonstram incômodo quanto ao favorecimento da execução das atividades pelo ambiente de trabalho, com 54% deles informando que o ambiente não é capaz de favorecer, 19% não concordou, nem discordou e apenas 26% acreditam que favoreça. Quanto ao mobiliário, mais da metade dos colaboradores, 69%, acredita não ser adequado. Como o hospital é referência na região, é possível que não haja equipamentos suficientes e é possível também que os existentes sejam antigos. Desta forma, é necessário ajustar as condições de trabalho às corretas e verificar o mobiliário.

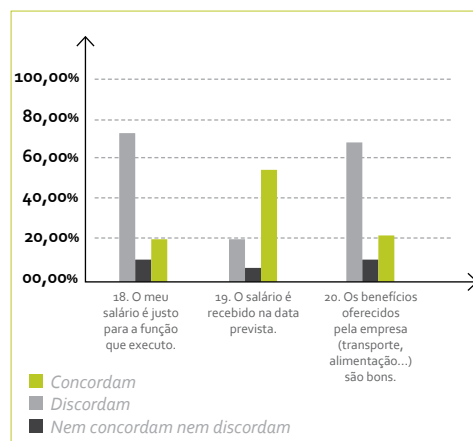
**FIGURA 11:**  
ESTILO DE LIDERANÇA



Para a equipe ter sucesso, é necessário que o líder saiba exercer esta função e tenha um bom relacionamento com seus liderados. No caso estudado a maior parte dos colaboradores entrevistados revela estar satisfeita com a

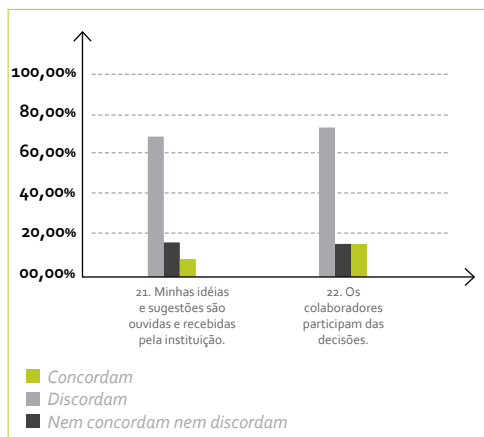
liderança, conforme a Figura 11. 83% possui um bom relacionamento com o líder e 64% dizem que o líder imediato incentiva o trabalho em equipe, o que sabidamente reflete diretamente na produtividade. Um número pequeno de entrevistados revelou não ter um bom relacionamento com a liderança ou não ser incentivado a trabalhar em equipe, o que pode ocorrer devido a algum problema pessoal.

**FIGURA 12:**  
REMUNERAÇÃO



Conforme dados do gráfico acima (Figura 12), a maior parte dos colaboradores demonstra insatisfação com a remuneração recebida. 74% consideram que a remuneração não é compatível com a função executada e 69% não considera que os benefícios sejam bons. Quanto ao pagamento, é realizado na data correta. Assim, apesar de pagar em dia, a organização não remunera de forma satisfatória. O fato de a remuneração ser baixa pode estar relacionado à baixa escolaridade da maior parte dos entrevistados. O incentivo ao treinamento aliado a ajuste na remuneração e plano de benefícios flexível, de modo a encaixar-se às necessidades de cada um, poderiam auxiliar na solução deste ponto.

**FIGURA 13:**  
COMUNICAÇÃO COM SUPERIORES



Em relação à comunicação, os colaboradores demonstram insatisfação, tendo 67% respondido que não tem suas ideias ouvidas e 71% que não participam das decisões, conforme a Figura 13. Este ponto merece grande atenção, pois a comunicação com os colaboradores e a participação na tomada de decisão interfere diretamente na adesão de estratégias elaboradas pelos gestores.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como foco analisar o Clima Organizacional do setor de emergência de um Hospital Público no município de Campos dos Goytacazes, abrangendo todos os cargos e turnos do setor. Foram entrevistados 42 colaboradores de um total de 100, o que representa 42% de todos os funcionários da emergência, com idades entre 18 e 46 anos.

A partir do questionário aplicado, chegou-se à conclusão de que as respostas com índices mais baixos de satisfação por parte dos colaboradores fazem referência a Treinamento e Desenvolvimento, Ambiente de Trabalho, Remuneração e Comunicação. Conforme Bispo

(2006), um clima favorável é capaz de beneficiar clientes, organização e colaboradores, assim como um clima desfavorável pode prejudicar a todos, deste modo é importante ter atenção aos pontos levantados.

Segundo Lemos e Rocha (2011), a ampliação do conhecimento em Medicina e nos serviços de tratamento e diagnóstico de pacientes, o hospital passa a ser um núcleo especializado para atender à sociedade, necessitando de uma equipe de profissionais de saúde. Para que a equipe desenvolva um bom trabalho, é necessário ter um clima favorável.

Considerando a afirmação anterior, foi feita uma análise dos pontos de melhoria apresentados na pesquisa. Com relação à Treinamento e Desenvolvimento, notou-se uma carência, mostrando que mais de 90% os entrevistados informa não receber treinamentos nem incentivo para se aperfeiçoar. Numa área em constante desenvolvimento como é o caso da medicina, o aperfeiçoamento acaba sendo crucial. Como afirmam Borba e Kliemman Neto (2008), o atendimento primário dado ao paciente é um elemento de extrema relevância para a melhora na qualidade no atendimento.

Tratando do Ambiente de Trabalho, com índices acima de 60%, mais da metade dos colaboradores demonstra insatisfação. Quando se fala em hospitais, o ambiente deve ser o melhor possível de modo a facilitar o atendimento. Everling et al. (1999) diz que com os avanços recentes na medicina e na psicologia, passou-se a enxergar o homem de um outro modo em relação ao ambiente de trabalho. Para maior produtividade e

satisfação, acredita-se que seja necessário ajustar mobiliários à demanda e às necessidades dos colaboradores, visto que tratam de uma etapa importante do atendimento ao paciente e precisam de recursos para realizá-los de forma correta.

No hospital pesquisado, sendo público, os cargos são de certa forma estáveis. Sendo assim, apesar da segurança com seu trabalho e do orgulho com sua profissão, tratando da remuneração, o fato de ser fixa e não muito elevada, em sua maioria, causa desconforto. Conhecendo a média de salário ofertada em outras organizações, é possível que os colaboradores não abandonem o local, por ser estável, mas busquem uma complementação do salário, com horas extras ou outros empregos, gerando cargas horárias excessivas e stress. Os benefícios oferecidos também deixam a desejar, segundo as respostas.

A comunicação também necessita de cuidados, pois 60% a 71% dos entrevistados dizem não ser ouvidos e não participar das decisões, o que influencia diretamente na forma de executar as tarefas planejadas pelos superiores. Os colaboradores podem não entender as decisões tomadas e não agir de acordo, ou agir com relutância, depreciando o trabalho. De acordo com Cardoso (2006), é necessário entender que a informação e os processos de comunicação da organização são complexos e devem ser estudados para enfrentar a competitividade e atender com qualidade.

De modo geral, os colaboradores demonstram estar insatisfeitos com o hospital, especialmente com a falta de incentivo ao crescimento e falta de comunicação e com o ambiente de trabalho não favorável. Quanto aos demais aspectos, como relacionamento entre as equipes e com superiores há pontos menos relevantes e a maior parte dos entrevistados demonstra estar satisfeita. Tais fatores são também cruciais para manter a qualidade do atendimento e sempre devem ser avaliados e mantidos em bons níveis.

Futuramente, pode ser aplicada a pesquisa em outros setores do hospital, com a mesma finalidade, e podem ser elaboradas estratégias e tomadas atitudes visando melhorar os aspectos negativos averiguados com a Pesquisa de Clima Organizacional. Assim será possível impactar positivamente nos resultados do hospital, na qualidade do atendimento e buscar a excelência desejada pelas organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAUJO, G. A. **Ferramentas de comunicação de recursos humanos em uma instituição hospitalar**. Portal Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/ferramentas-de-comunicacao-de-recursos-humanos-em-uma-instituicao-hospitalar/81778/>> Acesso em 19 Out. 2014.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod. [online]. 2006, vol.16, n.2, pp. 258-273. ISSN 0103-6513. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em 10 Set. 2014.



BORBA, G. S. de; KLIEMANN NETO, F. J. **Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais.** Saúde soc. [online]. 2008, vol.17, n.1, pp. 44-60. ISSN 1984-0470. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12902008000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902008000100005)>. Acesso em 06 Maio. 2015.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas.** In: XI SIMPEP, 11., 2004, Bauru,. Anais. São Paulo: Simpósio de Engenharia de Produção, 2004. ref. ISSN 1809-7189. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/413.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf)>. Acesso em 14 Jun. 2015.

CARDOSO, O. DE O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Rev. Adm. Pública, v.40 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dec. 2006 <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000600010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010)> Acesso em: 20 Maio 2015.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas.** 3. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial.** São Paulo: Saraiva, 2004.

DIAS, R. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

LEMOS, V. M. F.; ROCHA, M. H. P. da. **A gestão das organizações hospitalares e suas complexidades** In: VII congresso nacional de excelência em gestão, 7., 2011, Niterói,. Anais. Rio de Janeiro: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. ref. ISSN 1984-9354. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11\\_0417\\_1492.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0417_1492.pdf)>. Acesso em: 10 Set. 2014.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. (2001). **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor.** Revista de Administração de Empresas, 41(4), 56-67. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a07.pdf>>. Acesso em: 14 Jun. 2015.

MENEZES, I. G. et al. **Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial.** Estud. psicol. (Campinas) [online]. 2009, vol.26, n.3, pp. 305-316. ISSN 1982-0275. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300004>>. Acesso em 16 Jun 2015.

PRIORE, E. R.; PRADO, S. R.; CANNAS NETO, A.. **Artigo científico:** Cultura Organizacional: Influência dos Gestores na Cultura das Organizações. *Gestão Contemporânea* v.2, n.2, 2012. Disponível em <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/download/88/140>>. Acesso em 18/05/2015.

SANTOS, B. S. et tal. **Pesquisa De Clima Organizacional:** Um Estudo Com Os Colaboradores De Um Hospital Universitário. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção, 32., 2012, Bento Gonçalves,. Anais. Rio Grande do Sul: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social, 2012. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STO\\_160\\_932\\_20588.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_160_932_20588.pdf)>. Acesso em: 10 Set. 2014.

SOUZA, A. A. de et. al.; **Controle de Gestão em Organizações Hospitalares.** *Revista de Gestão da USP, São Paulo*, v.16, n.3, 2009. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=oCB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F5296&ei=S3VeVbzDNYPnsASoWYDQAg&usg=AFQjCNGtonspH3EZj3Sg5Nfls\\_Zx1mJxig&bvm=bv.93990622,d.cWc](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=oCB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F5296&ei=S3VeVbzDNYPnsASoWYDQAg&usg=AFQjCNGtonspH3EZj3Sg5Nfls_Zx1mJxig&bvm=bv.93990622,d.cWc)> Acesso em 21 Maio 2015

SOUZA, R. B. de. **A motivação dos colaboradores da área da Saúde influenciada pela Ergonomia Organizacional.** *Revista Hospitais Do Brasil, Brasil*, 4, jul. 2012. Disponível em: <http://www.revistahospitaisbrasil.com.br/blogs/adm-hospitalar/a-motivacao-dos-colaboradores-da-area-da-saude-influenciada-pela-ergonomia-organizacional/> Acesso em 05 Nov. 2014.

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESA FAMILIAR:

## UM ESTUDO DE CASO EM SOMBRIO-SC

GONÇALVES, Natalia Martins; MARTINS, Rosana; VOLPATO, Débora; ABEL, Jucélia da Silva -  
Estrutura organizacional em microempresa familiar: um estudo de caso em Sombrio-SC

### RESUMO

Manter-se atuante em um mercado com tantas mudanças não é tarefa fácil mesmo para empresas bem estruturadas. Para as empresas pequenas e familiares, os desafios são ainda maiores. Esse estudo propôs desenvolver uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar de Sombrio-SC. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, com pesquisa bibliográfica e estudo de caso, visando diagnosticar a estrutura vigente na empresa. Por meio da pesquisa foram identificados conflitos, gargalos no sistema produtivo e de gestão da cerâmica, tais como sobreposição de funções e colaboradores sobrecarregados. A partir da análise dos dados obtidos, foi possível elaborar uma nova estrutura organizacional, documentando os processos de gestão da empresa. As atividades duplicadas foram reorganizadas, definindo a distribuição das atividades de maneira mais adequada entre os colaboradores. Espera-se que com essa estrutura organizacional a empresa familiar consiga manter-se em equilíbrio internamente, se reduzam os conflitos, de modo que seus objetivos sejam alcançados, o processo sucessório seja exitoso e a organização possa se perpetuar no mercado.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional. Empresa familiar. Microempresa.

### ABSTRACT

To keep up active in a market with so many changes is not easy even for well-structured companies. For small and family businesses, challenges are even larger. This study aimed to develop a framework organization for a family business from Sombrio-SC. It was used a qualitative approach, bibliographical research and case study aimed diagnose the current structure in the company. Through the survey were identified conflicts and problems in the production system and ceramic management, such as an overlay of overloaded functions and employees. From the analysis the data obtained, it was possible to develop a new organizational structure, documenting the company's management processes. Duplicate activities were reorganized, defining the distribution of activities in a more appropriate way among employees. It is expected that with this organizational structure family business can keep in balance internally, to reduce conflicts so his goals are achieved, the succession process is successful and the organization can be perpetuated in the market.

**Keywords:** Organizational structure. Family business. Microenterprise

## 1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm papel importante no ambiente organizacional, pois contribuem para a produção total de bens e serviços do país (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998). Essas empresas possuem características que contribuem para a sociedade onde estão instaladas, como a geração de emprego e renda, e também para formação de grupos empresariais (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

Porém, quando a organização é de pequeno porte e direção familiar, os interesses dos gestores e membros da família acabam comprometendo o andamento da organização, pois os familiares podem entrar em conflito, devido à intimidade que existe fora do ambiente de trabalho, afetando o dia a dia da organização (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

Por isso, estas empresas precisam de uma gestão com qualidade, sejam elas administradas por familiares ou por colaboradores não ligados a empresa, já que uma boa gestão proporcionará estrutura administrativa adequada para enfrentar os desafios existentes no mercado em que essas organizações atuam (SOBRAL; PECL, 2013).

Um dos maiores problemas de uma organização de pequeno ou médio porte é manter-se em um mercado competitivo, pois seu gestor exerce várias funções, fazendo com que ele não possua uma visão detalhada em determinadas áreas importantes em sua empresa, afetando o bom desempenho da mesma (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

A empresa gerida por familiares possui muitos pontos positivos, porém os pontos negativos acabam se tornando incômodos. Contudo, os gestores precisam agir com racionalidade, buscando orientação neutra e profissional, para poder reverter essas limitações e transformar essa em uma empresa sadia e bem estruturada. Por isso a necessidade do desenvolvimento de uma proposta de estrutura organizacional para a empresa em estudo.

Diante dos argumentos supracitados, foi desenvolvido um modelo de estrutura ideal para a empresa em estudo. Para isto, foi realizado um levantamento das atividades desempenhadas pelos colaboradores; organizadas as funções de cada um deles por áreas específicas; definidos os cargos dentro de um enfoque de melhorias contínuas. Finalmente, criou-se um organograma para a empresa conforme a definição dos cargos e atividades de cada um dos colaboradores.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada para esse estudo foi qualitativa para coleta e análise dos dados. O trabalho incluiu duas etapas distintas: primeiramente foi feito um diagnóstico do modelo de organização vigente na empresa; na segunda etapa foi proposta uma nova estrutura organizacional seguindo as orientações teóricas presentes nesse estudo. Deste modo utilizou-se a

UM DOS MAIORES  
PROBLEMAS DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DE  
PEQUENO OU MÉDIO  
PORTE É MANTER-  
SE EM UM MERCADO  
COMPETITIVO,

pesquisa descritiva, que é o meio de investigação que mais se enquadra com os objetivos do estudo proposto. Para Andrade (2005, p.124) “Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Os meios de investigação são bibliográficos, por meio de obras literárias, para compor a estrutura teórica e estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação completa do que se deseja pesquisar, pois se trata de um trabalho que exige detalhes para seu entendimento.

Os dados da pesquisa foram adquiridos por fontes secundárias, através de fontes bibliográficas e, primárias, por meio de dados históricos da empresa, arquivos e registros, observação direta e entrevistas, para compreender a estrutura da empresa, as funções administrativas, a arquitetura organizacional e as características próprias de uma microempresa familiar. A população da pesquisa é composta pelo caso de uma indústria cerâmica, microempresa familiar, localizada em Sombrio, SC, envolvendo a participação de todos os funcionários, já que foi necessário entender as atividades de cada um deles para compreender como a empresa era organizada. A população de uma pesquisa também pode ser chamada de universo da pesquisa, já que nela encontram-se todos os elementos necessários para a obtenção de informações (ANDRADE, 2005).

Quando os dados são qualitativos, consegue-se uma descrição dos fenômenos a partir da observação e também da compreensão da percepção das características da população da amostra (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). O tipo de amostra foi não probabilística por conveniência, sendo entrevistados todos aqueles que puderam contribuir para o diagnóstico da estrutura organizacional, bem como aqueles que forneceram informações para a composição do novo plano. Neste caso, todos os colaboradores da cerâmica responderam ao questionário

ADMINISTRAR É SABER  
COMO UTILIZAR  
OS RECURSOS  
ORGANIZACIONAIS COM  
O INTUITO DE MELHORAR  
O DESEMPENHO DE UMA  
EMPRESA OU INSTITUIÇÃO  
(CHIAVENATO, 2000).

com perguntas abertas e fechadas, pois foi necessário compreender as atividades de todos. Utilizou-se ainda de entrevistas em profundidade para entender através das atividades exercidas pelos gestores e colaboradores, como é composta a estrutura da cerâmica. Para Chiusoli (2013) a entrevista em profundidade é aquela na qual se consegue ir direto ao ponto de dúvidas, proporcionando melhor entendimento do que se busca compreender.

### 3 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES GERENCIAIS

Administrar é saber como utilizar os recursos organizacionais com o intuito de melhorar o desempenho de uma empresa ou instituição (CHIAVENATO, 2000). Uma das maneiras de uma organização alcançar seu sucesso é através de uma administração eficiente, e isso se deve aos

gestores, pois estes são encarregados para exercer as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar (SILVA, 2007).

Sobral e Peci (2013) afirmam que os gestores ou administradores, são os membros da organização que possuem como meta conduzir a empresa para que a mesma consiga atingir os objetivos almejados, por meio da escolha e da aplicação dos recursos necessários.

Dentro deste contexto, o planejamento é considerado um guia que mostra as estratégias a serem seguidas pelos gestores. Deve ser preparado de um modo que se houver um imprevisto, seja resolvido com estratégias que não saiam do caminho traçado (ANDRADE; AMBONI, 2010). "O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório" (MAXIMIANO, 2004, p.105). Galli (2006) complementa que o planejamento é como um ponto de partida para as organizações, já que vai orientar os administradores para chegarem ao objetivo traçado, apresentando o que deve ser feito para alcançá-lo.

A organização pode ser definida como a segunda função gerencial, pois é responsável por cuidar do agrupamento e distribuição dos recursos disponíveis, em setores e funções,

para que se consiga atingir os objetivos propostos pelo planejamento. Essa organização pode ser formal, ou seja, quando é oficializada formalmente, possui organograma, integração dos departamentos conforme descrito entre outras características. Pode ser também uma organização informal, onde as funções de cada um surgem conforme suas habilidades (CHIAVENATO, 2000).

Desta maneira, para que se consiga um melhor desempenho, é essencial a utilização do organograma, que mostra as atribuições de cada colaborador por área de trabalho

e a quem devem se direcionar. Assim, se alcança o resultado operacional planejado (ANDRADE; AMBONI 2010). O organograma é uma ferramenta importante para o bom êxito da segunda função gerencial, pois indica

O PLANEJAMENTO  
É COMO UM PONTO  
DE PARTIDA PARA AS  
ORGANIZAÇÕES, JÁ  
QUE VAI ORIENTAR OS  
ADMINISTRADORES  
PARA CHEGAREM AO  
OBJETIVO TRAÇADO

as áreas de trabalho, quais qualificações exigidas para cada cargo, a quem se dirigir quando for necessário tomar decisões e como deve funcionar a comunicação (CARREIRA, 2009).

Para Andrade e Amboni (2010), administração e liderança possuem atribuições diferentes: os administradores assumem responsabilidades e fazem com que as coisas aconteçam; já os líderes, devem buscar maneiras de influenciar sua equipe para atingir determinado objetivo. A liderança é a função gerencial na qual se apresenta a maneira como alcançar os objetivos propostos. Assim,

os líderes precisam orientar como as tarefas serão realizadas para que todos os colaboradores possam alcançar as metas juntamente com a organização (CHIAVENATO, 2000).

Por isso, é necessário que os líderes incentivem e mostrem como devem ser realizadas as atividades, para que os colaboradores tenham eficiência nas funções que lhes são atribuídas (MORGAN, 2002).

Na concepção de Maximiano (2004, p. 123) “Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo”. Oliveira (1998) complementa que é preciso que se faça uma avaliação da estrutura organizacional para que se possa analisar o que está no caminho certo e os pontos a serem melhorados. Alguns passos para obter os dados são:

- a) Aplicação de um questionário ou uma entrevista semi-estruturada;
- b) Pesquisar os responsáveis pelos níveis: tático, operacional e estratégico;
- c) Também é importante observar como se desenvolve o repasse de informações de um setor a outro;
- d) Como os cargos estão sendo preenchidos, verificar se as atividades estão sendo realizadas pelo colaborador certo; e
- e) Além disso, acompanhar como está o andamento das diretrizes da empresa, que são orientações para saber como trabalhar nas diferentes áreas organizacionais.

Portanto, para administrar uma organização com eficiência e eficácia, é necessário: instaurar objetivos e modelos de desempenho; estimar o desempenho do que está sendo feito; conferir se o que está sendo realizado é o mesmo que foi proposto; e tomar atitudes para que se possa corrigir o que está fora do padrão esperado (CHIAVENATO, 2000).

### 3.1 Estrutura organizacional

As empresas buscam constantemente uma estrutura organizacional adequada para se manterem firmes em um mercado competitivo. Para que isso ocorra, o modelo de estrutura precisa atender as necessidades da organização, orientando os colaboradores e identificando a função que cada colaborador precisa exercer na organização (SEIFFERT; COSTA, 2007).

As organizações possuem níveis chamados de administrativos conforme as habilidades que os gerentes exercem, sendo eles: gerentes de alto nível, possuindo habilidades conceituais; gerentes de nível médio, possuindo habilidades humanas; e gerentes de primeira linha, possuindo habilidades técnicas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Para Silva (2008), o nível estratégico compreende a alta administração onde são apresentadas as metas de longo prazo, como também a direção da organização. O nível tático abrange a média administração onde são coordenados os serviços ou produtos fornecidos pela empresa. E o nível operacional corresponde à supervisão dos processos que serão executados. O quadro

a seguir mostra as características de cada nível organizacional:

#### QUADRO 01:

##### NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.

<b>Estratégico</b>	→ Proporciona ao gestor saber quais caminhos a seguir, objetivando aperfeiçoar a relação do ambiente com a empresa.
<b>Tático</b>	→ Nível no qual são divididas as áreas da empresa para que se possa trabalhar nelas com mais detalhamento.
<b>Operacional</b>	→ Onde são formalizados os procedimentos para que os trabalhos sejam realizados da maneira como foram planejados.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1998).

Além dos três níveis citados anteriormente, as organizações contam com grupo de colaboradores não administrativos que não possuem posição na gerência, que são os responsáveis pela execução dos serviços ou produtos, sendo chamados de funcionários de linha de frente (SILVA, 2008).

Para Morgan (1996), durante muito tempo, os pesquisadores viam os ambientes das empresas como sistemas fechados no qual se preocupavam apenas com o planejamento interno. Ao decorrer dos anos, foram percebendo que as empresas sofriam influência do que acontece fora de sua organização, ou seja, entendeu-se que as organizações vivem em um sistema aberto. “Cada organização está inserida em um ambiente, que pode ser uma cidade, um estado, uma nação ou mundo. O conceito de organização inclui o termo sistemas.” (SILVA, 2008, p.43).

O ambiente organizacional não é formado apenas pelo o que acontece internamente na empresa, é algo complexo que envolve todos os agentes externos, como fornecedores e o governo, que de alguma forma influenciam no andamento da organização (CHIAVENATO, 2000).

Para Maximiano (2008), o ambiente organizacional pode funcionar de duas maneiras, sendo elas:

**a) Modelo mecânico:** no qual a empresa irá trabalhar como se fosse uma máquina, valorizando os processos; e

**b) Modelo orgânico:** no qual a empresa procura reduzir a formalidade, valorizando mais as pessoas ao invés dos processos.

Esses dois modelos podem ser definidos pela cultura da organização. A cultura das empresas é composta por valores, atitudes e comportamentos que fazem com que as mesmas passem determinada imagem de como é sua dinâmica interna, apresentando o que pode ou não ser aceito dentro do ambiente empresarial (LACOMBE; HEILBORN, 2003). A história da empresa também contribui para a formação de sua cultura, já que o modo como os gestores trabalham pode ser identificado como uma tradição e fará com que os colaboradores a sigam, como meio de se adaptar à empresa (CERTO, 2003).

Quando uma organização passa por várias mudanças, como troca de gestores ou a entrada



de profissionais vindos de outra empresa, a organização passa a ter uma cultura fragmentada, já que há a inserção de um profissional com hábitos diferentes, traz consigo a cultura de outra empresa enraizada. Desse modo, torna a empresa um misto de várias crenças e símbolos do que pode ou não ser realizado. Por isso a importância em passar para os colaboradores a cultura da organização (MORGAN, 1996).

Dentro deste contexto, a conscientização do colaborador influencia a realização de suas funções nas mudanças que podem ocorrer na organização (CERTO, 2003). Por isso, “[...] a mudança organizacional é o processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa- ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa” (CERTO, 2003, p. 265).

MUDANÇAS EM  
EMPRESAS DEVEM  
SER REALIZADAS COM  
MUITO CUIDADO E  
PLANEJAMENTO

Mudanças organizacionais podem acontecer de modo não provocado, quando acontece algo inesperado e precisa de algo para mudar esse quadro, ou de modo planejado, quando se sabe quando, como, onde e o que deve ser reajustado (GRIFFIN, 2007). Mudanças em empresas devem ser realizadas com muito cuidado e planejamento, já que uma mudança em um determinado setor da empresa pode causar diferenças em outros processos. (MORGAN, 1996).

Ainda para Morgan (2002), as organizações podem ser igualladas a sistemas de comunicações e de decisões, visto que os administradores dependem de informações de todas as áreas da empresa para as tomadas de decisões. Lacombe e Heilborn (2003) complementam que a comunicação é fundamental para o bom êxito de uma coordenação, que é um instrumento importante do administrador. Assim, se a comunicação funciona coesa, as coordenadas também irão funcionar da maneira como foram planejadas.

Para Maximiano (2008) em um processo de comunicação existem os seguintes elementos:

- a) **Emissor:** Fonte da mensagem;
- b) **Receptor:** Destino da mensagem;
- c) **Mensagem:** A informação;
- d) **Canal de comunicação:** Meio no qual a mensagem será transmitida;
- e) **Ruídos:** Interferências que pode haver durante a comunicação; e f) **Feedback:** Retorno da mensagem, o que foi entendido.

Já para Griffin (2007), é importante destacar a diferença de uma informação e de um dado, já que os dois possuem as seguintes características: dados são fatos brutos e números, já a informação são os dados transformados em mensagens. Por isso a necessidade em fazer com que a comunicação flua de maneira correta, atingindo os objetivos previstos.

### 3.2 Empresas familiares e micro-empresas.

Grande parte das empresas familiares existentes surgiu por meio de iniciativas e investimentos

de pessoas que possuem uma ideia de negócio e desejaram empreender juntamente com o auxílio de seus familiares (GALLI, 2006).

Muitas são as características encontradas em empresas familiares que as diferenciam das demais organizações. São diferenças notadas no processo decisório ou mesmo em sua cultura, onde o apreço por certos valores da família misturam-se com os da empresa (LONGENECKER; MOORE; PETTY 1998). Uma empresa é definida como familiar quando a família ou herdeiros possuem controle sobre as ações. A sucessão é definida por laços familiares e os cargos estratégicos são preenchidos por parentes (BORNHOLDT, 2005).

Para Adachi (2006), essas empresas possuem grandes vantagens perante o mercado, tais como:

- a) Rapidez ao tomar decisões;
- b) Respeito onde atua ou está instalada;
- c) Grande conhecimento e empenho ao negócio da família;
- d) Lealdade e obediência dos funcionários;
- e) Valores e tradições partilhados por todos;
- f) União baseada pela influência do criador; e
- g) Disponibilidade de recursos financeiros por parte dos familiares.

Essas empresas de gestão familiar destacam-se no mercado e no desenvolvimento econômico do país, gerando emprego, renda e suprindo os mercados doméstico com uma gama variada de produtos, além de que diversas tem se lançado no mercado internacional. Deve-se considerar que uma grande parcela das organizações brasileiras iniciaram suas atividades em família. Esses negócios poderiam ter maior destaque se não houvesse as

dificuldades em sua gestão, que em muitos casos vem acontecendo desde gerações anteriores (FREITAS; BARTH, 2012).

Por isso, é imprescindível que o proprietário da empresa entenda que suas atribuições são diferentes no seu lar e em seu negócio. No ambiente familiar, é preciso ser o pai de família, já no ambiente organizacional, o administrador, estando ciente de que é essencial a implantação de uma estrutura definida para o correto funcionamento das atividades empresariais (ADACHI, 2006).

Muitos destes pequenos proprietários não possuem um bom entendimento sobre o mercado onde atuam. É pequena a compreensão das necessidades dos clientes. Desta maneira, acaba prejudicando os resultados esperados. Por isso é necessário ampliar a visão de mercado (SEBRAE, 2008).

Portanto, é preciso cuidado da parte dos gestores das empresas pequenas, pois são acostumadas com poucos funcionários, pequenas instalações e baixo faturamento. Isso faz com que na maioria das vezes não estejam preparados para um crescimento, o que pode provocar problemas na gestão (SOUZA, 2009).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO

A empresa em estudo é uma micro empresa fabricante de telhas, localizada no município de Sombrio, no extremo sul de Santa Catarina. Sua administração é realizada pelos filhos do proprietário, que também trabalham dentro da empresa, como será apresentado adiante. Por ser uma empresa familiar

e sem uma estrutura organizacional definida, se tem a necessidade de diagnosticar como é a organização da mesma e implantar um modelo conforme as necessidades apresentadas durante a pesquisa.

Conhecida por Cerâmica do Nivaldo, a empresa pesquisada produz telhas de barro natural para cobertura, terminal e acabamentos de telhados, para clientes de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Atualmente, é administrada por três dos quatro filhos do Sr. Nivaldo. Este já aposentado, ainda trabalha dentro da cerâmica e auxilia nas decisões a serem tomadas, pois herdou a mesma, ainda jovem, de seu pai Sr. José B. Martins. Pode ser considerada uma empresa pequena em relação às demais do município. Porém, das empresas do mesmo ramo da época em que começou com a produção de telhas, esta é a única que permanece em atividade.

A história da empresa se inicia da década de 60, quando José B. Martins começou produzindo tijolos maciços para os agricultores de fumo que precisavam de tijolos para construir suas estufas. No fim desta década, além dos tijolos, faziam telhas coloniais, trabalhando com seu cunhado e com seus filhos que iam crescendo dentro da pequena cerâmica.

Extraíam barro, de uma pequena barreira do outro lado do Rio da Lage que fica próximo da empresa, com pás e enxadas, pois não tinham acesso a máquinas e puxavam até a cerâmica de carro de boi. Tudo era feito de forma artesanal, e nesta década a empresa funcionou sem registro, pois não tinham contador na região.

Já na década de 70, a demanda de tijolos diminuiu por dois fatores: concorrentes passaram a fazer tijolos diferentes com furos e os estufeiros já haviam feito suas estufas não precisando tanto de tijolos. Com isso, aumentou-se a produção de telhas que era seu 2º produto mais vendido, conseguindo fazer 15.000 peças por mês. Nesta mesma década, em 1976, a empresa foi registrada.

Com a abertura da BR-101, a distribuição de telhas aumentou, pois a principal dificuldade era o transporte feito para o Rio Grande do Sul feito por lanchas pela Lagoa de Sombrio. Só os filhos não eram suficiente para toda a produção. Assim, Sr. José começou a contratar funcionários vindos do interior.

Posteriormente, na década de 80, houve mais expansão e um dos filhos do Sr. José, o Nivaldo, passou a assumir o comando da empresa, já que suas irmãs seguiram outras profissões. Com a vinda do telefone para a região ficou mais fácil vender as telhas, pois aumentava o leque de clientes. Nesta época a produção havia crescido para 30.000 peças por mês.

Já na década de 90, Sr. Nivaldo já contava com a ajuda de seus filhos que já trabalham na produção. Nessa época, conseguiu fazer mais alguns galpões para secagem, fez outro forno,

TUDO ERA FEITO DE  
FORMA ARTESANAL,  
E NESTA DÉCADA A  
EMPRESA FUNCIONOU  
SEM REGISTRO,  
POIS NÃO TINHAM  
CONTADOR NA  
REGIÃO.

pois o que tinha já não era suficiente. Esta década foi de obtenção de melhores equipamentos, e de abertura de novos mercados.

De 2000 até os dias atuais também houveram mudanças. O Sr. Nivaldo passou a administração para seus filhos, conforme iam amadurecendo, portanto a empresa tem sobrevivido ao segundo processo de sucessão familiar. Houve aumento da produção e da concorrência, onde foi possível conseguir automatismo para algumas máquinas da produção. Mudanças também vieram com a vinda da nota fiscal eletrônica que fez com que a filha do proprietário passasse a cuidar do escritório e conquistar espaço na gestão da cerâmica. Com essa conquista, optou-se por fazer uma graduação em administração, assim trazendo a teoria para a empresa e a prática para seus estudos. Desse modo foi possível que a mesma implantasse algumas melhorias para as rotinas na gestão da empresa.

A empresa faz parte do setor de Cerâmica Vermelha, já que os produtos fabricados possuem coloração avermelhada. As empresas que compõem este setor são responsáveis pela fabricação de blocos, lajes, telhas, tijolos e outros que são importantes para a construção civil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA, 2014).

Conforme o histórico apresentado, a fabricação de telhas foi uma alternativa para que a empresa continuasse a existir. Como é um produto relacionado à construção civil, conforme o crescimento da população e da renda são construídas mais residências, aumentando a quantidade de telhas vendidas.

Para o levantamento das informações necessárias para este estudo, foi aplicado um questionário para um grupo de colaboradores e entrevista para outro grupo, conforme a disponibilidade de cada um. Assim, por meio das respostas obtidas, foi possível identificar as atividades que cada um realiza na empresa. Após o recolhimento das informações, foi elaborado um quadro com as descrições das atividades exercidas pelos funcionários da empresa em estudo contendo a sua função, porém o cargo não estava definido ainda (Quadro 2):

#### QUADRO 02:

ATIVIDADES DOS COLABORADORES.

CARGO	FUNÇÃO	ATIVIDADES
Colaborador 1	Administrativo	Contas a pagar e receber; Atendimento aos clientes e fornecedores (negociação); Vendas e compras; Controle de produção; Controle e planejamento financeiro; Controle de pedidos; Controle de EPI; Emissão de nota fiscal; e Serviços de limpeza.
Colaborador 2	Administrativo	Contas a pagar e receber; Atendimento aos clientes e fornecedores (negociação); Vendas e compras; Atendimento aos clientes e fornecedores (recebimento e entrega de mercadorias); Controle de produção; Responsável pelo setor jurídico; Reuniões com parcerias; Admissão e demissão de funcionários; Manutenção elétrica; Trabalha em parte da produção das telhas, conforme a etapa de fabricação; e Auxilia na classificação, embalagem e armazenamento das telhas.
Colaborador 3	Produção	Trabalha em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; Responsável pela queima das telhas e controle geral de produtos; Auxilia na classificação, embalagem e armazenamento das telhas; e Auxilia na conservação dos equipamentos.

<b>Colaborador 4</b>	<b>Produção</b>	Trabalha em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; Auxilia na queima das telhas e no controle geral dos produtos; e Auxilia na classificação, embalagem e armazenamento das telhas;
<b>Colaborador 5</b>	<b>Produção</b>	Responsável pela escolha da matéria prima e por seu preparo; Trabalha em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; Responsável pela manutenção dos veículos e equipamentos; Atendimento aos clientes e fornecedores (recebimento e entrega de mercadorias); Responsável por classificar, embalar e armazenar as telhas; e Realiza o carregamento das telhas nos veículos transportadores dos clientes.
<b>Colaborador 6</b>	<b>Administrativo</b>	Conselheiro quando é preciso comprar ou vender algum equipamento; Responsável pela manutenção estrutural; Auxilia nas decisões da administração; Auxilia em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; e Monitora a classificação, embalagem e armazenamento das telhas.

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

Conforme identificado no quadro acima, a empresa possui atividades que precisam de mais de um colaborador para que a mesma seja executada, como a produção das telhas conforme a etapa de fabricação e a classificação, embalagem e armazenamento das telhas.

Determinadas tarefas são consideradas específicas de cada cargo, por isso a importância de se ter uma estrutura formal na qual os colaboradores irão realizar suas atividades de forma especializada para que se consiga o bom êxito das atividades organizacionais

(MAXIMIANO, 2008).

Porém, algumas atividades administrativas devem ser realizadas apenas por uma pessoa, sendo que uma segunda pessoa pode fazer somente se necessário, por exemplo, caso o diretor precise se ausentar, o gerente assume seu lugar em determinada tarefa designada.

Por meio da identificação das atividades de cada um dos colaboradores foi possível identificar atividades com duplicidade conforme quadro a baixo.

### QUADRO 03:

ATIVIDADES COM DUPLICIDADE..

ATIVIDADES DUPLICADAS	
<i>Contas a pagar e receber</i>	1 e 2
<i>Atendimento aos clientes e fornecedores (negociação)</i>	1 e 2
<i>Atendimento aos clientes e fornecedores (recebimento e entrega de mercadorias)</i>	2 e 5
<i>Vendas e compras</i>	1 e 2
<i>Controle de produção</i>	1 e 2

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

A empresa não possui uma hierarquia definida, o que prejudica o bom andamento de algumas atividades administrativas, conforme apresentado no quadro das atividades

em duplicidade, a falta de uma estrutura fez com que mais de um colaborador realizasse as mesmas atividades.

Para propor um modelo de estrutura a

ser seguido foi preciso reorganizar as atividades em duplicidade. Deste modo, foi definido que as contas a pagar e receber, as vendas e compras, e o atendimento aos clientes e fornecedores (negociação) devem ser realizadas pelo colaborador 1.

Já o atendimento aos clientes e fornecedores (recebimento e entrega de mercadorias) e o controle de produção devem ser realizados pelo colaborador 5. O colaborador 5 realizará as atividades citadas acima porque tem conhecimento e prática, conforme suas atividades exercidas, para assumir um cargo maior do que exerce hoje que será apresentado adiante.

Já o colaborador 2 não irá se sobrecarregar, já que muitas das atividades que realizava serão de responsabilidade do colaborador 1. O controle de EPI realizada pelo colaborador 1 agora será realizado pelo colaborador 2.

Ao analisar as funções de cada funcionário, os mesmos foram definidos conforme quadro abaixo:

**QUADRO 04:**  
DEFINIÇÃO DE CARGOS.

COLABORADOR	CARGO
Colaborador 1	Diretor administrativo
Colaborador 2	Gerente administrativo
Colaborador 3	Ceramista
Colaborador 4	Ceramista
Colaborador 5	Ceramista
Colaborador 6	Gestor

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

Pode-se verificar de acordo com o quadro acima que os cargos foram definidos de acordo com as funções que exercem. Após a definição dos cargos, foi verificado que a organização precisa de mais dois funcionários: um colaborador para auxiliar o diretor administrativo nas contas a pagar e receber, e um auxiliar de limpeza para que o diretor administrativo não fique responsável pelas limpezas.

Além destes dois colaboradores, a empresa precisa de um gerente de produção que deve ser o colaborador 5, que na definição acima é ceramista, por possuir funções importantes durante o processo de fabricação das telhas. Por isso, ficou responsável pelo controle de produção que antes era realizado pelos colaboradores 1 e 2 e também pelo atendimento aos clientes e fornecedores (recebimento e entrega de mercadorias).

Abaixo, encontra-se o quadro com a nova definição de cargos já que a proposta é colocar mais dois funcionários na empresa para que as atividades sejam bem distribuídas e os outros colaboradores não fiquem sobrecarregados. Com o colaborador 5 em seu novo cargo.

**QUADRO 05:**  
NOVA DEFINIÇÃO DE CARGOS.

COLABORADOR	CARGO
Colaborador 1	Diretor administrativo
Colaborador 2	Gerente administrativo
Colaborador 3	Ceramista
Colaborador 4	Ceramista
Colaborador 5	Gerente de produção
Colaborador 6	Gestor
Colaborador 7	Assistente financeiro
Colaborador 8	Auxiliar de limpeza

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

Abaixo segue o Quadro 6, com os cargos dos colaboradores já definidos, apresentando os níveis hierárquicos e com a nova distribuição das atividades

**QUADRO 06:**

CARGOS, FUNÇÕES E ATIVIDADES DOS COLABORADORES

CARGO	FUNÇÃO	ATIVIDADES
Diretor administrativo	Nível estratégico: administrativo	Contas a pagar e receber; Atendimento aos clientes e fornecedores (negociação); Vendas e compras; Controle e planejamento financeiro; Controle de pedidos; e Emissão de nota fiscal.
Gerente administrativo	Nível estratégico: administrativo	Responsável pelo setor jurídico; Reuniões com parcerias; Admissão e demissão de funcionários; Controle de EPI; Manutenção elétrica; Trabalha em parte da produção das telhas, conforme a etapa de fabricação; e Auxilia na classificação, embalagem e armazenamento das telhas.
Ceramista	Nível operacional: produção	Trabalha em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; Responsável pela queima das telhas e controle geral de produtos; Auxilia na classificação, embalagem e armazenamento das telhas; e Auxilia na conservação dos equipamentos.
Ceramista	Nível operacional: produção	Trabalha em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; Auxilia na queima das telhas e no controle geral dos produtos; e Auxilia na classificação, embalagem e armazenamento das telhas;
Gerente de produção	Nível tático: produção	Responsável pela escolha da matéria prima e por seu preparo; Responsável pelo controle de produção. Trabalha em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; Responsável pela manutenção dos veículos e equipamentos; Atendimento aos clientes e fornecedores (recebimento e entrega de mercadorias); Responsável por classificar, embalar e armazenar as telhas; e Realiza o carregamento das telhas nos veículos transportadores dos clientes.
Gestor	Nível estratégico: administrativo	Conselheiro quando é preciso comprar ou vender algum equipamento; Responsável pela manutenção estrutural; Auxilia nas decisões da administração; Auxilia em parte da produção das telhas conforme a etapa de fabricação; e Monitora a classificação, a embalagem e o armazenamento das telhas.
Assistente financeiro	Nível operacional: administrativo	Auxilia o diretor administrativo nas contas a pagar e receber.
Auxiliar de limpeza	Nível operacional: produção	Serviços de limpeza.

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

O organograma proposto é baseado nas características das funções e responsabilidades de cada colaborador, também considerando o nível de instrução de cada um deles e seu conhecimento prático. "Representação gráfica da estrutura de uma organização, o organograma mostra as funções, os departamentos e os cargos da organização, especificando como estes se

relacionam” (SOBRAL; PECL,2013, p. 254).

O pai dos proprietários ficou com o cargo de gestor, por possuir conhecimento prático do que ocorre na empresa. Assim a administração da empresa conta com colaboradores com conhecimento teórico e prático, o que traz muitos benefícios para a empresa.

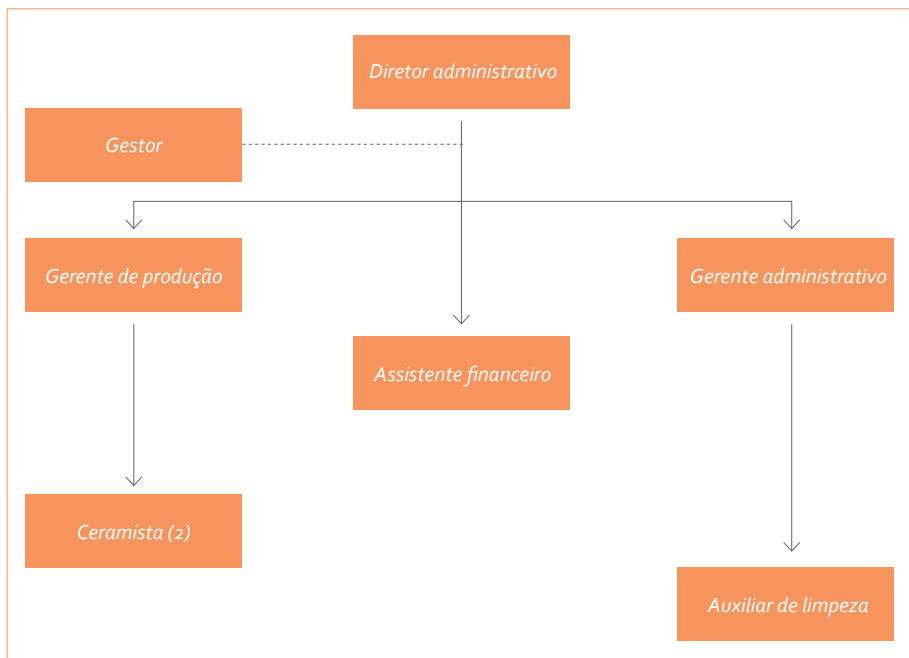
Sendo uma empresa pequena e familiar, onde todos têm conhecimento das várias atividades da empresa, é comum que não seja necessário o ceramista pedir autorização para o gerente de produção para falar com o diretor administrativo.

A empresa terá uma estrutura formal documentada, porém possuindo também uma estrutura informal, característica presente em muitas das empresas familiares. Este modelo informal facilita na realização das atividades, já que quando o ceramista precisar faltar, outros colegas assumem sua atividade, sem precisar de um consentimento.

Em algumas atividades, é preciso que alguém determine o que fazer, mas no caso da cerâmica em estudo, os trabalhos durante a fabricação dos produtos fluem com muita facilidade, assim fazendo com que todos saibam o que fazer em determinada etapa de fabricação sem precisar de uma ordem. Dentro da estrutura proposta, tem-se um modelo que retira as atividades duplicadas, facilitando o funcionamento da organização.

O Quadro 7 a seguir ilustra o organograma proposto para a empresa.

**QUADRO 06:**  
ORGANOGRAMA PROPOSTO.



Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou propor uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar de Sombrio, SC. O tema do estudo surgiu da necessidade de se estruturar a administração da empresa que apresentava vários problemas organizacionais, por ser uma empresa pequena e administrada por irmãos com o auxílio do pai dos mesmos. Desde a sua fundação, em momento algum passou por um planejamento documentado, ou algo que fornecesse para a mesma um meio em que a tornasse estruturada administrativamente.

Por meio da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa foi possível fazer um levantamento das funções realizadas pelos mesmos, reorganizar as funções por áreas específicas e definir os cargos. Assim foi possível identificar que a empresa precisava de dois novos colaboradores para melhor distribuir as atividades e de um gerente de produção.

E destes resultados foi possível desenvolver e propor uma estrutura organizacional para que esta empresa familiar consiga se manter no mercado estando em equilíbrio internamente com seus colaboradores exercendo suas funções de modo que os resultados sejam obtidos sem conflitos.

Com isso, não haverá uma disputa de quem faz o que; já que todos têm seus cargos definidos. Desta maneira, passa-se uma imagem de empresa organizada para seus clientes, fornecedores, funcionários e principalmente aos familiares ligados aos administradores da empresa.

A estruturação organizacional da empresa visa acima de tudo dar continuidade às suas operações, de forma sustentada. Garantir a sua sobrevivência e o seu crescimento sob o comando da nova diretoria é uma responsabilidade incontestável, considerando que a mesma já está com mais de 55 anos produzindo e atendendo ao mercado, mesmo tendo passado por diversas crises, visto as suas concorrentes que entraram no mercado através dos tempos fecharem suas portas e, ainda, ter passado por 2 processos de sucessão familiar.

Deixa-se a sugestão para mais estudos direcionados a estrutura organizacional, que requer maior investigação, e também a importância de definir a estrutura, que é importante para o desempenho da organização e que necessitam de mais investigações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

A ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA VISA ACIMA DE TUDO DAR CONTINUIDADE ÀS SUAS OPERAÇÕES, DE FORMA SUSTENTADA.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thomson, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. **Cerâmica vermelha**. Disponível em: <http://www.abceram.org.br/site/?area=34> Acesso em: 27 de out. 2014.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIUSOLI pesquisas. **Entrevista em profundidade**. Disponível em: <http://www.chiusoli.com.br/entrevista-em-profundidade/> Acesso em: 12 nov. 2013.

FREITAS, Ernani Cezar; BARTH, Mauricio. **De pai para filho**: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, SET./DEZ. 2012. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2431/pdf> Acesso em: 04 maio 2015.

GALLI, Manuela. **Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 124 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial)- Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2006. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000028/00002859.pdf> Acesso em: 04 maio 2015.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA

LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 10 ed São Paulo: Atlas, 1998.

PREVIDELLI, José J; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá. UNICORPORE, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SEBRAE. **Cerâmica vermelha: estudo de mercado 2008**. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/C5B4284E12896289832574C1004E55DA/\\$File/NT00038DAA.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C5B4284E12896289832574C1004E55DA/$File/NT00038DAA.pdf) Acesso em: 16 out. 2013.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração Básica**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed Porto Alegre: Bookman, 2005.

# PARADIGMA TRANSACIONAL E UMA NOVA CONSIDERAÇÃO SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

ISBOLI, Gabriel Henrique Pimenta - Paradigma transacional e uma nova consideração sobre a orientação para o mercado

## RESUMO

O debate acadêmico na área de marketing gera conhecimentos que seguem diferentes formas de pensar, inclusive sobre a própria disciplina. Dessa forma, discussões construídas em dado momento acabam recebendo um novo olhar, em uma tentativa de fornecer considerações complementares. Essa é o objetivo da construção teórica que se segue: Kohli e Jaworski, em 1990, elaboraram um modelo conceitual da orientação para o mercado, compreendendo antecedentes, moderadores e potenciais efeitos consequentes dessa adoção e, buscando propor uma nova consideração para o modelo, propõe-se a inclusão da fidelidade como novo efeito moderador, com a premissa de que ela pode influenciar na performance organizacional, tanto nos contextos onde a orientação é considerada mais indicada, como naqueles onde a mesma não é tida como de grande importância.

**Palavras-chave:** Marketing. Orientação para o mercado. Fidelidade.

---

## MANAGERIAL PARADIGM AND A NEW CONSIDERATION ABOUT THE MARKET ORIENTATION

### ABSTRACT

The academic debate in the area of marketing generates knowledge that follows different ways of thinking, including the discipline itself. In this way, discussions constructed in some moment receives a new look, in an attempt to provide complementary considerations. This is the objective of the following theoretical construction: Kohli and Jaworski, in 1990, elaborated a conceptual model of market orientation, comprehending antecedents, moderators and potential consequences of this adoption and, aiming to propose a new consideration for the model, proposes the inclusion of loyalty as a new moderator, with the premise that it can influence the organizational performance, even in contexts when the orientation is considered more indicates, as in those where it is not so important.

**Keywords:** Marketing. Market orientation. Loyalty.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo do marketing por si só já movimenta a produção teórica, compreendendo o que pode ser entendido por marketing, em que se baseia essa disciplina, qual o objeto de estudo, como os fenômenos são analisados, dentre outros debates (REWOLDT, SCOTT, WARSHAW, 1973; COCHOY, 1998; HUNT, 1976). Prova desses debates científicos é que ainda atualmente o conceito de marketing é alterado, sendo a versão mais recente datada de meados de 2013 (aproximadamente um ano e meio antes da produção desse ensaio teórico).

Se o próprio conceito das bases do marketing continua movimentando a academia, os estudos derivados de cada modo de pensar aumentam em uma velocidade ainda maior. São escolas de pensamento, formas de pensar que priorizam aspectos particulares. Dentre diferentes escolas, existem algumas que se destacam das demais por conta de maior identificação, interesse ou outros motivadores dos pesquisadores, sendo a escola de gerenciamento de marketing uma das que apresenta maior volume de publicações (SHAW, JONES, 2005).

Dentro da escola de gerenciamento de marketing, seus trabalhos costumam estar orientados para a questão norteadora "como as organizações deveriam comercializar seus produtos e serviços?" (SHAW, JONES, 2005, p. 256, tradução do autor). Nessa busca por orientar as organizações para o mercado, Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram um modelo conceitual que forneceu um norte para quais contextos essa orientação poderia (ou não) gerar melhores resultados para a organização.

Compreendendo que novos trabalhos foram desenvolvidos no meio acadêmico, o foco da presente construção reside em fornecer um novo moderador para o estudo de Kohli e Jaworski (1990), a fidelidade, de modo a atualizar o modelo conceitual através de uma revisão da teoria dos conceitos inseridos na discussão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Buscando atender a proposta do presente ensaio teórico, a seguir encontra-se a fundamentação teórica com o uso de pesquisas previamente elaboradas. Inicialmente, aborda-se (1) o campo de atuação de marketing, buscando identificar os principais conceitos que geraram as bases desse campo de pesquisa; (2) os paradigmas de marketing, caracterizando os paradigmas transacional, pós-moderno, e relacionamento, expondo em que se baseia o marketing dedicado a cada um desses direcionamentos; (3) o que é tido como gerador de valor em uma orientação para o mercado, compreendendo o conceito e sua aplicação; e, por fim, (4) fidelidade e recompra, abordando como se dá sua construção e impacto gerado em organizações que possuem clientes com essa característica.

Com isso, gera-se respaldo científico que suporta o objetivo teórico proposto de incluir uma nova proposição ao modelo de Kohli e Jaworki (1990) referente à fidelidade como fator moderador em uma orientação para o mercado, contribuindo também nas respostas aos ques-

tionamentos levantados por Hunt (1983) referentes à explananda fundamental 1.

### 2.1 Campo de atuação e definição do marketing

“Marketing não é fácil de definir. Ninguém ainda conseguiu formular uma definição clara e concisa que encontre aceitação universal” (REWOLDT, SCOTT, WARSHAW, 1973, p. 3, tradução do autor). Essa citação possui mais de quarenta anos e continua atual, pois o conceito de marketing ainda é debatido e reformulado, possuindo inclusive uma associação dedicada a esse papel, a American Marketing Association (ou AMA), fundada em 1937 (COCHOY, 1998).

Para se compreender o conceito de marketing e o que deve ser observado para tê-lo como ciência, deve se entender sua natureza e escopo. Hunt (1976) coloca que marketing é um processo social, e as organizações não podem evitá-lo, restando somente a decisão de fazê-lo bem ou mal. Outrossim, a natureza do marketing é posta em pauta, e três questões são colocadas para uma expansão do conceito (HUNT, 1976): que tipos de fenômenos e questões são percebidos pelos pensadores de marketing e quais deveriam ser incluídos no escopo da área, e também como o marketing conseguiria organizar sistematicamente tais fenômenos e questões de modo que, ao mesmo tempo, também exclua o que não deve ser contemplado.

Com essa problemática, o autor aborda o escopo do marketing, algo excepcional e inquestionavelmente amplo (HUNT, 1976; 2002), verificando a extensão de seu domínio. Hunt (1976) propõe, então, um modelo conceitual sob a forma de uma tabela contendo oito células, representando três categorias dicotômicas que buscam classificar “todos os fenômenos, questões, problemas, modelos, teorias, e pesquisas” (p. 20) de marketing, sendo essas: (1) setor lucrativo e não lucrativo (este último já posto em discussão no artigo de 1969 de Kotler e Levy, expandindo o pensamento conceitual do marketing, e agora sendo incluído no referido modelo conceitual); (2) perspectiva micro e macro; e (3) orientação positiva e normativa. O autor suprarreferenciado relata que a maioria dos praticantes (e alguns acadêmicos) acredita em um escopo de marketing configurado como lucrativo/micro/positivo, ou seja, voltado para uma análise sobre como melhorar os processos decisórios.

Antes de se apresentar uma definição de marketing, se faz necessário entender sobre o que o marketing se desenvolve, o que faz dele uma ciência de fato. Hunt (1976, 2002) utilizam o conceito de Bartels, indicando que uma ciência é um corpo classificado e sistematizado de conhecimento, organizado em torno de uma ou mais teorias centrais e princípios gerais, normalmente expressada em termos quantitativos, e cujo conhecimento permita predição e, sob certas condições, controle de eventos futuros.

“MARKETING  
NÃO É FÁCIL DE  
DEFINIR. NINGUÉM  
AINDA CONSEGUIU  
FORMULAR UMA  
DEFINIÇÃO CLARA  
E CONCISA QUE  
ENCONTRE ACEITAÇÃO  
UNIVERSAL”

Existem divergências entre membros do campo científico se em todas as configurações do modelo de Hunt (1976) marketing pode ser considerado ciência (com base nas considerações feitas nos parágrafos anteriores sobre o que é necessário para que uma disciplina receba esse status), mas há um consenso reconhecendo que as combinações envolvendo os aspectos positivos configuram marketing como ciência, dada a característica de sistematização do conhecimento preocupado em como as coisas são, embora existam pesquisas desenvolvidas envolvendo todas as outras dicotomias (HUNT, 1976; 2001; 2002).

Hunt (2002) complementa ainda ao não concordar com a necessidade de teorias centrais para que algo seja tido de fato como ciência, pois esse requisito acaba por restringir muito as classificações, e indica três observações a considerar para que algo possa ser tido como ciência: (1) deve possuir um objeto distinto – o marketing possui a “transação” como seu objeto distinto que, embora também possa ser estudada por outras ciências, apenas aqui ela é tida como foco; (2) deve existir padrões no fenômeno do objeto distinto – a descoberta desses padrões possibilita estabelecer regularidades com comprovações empíricas, generalizando e formando teorias, e o marketing investiga o comportamento humano em busca de

O MARKETING  
TAMBÉM PODE  
SER TRABALHADO  
EM DIFERENTES  
ORIENTAÇÕES,  
DIRECIONANDO  
ESFORÇOS  
DETERMINADOS  
OBJETIVOS.

estabelecer tais padrões; e (3) devem se diferenciar de outras ciências pelo método de análises – no caso, adota-se a metodologia da justificação, envolvendo confirmação, validação e corroboração do conhecimento.

Uma vez conhecendo as bases do marketing, como seu campo de atuação e escopo, cabe então sua definição vigente pois, como Cochoy (1998) apontou, à AMA é atribuída essa função e, tal como apresentado, as definições geradas são temas recorrentes

de debates no campo. Prova disso é que a versão atualmente em voga possui pouco mais de um ano, com divulgação em julho de 2013: “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos, de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valor para

consumidores, clientes, parceiros, e sociedade em geral” (AMA, 2014).

Sabendo então o que é considerado marketing, são apresentados, na sequência, alguns paradigmas, referentes a diferentes formas que as empresas podem dedicar esforços para o direcionamento do marketing desenvolvido, com cada um priorizando determinado aspecto na relação de troca.

## 2.2 Paradigmas de marketing: transacional, pós-moderno, relacionamento

Tal como em outras ciências, o marketing também pode ser trabalhado em diferentes



orientações, direcionando esforços determinados objetivos. Isso não quer dizer que alguma postura seja melhor que a outra, pois qualquer escolha possui seus ônus e bônus, diz apenas que certos aspectos são mais ou menos valorizados para a organização na construção de seu plano de marketing.

O primeiro paradigma tratado aqui é o transacional, caracterizado pela necessidade econômica por conta de recursos escassos, com desdobramentos por conta da modificação de métodos de produção e divisão do trabalho, impulsionada pela revolução industrial (por um lado aumentando os padrões de vida em virtude de maiores rendimentos e, por outro, gerando maior distanciamento entre produção e consumo) (BAKER, 2005). Baker (2005) coloca que esse contexto gerou uma indústria caracterizada por produções e consumo em massa, com diversificação limitada em uma sociedade de consumo orientada para a produção. O autor adiciona que, com o crescente aumento tecnológico, as produções das organizações avançaram a passos largos ao ponto de superarem o crescimento da demanda, necessitando de maiores esforços de venda, pautados em “oferecer algum benefício tangível que distinguirá o produto de um fornecedor do produto de outro” (p. 4), alcançado por conta de diferenças fisicamente notáveis ou por aspectos subjetivos inseridos. Tais necessidades de diferenciação conduziam para uma mudança de paradigma, porém a eclosão da guerra deu uma sobrevida a essa abordagem gerencial já praticada (BAKER, 2005).

Compreendendo que os produtos ofer-

tados ao mercado precisam se diferenciar para conquistar uma disputada parcela de participação, Brown (2005) aborda o paradigma pós-moderno, apresentando um mundo multifacetado, com a criação de ofertas de novas coisas e estilos em diferentes frentes, como arquitetura, literatura, música popular e outros ramos. Os centros de compra se desenvolveram ao ponto de tornar atrativa uma atividade que antes poderia ser tida como tediosa, estimulando de diversas formas um consumidor complexo, que exerce diferentes papéis e configurações conforme a presença nos contextos onde participa. O pós-modernismo se configura, então, como detentor de algumas características, como: hiper-realidade – mundos virtuais, com experiências construídas que estimulam o imaginário simbólico dos consumidores; fragmentação – consumidor com diferentes papéis, como esposa, mãe, profissional, artista, e adepta do comércio eletrônico; reversão entre produção e consumo – consumidores imprevisíveis, submetendo o mercado às suas vontades; sujeitos descentrados – sujeitos estão em constante movimento, mudando suas identidades e entendendo cada vez mais de marketing; e justaposição de opostos – abordagem aberta, cuja participação imaginativa do consumidor colabora na construção de uma bricolagem (BROWN, 2005). Com isso, o paradigma pós-moderno é tido como contrário ao pensamento linear e convencional, sendo pluralista em seu fundamento, com propósito de mostrar “o que pode ser melhorado”, e não “como fazer melhor” (BROWN, 2005).

Por fim, é apresentado o paradigma de

## O COMÉRCIO DE SERVIÇOS, SE DISTINGUINDO DE PRODUTOS TRADICIONAIS POR CONTA DE CARACTERÍSTICAS PARTICULARES COMO "INSEPARABILIDADE, INTANGIBILIDADE, HETEROGENEIDADE E PERECIBILIDADE

relacionamento, de acordo com a visão de O'Malley e Tynan (2005). As autoras colocam orientação focada não mais na perspectiva transacional com o gerenciamento do mix de marketing, mas uma nova abordagem baseada em criar, manter e encerrar relacionamentos de maneira vantajosa para a organização, uma vez que a primeira contribuía pouco em contextos que não produtos de massa. O comércio de serviços, se distinguindo de produtos tradicionais por conta de características particulares como "inseparabilidade, intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade" (O'MALLEY; TYNAN, 2005, p. 26) deram fundamento para a importância das relações com as pessoas como forma de aumentar a retenção dos clientes, criando relacionamentos de serviços que, posteriormente, acabou sendo conhecido pelo termo de marketing de relacionamento. As autoras adicionam que esse conceito compreende a importância dada ao processo de interação e gerar qualidade a ser percebida pelo cliente. De certa forma, essa preocupação em entender o mercado é corroborada o já dito por Baker (2005): "uma orientação de marketing começa e termina com consumidores e requer que

seja produzido aquilo que se pode vender e não lutar para vender aquilo que podemos produzir" (BAKER, 2005, p. 7).

Baker (2005), dessa forma, coloca que uma orientação para marketing requer uma mudança, colocando o cliente não no fim do processo, mas no começo desse ciclo da relação produção-consumo, apontando ainda que o fracasso de tais abordagens ocorre pela falha em quatro características tidas como essenciais: (1) o começo é com o cliente; (2) possui perspectiva de longo prazo; (3) são empregados todos os recursos da empresa em busca dessa orientação; e (4) inovação deve estar presente. Com isso, as empresas se diferenciam da concorrência, impactando no mercado em termos de mudança e progresso, gerando valor no mercado.

### 2.3 Gerando valor em uma orientação para o mercado

É tido que um dos maiores desenvolvimentos em termos conceituais do marketing ocorreu com a expansão do paradigma, proposta por Kotler e Levy (1969), partindo de uma visão orientada apenas ao contexto gerencial de organizações lucrativas tradicionais para aplicação do mix de marketing também em organizações sem fins lucrativos, de forma que o marketing sirva também a propósitos sociais (SHAW; JONES, 2005).

Shaw e Jones (2005), de maneira convergente à visão de Baker (2005), colocam que essa expansão do paradigma redesenha de forma drástica o entendimento do marketing enquanto disciplina, expandindo a visão daquele que usa o marketing (tanto o aca-

dêmico como o praticante organizacional) como especialista em entender o mercado para melhor atender os clientes. Kohli e Jaworski (1990), inclusive, colocam que existem poucos esforços na literatura no desenvolvimento de um modelo para entendimento e implementação do conceito de marketing representando uma “orientação para o mercado”.

Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram um estudo onde revisaram a literatura de marketing dos 35 anos anteriores à publicação do estudo, constatando, dentre outras coisas, que havia falta de produções envolvendo estudos empíricos baseados em teoria de marketing (o que dificulta o entendimento mais claro das definições), bem como não havia indicações de que contextos seria mais ou menos impactante uma orientação para o mercado. No estudo os autores encontraram três pilares centrais para uma orientação para o mercado: (1) foco no cliente; (2) marketing coordenado; e (3) lucratividade (esta última tratada não como objetivo da orientação, mas como consequência de sua correta aplicação). Nota-se que esses pilares estão relacionados às quatro características de Baker (2005), já referenciadas no item 2.2. Com base nos achados, os autores chegam a uma definição formal da orientação para o mercado: “é a geração organizacional de inteligência de mercado contendo as necessidades atuais e futuras do consumidor, disseminando essa inteligência entre os departamentos e gerando ações em níveis organizacionais” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 6, tradução do autor). Propõem, então, um modelo concei-

tual, envolvendo quatro conjuntos de fatores que podem favorecer ou não a orientação organizacional para o mercado: antecedentes – bases mentais em que a organização foi construída, contendo a influência de fatores ligados ao gerente sênior enquanto indivíduo, às dinâmicas interdepartamentais, e aos sistemas organizacionais existentes; construto de orientação para o mercado – influenciado pelas condições antecedentes e resultando em efeitos consequentes balizados por moderadores; consequências – quais os efeitos da orientação para consumidores, empregados e desempenho organizacional; e variáveis moderadoras – tanto do lado da oferta como da demanda, podendo aumentar ou não serem tão expressivas ao desempenho organizacional.

As análises referentes ao modelo dos autores supracitados apontam que uma organização configurada em função do mercado (para seus clientes, por consequência), promove efeitos positivos aos seus funcionários (em termos de espírito de equipe, satisfação com o trabalho e comprometimento com a organização) e clientes (em termos de satisfação e recompra). Outro efeito consequente refere-se ao desempenho organizacional: em um primeiro momento, é tido como efeito positivo, mas ao serem incluídos os moderadores, encontra-se que contextos de turbulência tecnológica possuem uma relação inversa, sob a explicação de que os consumidores não possuem o domínio técnico necessário para fazerem as proposições dos direcionamentos das criações, gerando informações infrutíferas ou com direciona-

mentos incorretos para o desenvolvimento das ofertas organizacionais; ou mesmo contextos de turbulência de mercado que, embora sofra relação positiva em relação à adaptação das organizações com novas preferências que os consumidores venham a possuir, não contempla a questão do valor gerado para esse cliente, pois diferentes produtos podem suprir a mesma necessidade. Coloca-se em pauta, dessa forma, a necessidade do entendimento sobre o que gera valor para o cliente, compreendendo que as organizações também devem observar outro conjunto de configurações nesse processo.

Em Hunt (1983), o autor constrói uma proposição de quatro explanandas fundamentais para o entendimento dos relacionamentos de troca, contemplando os comportamentos dos consumidores (explananda fundamental 1), comportamentos dos vendedores (explananda fundamental 2), configuração institucional (explananda fundamental 3) e consequências na sociedade por conta das outras explanandas (explananda fundamental 4). Para cada uma dessas quatro, são propostos alguns questionamentos e, com o interesse no entendimento sobre o que gera valor ao cliente, observa-se que tais questionamentos convergem também para a necessidade de abordagem dessa questão, perguntando acerca de por que, onde, quando e como os consumidores compram o que compram.

A geração de valor está relacionada a apelos consistentes com os atributos e propostas buscados pelos clientes e comunicados na forma do produto como um vetor para a realização daquelas propostas (LARAN; WILCOX, 2011). Isso se torna mais impactante por conta da maior diversidade de produtos e serviços ofertados no mercado, mostrando um ambiente cada vez mais competitivo para as organizações, que precisam readequar as posturas estratégicas decorrentes dos paradigmas de marketing, na busca por entregar valor superior ao mercado, compreendendo que é o cliente quem classifica aquilo que possui maior ou menor valor dentre as ofertas (DOMINGUEZ, 2000).

Dominguez (2000) coloca que as estratégias para retenção de clientes podem ser incrementadas ou dificultando as trocas de fornecedores (forçando a continuar consumindo de determinada organização) ou gerando maior valor para os consumidores (considerado a melhor opção pelo autor, pois diminui as chances dos consumidores mudarem os hábitos de consumo por conta de novas ofertas que, simplesmente, apresentem preços mais baixos).

O conceito de valor para o cliente não é único, e diversos autores apresentaram uma definição particular, como exposto por Dominguez (2000). Embora apresentem variações, as visões convergem para a ideia de que o valor percebido pelos clientes resulta de uma avaliação particular

A GERAÇÃO DE VALOR ESTÁ  
RELACIONADA A APELOS  
CONSISTENTES COM OS  
ATRIBUTOS E PROPOSTAS  
BUSCADOS PELOS CLIENTES  
E COMUNICADOS NA FORMA  
DO PRODUTO COMO UM  
VETOR PARA A REALIZAÇÃO  
DAQUELAS PROPOSTAS

que os mesmos fazem ao considerar a diferença existente entre os benefícios advindos com a escolha (desempenho, atributos, propriedades técnicas e hedônicas, para citar alguns) e os custos

O AMBIENTE GLOBALIZADO  
GEROU UMA SITUAÇÃO  
PARA AS ORGANIZAÇÕES  
ONDE A COMPETITIVIDADE  
FOI ALAVANCADA, OS  
MERCADOS SE TORNARAM  
SATURADOS DE OFERTAS, E O  
ACESSO DO CONSUMIDOR ÀS  
INFORMAÇÕES SE TORNOU  
MUITO MAIOR

decorrentes dessa escolha (preço e tempo gastos no processo, por exemplo), de maneira que tal avaliação seja maior que a mesma avaliação feita para ofertas concorrentes. Com isso, as empresas buscam aumentar essa diferença com enfoque no longo-prazo para que as pessoas continuem comprando, gerando produtos e serviços identificados pelo mercado como detentores de maiores valores agregados, demonstrando que o valor de algo está relacionado à percepção dos consumidores, e não ao posicionamento daquele que oferta.

#### 2.4 Fidelidade e recompra

O ambiente globalizado gerou uma situação para as organizações onde a competitividade foi alavancada, os mercados se tornaram saturados de ofertas, e o acesso do consumidor às informações se tornou muito maior, impactando nas dinâmicas de mercado, onde o sucesso no longo-prazo não é mais atingível apenas por conta da relação preço e qualidade, mas através de relações de longo-prazo pautadas na fidelidade (KUUSIK, 2007). Com isso, Kuusik (2007) coloca que “o foco do marketing mudou de ganhar novos consumidores para a retenção dos existentes” (p. 4, tradução do autor). Isso complementa o conceito da orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990), compreendendo que as informações coletadas do mercado devem ser aplicadas em níveis organizacionais, observando e corrigindo eventuais desalinhamentos para melhores desempenhos.

A fidelidade e a recompra devem ser consideradas nessa atividade de entendimento do mercado pois essa situação pode ser decorrência de diferentes causas: ou por ser forçado a ser leal – em um cenário onde não existam outras ofertas, e não necessariamente se sentem satisfeitos com essa lealdade; ou por conta da inércia – não mudam os hábitos de consumo por darem pouca importância àquela categoria, considerando que não vale a pena dedicar tempo e esforço na busca de uma outra opção; ou também podem ser funcionalmente leais – identificam e atribuem valor àquela escolha por conta de algum aspecto que consideraram melhor para suas necessidades (KUUSIK, 2007). Kuusik (2007) ainda complementa o entendimento acerca da fidelidade ao apontar que alguns fatores podem alterá-la, como: satisfação (com os produtos, com os serviços, e com a expectativa depositada), confiabilidade (com o fornecedor, com o produto, e com o vendedor), imagem (da marca e do fornecedor), e também a importância dada ao relacionamento (importância do produto, custos do término e nova busca, e proximidade

do relacionamento). Esses fatores geram um construto que resultará em maiores ou menores níveis de fidelidade, conforme as avaliações particulares feitas em cada aspecto.

Porém as organizações devem considerar que a fidelidade não é um fator imutável. Uma vez atingida, esforços devem continuar sendo trabalhados para que haja manutenção dessa relação, de modo que não ocorram as situações já discutidas por Levitt (1960) em seu texto *Marketing myopia*, discutindo que organizações que não se atentam às mudanças no mercado acabam por serem substituídas pelas novidades desenvolvidas, mesmo que possua alguma liderança de mercado na atividade. As organizações se reinventam ao colocar o consumidor no início do processo, adequando suas ofertas conforme as demandas, mantendo o engajamento com as propostas e significações atreladas àquela marca (LEVITT, 1960; BAKER, 2005).

### 3 UM NOVO OLHAR PARA KOHLI E JAWORSKI (1990)

Considerando o fundo teórico apresentado, verificou-se que uma orientação para o mercado baseia-se em coletar informações do mercado e aplicar medidas em níveis globais, entendendo as preferências dos consumidores para melhor atendê-los.

Conforme exposto por Kohli e Jaworski (1990), certos fatores contribuem para tornar uma organização mais ou menos orientada para o mercado, como o gerente sênior presente, as dinâmicas organizacionais existentes, e os sistemas organizacionais praticados.

Tais antecedentes influenciam no nível

de orientação para o mercado, e uma das consequências existentes na adoção de tal orientação é um aumento na performance organizacional, como apresentado no trabalho dos autores acima mencionados. Embora tenham sido expostos alguns moderadores nessa provável consequência da orientação (impacto na performance), tais moderadores consideravam configurações de mercado com relação a preferências, cenários econômicos e tecnológicos, apontando para impactos que poderiam positivos ou negativos.

O que poderia receber um novo olhar é uma nova moderação nesse sistema: a fidelidade. A proposição se baseia na premissa de que a fidelidade pode reforçar os impactos positivos gerados na performance organizacional, assim como gerar impactos mais expressivos nas situações onde a orientação para o mercado não é considerada tão importante, por conta da identificação de maior valor na escolha, gerando recompra, conforme os fatores expostos por Kuusik (2007). Com a consideração desse novo moderador, a orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990) acabaria por estar em maior consonância com as características do paradigma gerencial expostas por Baker (2005), com a definição vigente do marketing pela AMA (2014), bem como expandir a visão para uma proposta de orientação para o mercado com a geração de valor, discutida por Dominguez (2000).

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base os conceitos aqui abordados, buscou-se propor um novo moderador

ao modelo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990), através de fundamentação teórica, recorrendo aos fundamentos do conceito de marketing, de paradigmas abordados pela disciplina, da orientação para o mercado e da geração de valor, foi exposta a caracterização da fidelidade e sua relação com a recompra.

Considerando que o marketing cria, comunica, entrega e troca ofertas que possuem valor mediante diferenciação das outras ofertas do mercado em que está inserido, orientando-se de modo que o consumidor deve ser posto no início do processo, de modo a entendê-lo da melhor forma possível para que suas necessidades sejam supridas de maneira satisfatória e com um relacionamento duradouro, cabe a proposição da inserção da fidelidade como nova moderadora ao modelo citado, expressando a necessidade das organizações se readequarem continuamente para que o consumidor continue considerando suas ofertas como superiores, mesmo em ambientes considerados como pouco impactados pela orientação para o mercado. Embora essa construção tenha sido desenvolvida com uso apenas de revisão teórica, a proposição tratada pode ser testada empiricamente em novos estudos, de modo a buscar que a prática corrobore a teoria, enquanto partes de uma mesma ciência. Folhas e caule de uma mesma árvore, com raízes compartilhadas, tal como expressado por Levy (2002).

## REFERÊNCIAS

AMA. **Definition of marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

BAKER, Michael J. **O que é marketing?** In: BAKER, M. J. (Org) Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BROWN, Stephen. **Marketing pós-moderno: vale tudo!** In: BAKER, M. J. (Org) Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COCHOY, FRANK. **Another discipline for the market economy: marketing as a performative knowledge and know-how for capitalism**. In: CALLON, Michel. (Ed.) The laws of the markets. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000.

HUNT, S. D. **The nature and scope of marketing**. Journal of Marketing, v. 40, n. 3, p. 17-28, 1976.

. General theories and the fundamental explananda of marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 9-17, 1983.

. The influence of philosophy, philosophies, and philosophers on a marketer's scholarship. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 117-124, 2001.

. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**. Armonk: M. E. Sharpe, 2002.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOTLER, P.; LEVY, S. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

KUUSIK, Andres. Affecting customer loyalty: do different factors have various influences in different loyalty levels? **University of Tartu – Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series**, n. 58, p. 3-29, 2007.

LARAN, Juliano; WILCOX, Keith. Choice, rejection, and elaboration on preference- inconsistent alternatives. **Journal of Consumer Research**, v. 38, n. 2, p. 229-241, 2011.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 24-47, 1960.

LEVY, Sidney J. Revisiting the marketing domain. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 3, p. 299-304, 2002.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. Marketing de relacionamento. In: BAKER, M. J.(Org) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

REWOLDT, S. H.; SCOTT, J. D.; WARSHAW, M. R. **Introduction to marketing management**. Illinois: Homewood, 1973.

SHAW, Eric H.; JONES, D. G. Brian. A history of school of marketing thought. **Marketing theory**, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005.



# CONSIDERAÇÕES SOBRE O TURISMO SUSTENTÁVEL E GESTÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE BODOQUENA/MS

JESUS, Luan Caetano de; SANTOS, Eva Teixeira dos - Considerações sobre o turismo sustentável e gestão ambiental no município de Bodoquena/MS

## RESUMO

O Brasil oferece inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de turismo sustentável, em razão das belezas naturais e biodiversidade existentes. Mato Grosso do Sul apresenta um cenário propício com regiões privilegiadas por cachoeiras e, além disso, o estado faz parte do Pantanal, destino mundialmente conhecido. Nesse contexto, o município de Bodoquena tem potencial turístico e possui vários atrativos, como grutas, córregos e rios de água cristalina, trilhas e hotel fazenda. O objetivo do trabalho foi analisar a viabilidade ou possibilidade de desenvolvimento do turismo sustentável no município. Para tanto, utilizou-se um estudo de caso, sendo a pesquisa tipificada como quanti-qualitativa, com a aplicação de questionários aos moradores, empresários e representante da Prefeitura. Os resultados demonstraram que o turismo sustentável no município de Bodoquena/MS não acontece, uma vez não atende aos princípios necessários, sendo identificados apenas alguns projetos ou ações ambientais. Desta forma, sugere-se que a atividade seja planejada visando minimizar os impactos aos recursos ambientais, buscando o envolvimento da comunidade local.

**Palavras chave:** Atrativos Turísticos, Ações Ambientais, Serra da Bodoquena.

## CONSIDERATIONS ON SUSTAINABLE TOURISM AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITY BODOQUENA / MS

### ABSTRACT

Brazil offers numerous possibilities for the development of sustainable tourism, due to the existing biodiversity and natural beauty. Mato Grosso do Sul presents a favorable scenario with regions privileged by waterfalls and in addition, the state is part of the Pantanal, destination known worldwide. In this context, the city of Bodoquena has tourism potential and has many attractions such as caves, streams and crystal clear water rivers, trails and ranch. The objective was to analyze the feasibility and possibility of sustainable tourism development in the municipality. For this, we used a case study, the research being typified as quantitative and qualitative, with the application of questionnaires to residents, businessmen and representative of City Hall. The results showed that sustainable tourism in the city of Bodoquena / MS does not happen, because does not meet the necessary principles and identified a few projects or environmental actions. Thus, it is suggested that the activity is planned to minimize impacts to environmental resources, seeking the involvement of the local community.

**Key-words:** Tourist Attractions , Environmental Claims , Serra da Bodoquena.

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos estudos versam sobre a degradação ambiental, resultado das ações do homem que explora os recursos naturais. Desse modo, as práticas e medidas sustentáveis são imprescindíveis para diminuir os impactos negativos e reduzir os resíduos e emissões. Assim, discussões a respeito do turismo sustentável e gestão ambiental vêm se tornando

## O BRASIL OFERECE INÚMERAS POSSIBILIDADES A RESPEITO DO TURISMO SUSTENTÁVEL, ESPECIALMENTE SE CONSIDERARMOS A BIODIVERSIDADE EXISTENTE

cada vez mais frequentes. Isso se deve ao fato de que a questão ambiental é importante e que pesquisas ressaltam que a natureza é frágil. A literatura apresenta o termo 'turismo sustentável' como uma alternativa, pois o mesmo tem como alicerce o meio ambiente e seu cuidado especial. Já o termo 'gestão ambiental' é pautado em fornecer informações aos indivíduos, alertar sobre o que estamos enfrentando e suas consequências. Contribuindo com esse entendimento, é preponderante avaliar como o ser humano tem-se comportado diante do meio ambiente, o que pode ser feito e o que pode ser melhorado a partir de simples questões que nos cerca todos os dias. Diante desse cenário, o Brasil oferece inúmeras possibilidades a respeito do turismo sustentável, especialmente se considerarmos a biodiversidade existente. Mato

Grosso do Sul apresenta aos seus visitantes um cenário rico em belezas naturais, além disso, o Estado abriga uma parte considerável do Pantanal, sendo também uma região privilegiada por belas cachoeiras. Diante de constatações como estas, cabe ressaltar que o município de Bodoquena tem potencial turístico e possui várias atrações, como grutas, córregos, trilhas ecológicas e hotel fazenda, isso sem mencionar os rios, com águas cristalinas. Frente a este contexto, esse trabalho volta-se para a gestão ambiental e turismo sustentável no município de Bodoquena, no Estado de Mato Grosso do Sul. A região da Serra da Bodoquena é considerada a segunda mais importante área do Estado para o desenvolvimento do ecoturismo. Assim, a importância desta pesquisa reside na possibilidade de contribuir para o município supracitado, por meio de informações na área do turismo e ambiental e proporcionar um aprendizado, tanto para o autor quanto para os interessados nesse assunto.

Para tanto, o trabalho foi orientado na seguinte problemática: o turismo sustentável é uma utopia ou possibilidade no município de Bodoquena/MS? O objetivo geral foi analisar a viabilidade de desenvolvimento do turismo sustentável no município de Bodoquena/MS. Além de questionar sobre o principal problema que a pesquisa responde, foram delimitados os objetivos específicos do trabalho: Identificar os principais atrativos turísticos, bem como os impactos do turismo no município; Verificar quais ações ligadas ao turismo sustentável/gestão ambiental a Prefeitura de Bodoquena/MS desenvolve; Apontar os

principais desafios encontrados pelos empresários acerca da legislação ambiental.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia adotada consiste em descrever quais os passos que o pesquisador utilizou para o desenvolvimento do trabalho. A pesquisa foi do tipo de estudo de caso, que de acordo com Gil (1989, p. 58) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos...”. A pesquisa qualitativa [...] está preocupada com os grupos ou indivíduos. Busca-se com exatidão e profundidade o que há de único nessas unidades pesquisadas e quais características [...] (MOREIRA, 1990 apud ACEVEDO e NOHARA, 2007).

No mês de março de 2014, identificou-se 09 balneários no município, assim buscou-se contato com os empreendimentos turísticos que atendiam os requisitos: conhecimentos acerca dos impactos que as atividades turísticas podem ocasionar ações ou programas que desenvolvem em relação ao turismo sustentável e gestão ambiental, se conhecem o plano integrado do turismo sustentável e se obedecem a legislação. Dos balneários inicialmente consultados, 04 não aceitaram, um alegando que estava muito ocupado, um disse que é complicado realizar pesquisas nesta época do ano, outro afirmou que o estabelecimento está em reforma e para o último foram realizadas inúmeros contatos telefônicos, porém sem sucesso. O universo dessa pesquisa foi composto por 05 balneários, os quais os proprietários se colocaram à disposição para a realização desta em suas propriedades, sendo eles: o Balneário e Pesque Pague Ferracini,

Balneário Pôr do Sol, Balneário Betione, Recanto 3 LLL'S e Balneário Dominginho. Os dados foram coletados em fontes primárias

“VISA INVESTIGAR OS INDIVÍDUOS EM SEU COMPORTAMENTO NATURAL OU NA SUA SITUAÇÃO REAL.”

e secundárias. As fontes primárias são as informações coletadas na pesquisa de campo, que no entender de Acevedo e Nohara (2007, p. 52) “visa investigar os indivíduos em seu comportamento natural ou na sua situação real.” Assim, a pesquisa de campo realizada nos balneários citados permitiu fazer alguns registros fotográficos com objetivo de obter mais informações sobre o problema a qual se investiga. Os procedimentos adotados para a coleta de dados foram: questionários, aplicação de entrevistas, pesquisa documental e observação não participante.

O questionário desta pesquisa foi estruturado com perguntas abertas, aplicado aos moradores do município de Bodoquena MS, que possuem ensino superior, formados nas áreas de Administração (03), Ciências Biológicas (03), Geografia (02) e Turismo (02) e pós-graduação em outra área (02), dessa forma totalizando 12 questionários respondidos em maio/2014. A escolha desses moradores foi realizada com base na sua formação profissional e área de atuação, levando em consideração a realidade e o modo de como que eles observam o turismo e gestão ambiental no município.

As entrevistas foram estruturadas, sendo, portanto, aplicadas a um Técnico de meio ambiente da Prefeitura Municipal de Bodoquena no mês de abril de 2014 e a cinco empresários no mês de maio/2014, todas com roteiros previamente estabelecidos. Totalizando seis entrevistas, elas complementaram o que tinha sido coletado através da técnica de observação e pesquisa documental, permitindo dessa maneira uma descrição clara sobre questões de turismo sustentável e gestão ambiental, como as ações. Marconi e Lakatos (2002, p. 62) definem a pesquisa documental como “fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.”

A pesquisa documental foi realizada em de abril/2014 na Secretaria de Turismo e Meio Ambiente juntamente com o técnico, que forneceu um documento cujo título Alguns treinamentos realizados em Bodoquena – 2012 e 2013. É importante ressaltar a observação não participante, que segundo Marconi e Lakatos (2002, p.90) o “pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece fora dela”. A observação não participante foi realizada pelo autor durante o tempo em que se permaneceu nas propriedades visitadas, como também na cidade, no caso da Prefeitura. Tendo assim, um suporte para todas as anotações necessárias. As fontes secundárias basearam na literatura existente e na mídia. Nesse sentido, o pesquisador consegue ter uma direção, ou seja, conhecimento a mais. Foi realizado um levantamento de informações, por meio de coleta de dados nas páginas da internet da Prefeitura Municipal de Bodoquena, fonte primordial para se ter ciência dos anúncios de divulgação e matérias sobre os principais acontecimentos da cidade. Os dados coletados foram analisados levando em consideração o conteúdo, realizando uma pré-análise para que depois fosse à interpretação, por meio de leituras, nesse sentido fazendo conexões entre todo material coletado.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 O que é Turismo?

A Organização Mundial do Turismo - OMT (2003, p. 20) descreve como turismo “as atividades de pessoas que viajam para lugares afastados de seu ambiente usual, ou que neles permaneçam por menos de um ano consecutivo, a lazer, a negócios ou por outros motivos.”

Não é um trabalho simples definir turismo, por sua propriedade de apresentar muitas facetas, ou seja, muitos lados; cada campo do conhecimento o conceitua conforme o que lhe convém. Nessa publicação, o autor defendeu que determinadas áreas abordam o sentido econômico, antropológico e outras os aspectos sociais e geográficos (DIAS, 2003). Sob essa perspectiva, Dias (2003, p. 9) complementa que turismo “é o setor da economia que mais cresce na atualidade, já tendo atingido o status de principal atividade econômica no mundo.” Nesse ponto, é formidável acrescentar que o turismo é a busca das pessoas em conhecer, estar em lugares novos, seja qual for o motivo. Isso significa dizer que com ele descobre-se um ‘mundo’ diferente do

que estamos acostumados, através da cultura, da religião e outros elementos que compõem o local. Além da vontade de passear em novos ambientes, deve-se enfatizar que o turismo exige uma estrutura adequada para que o turista possa aproveitar o máximo, claro que com segurança e acima de tudo, respeito ao meio ambiente. Em relação a isso, o turismo estabelece uma composição apropriada a realidade e compromisso tanto do proprietário como dos visitantes em preservar o lugar.

Em uma das pesquisas mais proeminentes nessa área, as autoras discutem as afinidades entre o indivíduo, o meio ambiente e a atividade turística, salientam ainda que essa atividade está centralizada na exploração dos recursos naturais e culturais de um lugar, país. Sob essa perspectiva, o estudo, realizado apresenta que as atividades que envolvem descanso, lazer e que cooperam para a qualidade de vida, pois proporciona deleite e amplia o mundo do ser humano, por meio da percepção e conhecimento (BACAL et.al, 2007). Outro estudo, realizado por Lobo e Moretti (2009, p. 151) apresenta uma análise da estrutura e produção do espeleoturismo (ou turismo em cavernas) na Serra da Bodoquena, sob o enfoque do ideário de ecoturismo e da sustentabilidade ecológica. Os autores destacam que o turismo está entre as “principais atividades econômicas desenvolvidas na Serra da Bodoquena, região consagrada no cenário turístico nacional e internacional e que tem no município de Bonito seu principal vetor de desenvolvimento turístico.”

### 3.2. Meio Ambiente e Turismo Sustentável

Nota-se uma preocupação crescente a respeito de meio ambiente. Esse termo compõe o turismo sustentável. Devido ao crescimento da população e seus hábitos de consumo sem o devido controle, os impactos causados pelas empresas e os debates mais recentes é necessário considerar o importância do meio ambiente.

Na visão de Barbieri (2011, p.1) meio ambiente é “tudo que envolve ou cerca os seres vivos. A palavra ambiente vem do latim e o prefixo ambi denota ao redor de algo ou ambos os lados. O verbo latino ambio, ambire significa andar em volta ou em torno de alguma coisa.” De acordo com o mesmo autor, meio ambiente não é exclusivamente o ambiente onde os seres vivos vivem, todavia a própria condição para existir na Terra.

Além de Barbieri, que coloca o conceito de meio ambiente, Ruschmann (2002, p.7) refere-se à relação entre turismo e o mesmo, a autora considera que é “preciso que o turismo e o meio ambiente encontrem um ponto de equilíbrio, afim de que a atratividade dos recursos naturais não seja a causa da sua degradação.” No mesmo sentido, o termo meio ambiente faz parte do

MEIO AMBIENTE É “TUDO QUE ENVOLVE OU CERCA OS SERES VIVOS. A PALAVRA AMBIENTE VEM DO LATIM E O PREFIXO AMBI DENOTA AO REDOR DE ALGO OU AMBOS OS LADOS. O VERBO LATINO AMBIO, AMBIRE SIGNIFICA ANDAR EM VOLTA OU EM TORNO DE ALGUMA COISA.”

conceito de turismo sustentável e é essencial a compreensão de seu significado. De acordo com o que se pode ser observado, meio ambiente envolve tanto ambiente natural e ambiente artificial, este último criado ou modificado pelo homem.

### 3.2.1. Turismo Sustentável

Algumas vezes é preciso fugir da rotina do dia a dia, encontrando-se na natureza um lugar seguro que oferece repouso, e com possibilidade de ouvir os pássaros e o barulho das águas.

Em corroboração com essa linha de pensamento, aconteceu uma procura maior por parte das pessoas pela natureza. Isso implica em deixar as grandes cidades e estarem em estâncias, fazendas em finais de semana e também em feriados, principalmente nos demorados. (DIAS, 2003). Na concepção de Ramos (2004) a expressão 'turismo sustentável' começou a ser utilizada no final dos anos 80, mas, outros termos, como 'questões verdes' e 'turismo verde' já eram bem divulgados. Entretanto, somente no começo dos anos 90, que esta expressão passou a ser empregada com constância.

É relevante considerar todos os conceitos supracitados, pois os mesmos colaboram para o entendimento da pesquisa em questão. Em vista disso, o turismo sustentável é a união do turismo ao meio ambiente, onde essas duas palavras-chave mostram a necessidade do cuidado com a nossa 'casa', uma vez que se deve pensar nas gerações futuras. Sobre turismo sustentável, Bacal et.al. (2007) afirmam que tem como apoio o planejamento, ponderam a defesa ambiental, a autenticidade cultural, também a inserção social e a procura pela qualidade dos serviços. Almeida J. (2012, p. 162) em sua obra assinala que:

dentro do conceito de turismo sustentável, como forma permanente de desenvolvimento desta atividade em harmonia com a natureza, deve-se ressaltar que o manejo adequado, cuidadoso e respeitoso para com o meio ambiente, a cultura e as formas de vida das populações locais, não diminuir o valor destas áreas de descanso e lazer. Ao contrário, é fator positivo para atividade turística: a) implantar medidas compensatórias à população, por parte dos empreendedores, como geração de emprego, indenizações etc.; b) planejar o turismo respeitando as formas de vida e as tradições da população local; e c) implementar dispositivos que projetam os interesses locais.

Existem vários conceitos do turismo sustentável, não tendo apenas um significado aceito. O turismo sustentável é de modo econômico favorável, não aniquila os recursos do quais o próprio no vindouro dependerá (RAMOS, 2004). Quando se fala em turismo sustentável associa-se a algo inovador, que a partir da natureza, sua principal 'fonte' cria toda uma situação agradável a uma comunidade, país. Fica claro que, qualquer atividade sem o devido cuidado, por mais simples que seja pode ou poderá causar algum dano ao meio ambiente. Além disso, há que se considerar que o homem muitas vezes procura sempre mais e nunca está satisfeito, dessa maneira não respeitando os limites que a natureza impõe.

Quanto ao desafio encontrado em muitas localidades turísticas, fica mais fácil entender se considerar o que Ramos (2004) declara encontrar formas de balanceamento entre os inte-

resses econômicos e a preservação do meio ambiente. É um trabalho bastante complicado, porque depende de uma política ambiental ajustada.

A Organização Mundial do Turismo - OMT (2003, p. 33) atenta que:

a cooperação entre todos esses parceiros é essencial para a conquista do turismo próspero e sustentável, que melhore a qualidade de vida local. Em uma área turística de desenvolvimento recente, as autoridades locais devem, normalmente, assumir o papel principal na busca dessa cooperação, e talvez precisem traçar mecanismos para uma cooperação efetiva. Se essa cooperação não for alcançada, o turismo ainda poderá se desenvolver, mas gerará sérios problemas, não levará à melhoria da qualidade de vida, nem será sustentável.

Para atingir a sustentabilidade de um destino turístico, é necessário o empenho integrado dos inúmeros membros, como por exemplo, os turistas, moradores locais, governantes, empreendedores a fim de realizar um planejamento que tem o intuito de buscar a união entre os recursos naturais e culturais (DIAS, 2003). Petrocchi (2000) aponta que as deficiências do turismo passam como já mencionadas anteriormente pela falta de conscientização da sociedade, que é uma questão cultural. Dessa maneira, para o autor se a população não se sensibiliza por determinado assunto, a administração descarta. Complementa dizendo que o político reflete as vontades, as preocupações da população, se a mesma não tem interesse e não dá atenção merecida ao turismo, essa é uma apatia

letal. Quanto ao Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – PDITS, Serra da Bodoquena (2011, p. 18), configura-se como um “instrumento de planejamento do turismo no Polo Serra da Bodoquena [...]” e tem como objetivos gerais “desenvolver o produto turístico brasileiro com qualidade [..]; promover o turismo como um fator de inclusão social [..] e fomentar a competitividade do produto turístico brasileiro nos mercados nacional e internacional, e atrair divisas para o País.”

### 3.2.2. Impactos positivos e negativos do turismo sobre o ambiente natural e sociocultural

Quanto aos impactos do turismo Ruschmann (2002, p. 56) ressalta que “todas as intervenções do turismo não se traduzem, necessariamente, na agressão ou na degradação do meio ambiente natural. Qualquer mutação econômica ou social, independentemente de sua origem, pode provocar modificações na relação do homem com seu espaço.”

Ramos (2004) argumenta que para alguns autores, o turismo é um dos maiores causadores dos impactos negativos ao meio ambiente. Já para outros, o turismo é um fenômeno que ajuda a preservar o meio ambiente. No que diz respeito à expansão do turismo e também a importância da preservação, o autor comenta que a ampliação dessa atividade deve ocorrer até o limite da capacidade territorial de receber visitantes. É indispensável ainda impor limites ao crescimento do turismo, pela preservação do

meio ambiente, que envolve o enfoque físico e social (PETROCCHI, 2000).

Contribuindo com esse entendimento, Ruschmann (2002, p. 5) sustenta que o turismo “não pode ser responsabilizado por todos os efeitos negativos e agressões à natureza.” A autora complementa com um exemplo, dizendo que o “vazamento de óleo de um navio no mar, provoca mais danos à flora e à fauna marinha do que milhares turistas na praia em um fim de semana.” Diante disso, observa-se que muitas vezes o próprio homem, sem refletir nos resultados de suas ações, faz com que a natureza responda de maneira agressiva, mas é preciso considerar que o indivíduo com suas máquinas e equipamentos não respeita, ou seja, não tem limites e depois o mesmo acaba sofrendo com as consequências. Dentre alguns impactos das atividades turísticas, Ruschmann (2002) destaca como positivos: a criação de áreas, programas e entidades de proteção da fauna e flora, campanhas e programas de educação ambiental e o desenvolvimento do ‘orgulho étnico’. Como negativos: acúmulos de lixo, alteração da temperatura, destruição da vegetação, descaracterização das tradições e dos costumes das comunidades receptoras e aumento dos preços das mercadorias e dos terrenos.

Dall’ Agnol (2012) em seu trabalho apresenta uma discussão de autores que descrevem os impactos do turismo nas comunidades receptoras e a importância de conhecer a percepção e a atitude a respeito do turismo e seus impactos. Ainda segundo a autora, por meio da pesquisa realizada que se percebeu que os impactos positivos envolve dinheiro, que vem

dos turistas, tem-se a geração de empregos e também o fortalecimento da cultura do lugar. Já o lado negativo, compreende, por exemplo, o consumo de drogas, início da criminalidade.

No mesmo sentido, a Resolução do Con-

## OS IMPACTOS DEVEM SER PONDERADOS OU AVALIADOS COM CONSTÂNCIA DEVIDO A SUA DINAMICIDADE E APTIDÃO DE ENCONTRAR-SE EM CONSTANTE MODIFICAÇÃO

selho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) Nº 001, de 23 de janeiro de 1986 considera impacto ambiental qualquer alteração das características físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, cuja causa seja resultante de atividades humanas ou alguma forma de matéria ou energia que afetam direta ou indiretamente: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos ambientais.

Os impactos devem ser ponderados ou avaliados com constância devido a sua dinamicidade e aptidão de encontrar-se em constante modificação (GRAÇA, ALBUQUERQUE, 2007).

Com o intuito de contribuir para esta discussão, as autoras também comentam que os impactos acarretados pelas atividades turísticas estão ligados às condições da região e à natureza das transformações sociais e econômicas. O acréscimo é seguido de variações



que abrangem os campos sociocultural e ambiental (BACAL et.al., 2007). É preciso levar em conta, os princípios do turismo sustentável, que de acordo com o Caderno de Certificação em Turismo Sustentável (2004), esses princípios são estabelecidos no Brasil pelo Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável (CBTS). Assim, constituem referência nacional os principais princípios do turismo sustentável: o respeito à legislação vigente, a garantia dos direitos das populações locais, defesa do ambiente natural e sua biodiversidade, a avaliação do ambiente natural e os valores locais, a instigação do desenvolvimento social e econômico dos empreendimentos turísticos, a garantia da qualidade dos produtos, processos e atitudes e o estabelecimento de programa e administração responsável. Não nos resta dúvida de que o turismo sustentável exige uma série de requisitos e também respeito ao meio ambiente, é interessante também ressaltar os impactos tanto positivos como os impactos negativos.

### 3.3. Gestão Ambiental

Uma das preocupações das empresas e do governo é a questão ambiental. A expressão é usada frequentemente em todas as áreas, o que mostra a importância desse tema. Fomentar ações e processos que visem o mínimo impacto possível ao meio ambiente é um desafio, aliás, empreender de maneira sustentável requer um estudo detalhado, uma ideia nova e também planejamento adequado, dessa forma, a gestão ambiental vem ao encontro com que a realidade exige. Assim, podem-se acrescentar alguns conceitos a respeito dessa iniciativa que tem como fator principal o meio ambiente.

Os conflitos ambientais vêm obtendo níveis alarmantes. A explosão demográfica juntamente com a urbanização e o consumo exagerado é apontada pelos autores como principais responsáveis pela deterioração dos recursos naturais. O homem passou procurar melhores condições de vida nas cidades, isso pode ser observado nas últimas décadas (GRANADO, BUENO, RAMIRO, 2011). Convém esclarecer que os problemas ambientais têm aumentado, devido à falta de cuidado do homem com o meio ambiente, o mesmo sempre tem preocupação de estar bem, mesmo que para isso seja necessário comprometer a sua própria vida na Terra. Barbieri (2011, p. 5) completa afirmando que a “maneira como a produção e o consumo ocorrem desde então exigem recursos e geram resíduos, ambos em quantidades vultosas, que já ameaçam a capacidade de suporte do próprio planeta, que é a quantidade de seres vivos que ela pode suportar sem se degradar.”

Destaca-se o trabalho de Ceretta, Rocha e Silva (2012) que registrou as formas de disposição do destino dos resíduos sólidos domésticos produzidos pelas famílias rurais no interior

A EXPLOSÃO DEMOGRÁFICA JUNTAMENTE COM A URBANIZAÇÃO E O CONSUMO EXAGERADO É APONTADA PELOS AUTORES COMO PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA DETERIORAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS.

do município de São João-PR. Nesta mesma direção, consideram que, o objetivo da gestão ambiental é avaliar o meio ambiente a partir do intercâmbio dos meios físico-natural e social. E que a gestão ambiental deve garantir por meio de técnicas a conservação e a preservação, a reciclagem e minimização dos impactos ocasionados pelo homem.

A gestão ambiental é entendida por Barbieri (2011, p. 19) como:

diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, tanto reduzindo, eliminando ou compensando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quanto evitando que eles surjam.

Um importante estudo de caso cujo tema é gestão ambiental e desenvolvimento sustentável foi realizado na Fazenda Yel em Pirai do Sul, Paraná. O mesmo discute os principais desafios encontrados pelos pequenos e médios proprietários rurais acerca de preservação ambiental e também as estratégias para adequação. Seus autores colocam que uma nova mentalidade que aborda a natureza foi aparecendo, dessa forma, auferindo espaço no meio acadêmico, também na mídia, nos colégios e nas sociedades (PROENÇA JUNIOR et.al., 2013).

Sobre gestão ambiental, o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – PDITS, Serra da Bodoquena (2011, p. 55) expõe que:

a preservação e o uso sustentável dos recursos naturais dependem de ações conjuntas das instituições governamentais e não governamentais. A participação dos municípios nesse processo também é fundamental. Por isso, a política do Instituto de Meio Ambiente do Mato Grosso do Sul (IMASUL) é a descentralização da gestão ambiental, proporcionando a progressiva instrumentalização, utilizando como principal ferramenta o licenciamento ambiental. O fortalecimento das unidades regionais constituirá também um importante instrumento para efetivar as ações com os municípios.

Tal enfoque traduz o que venha a ser gestão ambiental de acordo com o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS). Portanto, vale ressaltar também que segundo o mesmo (2011, p. 56) “em Bodoquena, verifica-se a gestão pública ambiental mais deficiente, pois esta limita-se a um Departamento de Meio Ambiente da Secretaria Municipal de Turismo, Meio Ambiente, e Desenvolvimento Econômico, que abrange outras pastas conflitantes, como indústria, comércio, agropecuária e turismo.”

Sobre os benefícios da gestão ambiental, vale elucidar que ela orienta o homem em suas ações, ajuda as empresas com base no planejamento a produzir o menor impacto possível ao meio ambiente e aborda a educação ambiental, esta última contribui fazendo com que os indivíduos reflitam sobre o seu papel enquanto cidadão consciente dessa sociedade.

Abordando o Turismo Sustentável e Gestão Ambiental no Setor Hoteleiro: o Caso da Ilha do Mel, a pesquisa voltou-se para a gestão ambiental praticada por empreendimentos hoteleiros, no litoral do Estado do Paraná. Sperb e Teixeira (2006, p.1) concluíram que “não existe, na maioria dos empresários, a preocupação com a utilização sustentável dos recursos naturais e que as ações relacionadas ao uso desses recursos não são decorrentes de uma consciência ambiental

coletiva." A International Organization for Standardization - ISO 14001 coopera com a gestão ambiental através de seu sistema de normas. Esta faz parte do Sistema de Gestão Ambiental.

A Norma Brasileira (NBR) ISO 14001 apresenta, de forma genérica, instruções necessárias para o funcionamento de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Não existem orientações específicas para a forma como rotinas devem ser formuladas, implantadas ou gerenciadas e, portanto, é uma tarefa importante no processo de certificação a sua interpretação e adaptação à realidade da empresa (OELREICH, 2004 apud OLIVEIRA e SERRA, 2010, p. 431). Para fins deste trabalho optou-se pela utilização da Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Em seu Art. 4º entende-se que esta Política reúne o conjunto de princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações adotados pelo Governo Federal, isoladamente ou em regime de cooperação com Estados, Distrito Federal, Municípios ou particulares, com vistas à gestão integrada e ao gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos. Nesse sentido, compreender todo o contexto que envolve a gestão ambiental é essencial, principalmente para realizar um planejamento, seja através da ISO 14001 ou da Lei Nº 12.305 de 2010. Essas são as bases para fomentar projetos, ações no âmbito da gestão ambiental, tanto na esfera pública como privada.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Caracterização do município

É impossível descrever a formação do município de Bodoquena MS, sem mencionar uma das mais belas obras acerca da história dessa região, o livro "Bodoquena, Luta e Glória de um povo" de Aristides João Teixeira, de 1989, apresenta ao leitor a luta das famílias pela posse de terras. Nesse contexto, foi necessário o uso do pseudônimo, conhecido como "Destisira".

Os episódios ocorreram na Serra da Bodoquena, ainda Município de Miranda. Devido a Serra, surgiu a cidade de semelhante nome (TEIXEIRA, 1989). A maioria dos colonos eram nordestinos, sendo os primeiros Chico Mineiro e Alfredo Pedro de Araújo. Para chegar à região era necessário enfrentar a Trilha Caminheiros da Fé, tinha esse nome devido as dificuldades que havia de atravessar os morros, matas e também o rio Miranda em época de cheia (BEHR, 2001).

A estrada caminheiros da fé tinha a finalidade de realizar boas intenções, como o comércio, através da fé em Deus, construíram pequenas pontes e percorreram grandes trechos, assim, venceram os obstáculos (TEIXEIRA, 1989). Ainda segundo o mesmo autor, posteriormente se formou a Vila da Amizade, que a cada dia iam chegando mais famílias e em 1960, o governador de Mato Grosso, João Ponce de Arruda, amplia em mais 1.160 hectares o Núcleo Colonial.

As pessoas souberam da colônia através de campanha feita para divulgar a existência de

AS PESSOAS SOUBERAM DA COLÔNIA ATRAVÉS DE CAMPANHA FEITA PARA DIVULGAR A EXISTÊNCIA DE TERRAS POR MEIO DE RÁDIO, JORNAIS;

terras por meio de rádio, jornais; desse modo, distribuídos a outros municípios e vários estados, inclusive alguns afirmam que sobre o Estado de São Paulo panfletos teriam sido jogados sobre as colônias de café e algodão (MARTINS, 1996). Segundo Behr (2001, p. 38) “a 14 de dezembro de 1963, o governador Fernando Correa da Costa, por meio de Lei Estadual, eleva a vila a distrito, chamado oficialmente Arnaldo Estevão de Figueiredo, passando a denominar-se Distrito do Campão.” De acordo com Teixeira (1989, p. 33) com a “Lei nº 87 de 13 de maio de 1.980 – Diário Oficial nº 338, o distrito recebeu o nome de Bodoquena, palavra vem da língua Tupi, que quer dizer pântano, mas, e propriamente, atoleiro em cima da serra.”

#### 4.2 Análise e discussão dos resultados

A primeira etapa da pesquisa realizada foi composta da caracterização da amostra, dessa forma no que se refere ao sexo, identificou-se que 70,58% do sexo feminino e 29,42% do sexo masculino. Cuja faixa etária compreende 21 a 51 anos, sendo que a maioria possui ensino superior completo. Isso envolve os empresários (proprietários dos balneários), o entrevistado da Prefeitura e também pessoas que residem no município que possuem conhecimento acerca do assunto. Para uma melhor compreensão dividiu-se os resultados em tópicos: identificação dos atrativos e impactos do turismo, ações ambientais desenvolvidas pela prefeitura e principais desafios encontrados pelos empresários.

##### 4.2.1 Identificação dos atrativos e impactos do turismo

Os principais atrativos identificados pelos questionários foram Boca da Onça, Balneários em geral, Hotel Fazenda do Betione, Balneário Betione, Balneário Cabeceira do Betione, Balneário Dominginho, Balneário Ferracini, Balneário Pôr do sol, Recanto 3 ELLL's, além do assentamento Canaã e da Fazenda Califórnia.

A seguir apresentam-se algumas figuras sobre os impactos do turismo no município de Bodoquena/MS.



Figura 01 (Balneário Betione), Figura 02 (Balneário Dominginho), Figura 03 (Balneário Pôr do Sol), Figuras 04 e 05 (Balneário Ferracini). Fonte: autor (2014).

A figura 01 apresenta o rio Betione, observa-se o impacto que a atividade turística pode ocasionar como a intervenção em área de preservação permanente, ou seja, construções bem próximas ao rio, dessa forma, deteriorando os ambientes naturais. Na figura 02 observa-se o impacto que o turismo pode provocar na vegetação e também o não cuidado com número de pessoas visitam o local, ou seja, não há controle do número de visitantes, por exemplo, na cachoeira. Apesar da placa, que sinaliza para a destinação correta do lixo, observou-se pouca vegetação ciliar conforme a figura 03, no que diz respeito aos impactos que o turismo pode ocasionar. Foram identificadas também placas de sinalização que proíbe a subida nas cachoeiras. A figura 04 apresenta o rio do Balneário Ferracini, pode-se perceber que foram feitas modificações, nota-se dessa maneira a ausência de vegetação ciliar, a profundidade do rio não está como no início e também inúmeras adequações como a presença de tobogã. Por outro lado, a figura 05 demonstra o cuidado com a destinação das latinhas coletadas no Balneário Ferracini, isso contribui com o meio ambiente e também gera de certa maneira renda para os catadores desse material. Sobre os impactos positivos do turismo sustentável, o técnico em gestão ambiental relatou como uma nova matriz econômica para o município (potencial e não realidade), portanto, sobre os impactos negativos, tem-se o uso da área de preservação permanente, falta de isolamento dessas áreas de preservação em torno das margens dos rios, poluição sonora e falta de trilhas adequadas. Os moradores com ensino superior incompleto, completo e pós-graduação respon-

deram que o lado positivo do turismo, inicia-se com o fomento a projetos, programas de preservação, conscientização, mesmo que sejam ações pequenas e também a busca por melhor qualidade de vida, uma vez que Bodoquena/MS oferece inúmeros lugares para lazer. Quanto aos impactos negativos alegaram que acúmulo de lixo e a destruição da vegetação, atividade essa muitas vezes executada sem o devido cuidado, na qual acaba prejudicando ainda mais a região. Para os empresários entrevistados é necessário 'cuidado', ou seja, preservar. Os impactos positivos: lucro, geração de emprego, lazer e impactos negativos: degradação do solo, precisa-se de um controle e o fluxo de pessoas (estar atento à capacidade).

#### 4.2.2 Ações ambientais desenvolvidas pela Prefeitura

Em uma entrevista realizada com o técnico em gestão ambiental, no dia 03 de abril de 2014, as ações ligadas ao turismo sustentável e gestão ambiental que a Prefeitura do município desenvolve é a atuação junto aos Balneários, com alguns treinamentos em parceria da Secretaria de Turismo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MS). O mesmo mencionou que a Prefeitura faz coleta de resíduos nos empreendimentos turísticos, apesar de estarem localizados na área rural. No que diz respeito ao Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável, o entrevistado não conhece. Ainda segundo o técnico, no município falta estrutura para atender a demanda a respeito de ações ambientais. Citou que a Prefeitura distribui material informativo, tem-se a semana do meio ambiente e

a semana da árvore como centro dessas questões. Quando perguntado se os funcionários são conscientizados sobre a questão ambiental, o entrevistado disse que não há uma gestão ambiental, mencionou ainda que não há compras sustentáveis. Destacou que a Prefeitura realiza trabalhos junto a iniciativa privada desde 2009 e quanto a Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos a Prefeitura de Bodoquena/MS está na fase de aquisição de área para fomentar o aterro.

## NAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL SEMPRE SÃO DESENVOLVIDOS PROJETOS AMBIENTAIS, INCLUSIVE PREVISTOS NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

Quando perguntado a iniciativa privada sobre o que poder público tem realizado para o desenvolvimento do turismo no município, se a prefeitura desenvolve trabalho, projetos ou programas, alguns disseram não conhecer e os que mencionaram que 'sim', consideraram que único apoio é a questão dos informativos para a divulgação e alguns cursos com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MS), como por exemplo, treinamentos de manipulação de alimentos / como administrar o negócio / atendimento ao cliente. Ressaltaram que essa capacitação deve-se ocorrer frequentemente. Em um questionário direcionado aos moradores com grau de instrução, uma alegou que conhece ação que a prefeitura do município desenvolve acerca

da gestão ambiental, mencionou o Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente (COM-DEMA), que segundo a mesma está ligado ao turismo sustentável / horta comunitária, coleta seletiva (feita por alguns moradores) / Projeto Lavoisier, que está relacionado ao meio ambiente que recolhe garrafas pets em troca de verduras / Projeto Biodiesel: reutilização do óleo de cozinha dos departamentos municipais para a produção de combustível, semana do meio ambiente; ambos os projetos tentam incentivar a visita de turistas para a sustentabilidade em alguns pontos dentro do município e outros alegaram que desconhecem as ações desenvolvidas pela prefeitura. Quando questionados sobre educação ambiental, se conhece alguma escola que tem projeto nessa área, as pessoas com grau de instrução responderam: que a Escola Municipal Dr. Arnaldo Estevão de Figueiredo, conta com alguns profissionais na área da educação que estão se especializando em educação ambiental. Dentro das informações prestadas para seus Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) procuram implantar a compostagem e a reutilização da água da chuva da própria escola. Um respondeu que sim, há vários projetos que são elaborados na Escola Estadual Joaquim Mário Bonfim, colocados em prática. Nas escolas da rede estadual sempre são desenvolvidos projetos ambientais, inclusive previstos no Projeto Político Pedagógico (PPP). Outro ressaltou que, na maioria das vezes, no entanto, são apenas ações isoladas, onde o professor trabalha sozinho dentro do seu conteúdo. Complementando este raciocínio, um pontuou que na Escola Estadual João Pedro Pedrossian, há lixeiras para a coleta seletiva,

os alunos tem consciência e fazem cartazes que são apresentados na própria escola. Outro respondeu que não, ou seja, sempre tem um ou outro professor que desenvolve algo nesse sentido. Informou que o tema ambiental é ignorado pela gestão e, o professor é levado ao desestímulo e, alguns desconhecem as ações que tais escolas desenvolvem.

#### 4.2.3 Principais desafios encontrados pelos empresários

Um dos principais desafios encontrados pelos empresários é a legislação e sua burocracia, pois também apresenta uma taxa elevada. Outro desafio colocado pelos mesmos, é a questão de investimento por parte do poder público na infraestrutura da cidade. Sobre legislação ambiental dos empreendimentos, o técnico res-

FALTA DE INFRAESTRUTURA TANTO NA CIDADE COMO NOS PONTOS TURÍSTICOS, POIS NÃO ESTÃO APTOS A RECEBER TURISTAS DE FORMAS ADEQUADAS E NEM OS BALNEÁRIOS DISPÕE DE LICENCIAMENTO.

saltou que poucos possuem a licença, que em 2014 até o dia da entrevista, apenas 04 pontos turísticos solicitaram a mesma. Já sobre o principal problema do turismo no município, alegou que é a estrutura dos empreendimentos.

As pessoas com grau de instrução disseram que os problemas do turismo é a infraestrutura, tanto do poder público, como dos proprietários. Responderam que a Secretaria de Turismo não possui um controle de quan-

tas pessoas visitam esses 'atrativos'; falta de políticas relevantes, investimentos externos, a população não tem o poder aquisitivo para investir em bons hotéis, restaurantes, balneários etc; gestão com profissionais capacitados na área; planejamento organizacional das políticas públicas voltadas para o turismo sustentável de Bodoquena/MS; informações das ações de divulgação para comunidade e incentivo; resistência muito grande por parte dos empresários e da população; falta de infraestrutura tanto na cidade como nos pontos turísticos, pois não estão aptos a receber turistas de formas adequadas e nem os balneários dispõe de licenciamento.

Já os empresários (donos dos balneários) disseram que a cidade não tem uma estrutura adequada e falta divulgação. Quando questionado se utiliza ou conhece algumas ferramentas de gestão ambiental que proporciona o desenvolvimento e também traz maior eficiência à empresa, os empresários alegaram que tem algum conhecimento, destacaram a questão da qualidade no atendimento / estudo da demanda / citaram o apoio de empresas, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) nessa questão de eficiência / licença ambiental contribui. Assim, observa-se que os empresários possuem certo conhecimento acerca do assunto, entretanto, é preciso colocar em prática, buscar mais informações e profissionais experientes. A respeito de planejamento no início do empreendimento, grande parte mencionou que não houve planejamento de fato, o que se teve foi adequação de acordo com a necessidade. Alegaram que hoje atentam para a importância do planejamento e

que, por exemplo, realizam reflorestamento e que é prazeroso cuidar do meio ambiente. Ao serem abordados sobre a ISO 14001, alguns conhecem e outros não.

Quando perguntado se conhece a Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos e se a prefeitura do município tem algum plano de gestão integrada desses resíduos, alegaram que : sim, mas ainda está na fase de implantação e implementação da Lei, a terra não é de grande importância para a maioria das autoridades e, por desconhecimento da população e relevância o cumprimento das leis não são efetivas / a lei não conheço, a prefeitura ainda não tem plano, não há coleta seletiva, a disposição final dos resíduos sólidos é no lixão com exceção do lixo hospitalar, este foi terceirizado e é levado para o Estado do Paraná (PR) / sim, conheço através da mídia, não há coleta seletiva e a disposição final é no lixão / recentemente participei de uma conferência sobre o assunto, na ocasião foi dito que o aterro sanitário já estava em vias de ser implantado, só dependia de uma área adequada. Mas, até o momento continuamos com a coleta 'tradicional' onde tudo é recolhido e mandado para o lixão; não tem nenhuma ação no sentido de orientar a população quanto a coleta seletiva / não, há somente a coleta de pets / sim, a prefeitura não tem plano e os resíduos sólidos são disposto no lixão da cidade / sim, a prefeitura possui um projeto nessa área, no entanto nada de concreto; não existe coleta seletiva, os resíduos são levados para o lixão / sim, desconheço algum projeto no momento em Bodoquena com esses fins, acredito que existe um plano de gestão de resíduos sólidos (coleta) mas só no papel, não em prática / sim, a prefeitura do município começou a criar um plano de gestão integrada de resíduos sólidos, não tenho conhecimento se terminou. Posso afirmar que não há ainda coleta seletiva de lixo, e o mesmo é depositado em 'lixões' a céu aberto. Bodoquena, até o momento, não tem lugar (local) adequado para atender a Lei 12.305/2010.

OS IMPACTOS NEGATIVOS SÃO A DESTRUIÇÃO DA VEGETAÇÃO, A FALTA DE CUIDADO COM A DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS, QUE PROVOCA ACÚMULO DE LIXO, O MAIOR FLUXO DE PESSOAS E TRILHAS INADEQUADAS.

## 5 CONCLUSÃO

Ao final do trabalho foram identificados como principais empreendimentos turísticos: Boca da Onça, Hotel Fazenda do Betione, Balneário Betione, Balneário Cabeceira do Betione, Balneário Dominginho, Balneário Ferracini, Recanto 3 ELLL's e Balneário Pôr do sol. Dentre os impactos positivos do turismo no município, apresenta-se uma preocupação em relação ao meio ambiente por meio de ações, porém ainda pequenas, a qualidade de vida e geração de emprego; já os impactos negativos são a destruição da vegetação, a falta de cuidado com a destinação dos resíduos sólidos, que provoca acúmulo de lixo, o maior fluxo de pessoas e trilhas inadequadas. Em relação às ações ligadas ao turismo sustentável/gestão ambiental desenvolvidas pela Prefeitura de Bodoquena/MS, verificou-se que a mesma desenvolve treinamentos, realiza palestras, além do Projeto Lavoisier (troca de material PET por verduras), Projeto Biodiesel e a Semana do Meio ambiente, realizada



no mês de junho. No que se refere aos principais desafios encontrados pelos empresários acerca da legislação ambiental, observou-se que é em relação à burocracia e altas taxas quanto ao licenciamento e também à falta de investimento na infraestrutura da cidade. As conclusões do estudo permitem reforçar alguns pressupostos assinalados na base teórica, como: turismo sustentável, que compreende o meio ambiente e o turismo; quando há falta de conscientização e sensibilização por parte da população a administração rejeita (PETROCCHI, 2000). A gestão ambiental é um apoio às empresas, tendo essa uma aliada, a educação ambiental. Com o intuito de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente a gestão ambiental, envolve o planejamento, diretrizes e busca reduzir os problemas causados pelo homem (BARBIERI, 2011). Como este trabalho se concretizou por meio de um estudo em Bodoquena MS, a hipótese é negada, pois o turismo sustentável no município é uma utopia e não uma possibilidade, pois os princípios que são exigidos não são cumpridos, como respeito à legislação vigente, não há avaliação do ambiente natural e dos valores locais e também não há programas com administração responsável que de fato instiga o desenvolvimento econômico e social. Nas limitações e nas dificuldades para a realização deste trabalho, destacou-se a indisponibilidade de todos os empreendimentos turísticos do município para a entrevista, foram feitas várias tentativas para entrar em contato (tanto via e-mail como ligações telefônicas) a alguns dos proprietários, porém sem sucesso e também a inacessibilidade em algumas regiões do município devido às serras e épocas de chuvas.

Os resultados deste trabalho podem servir de base para outros estudos relacionados ao tema no município. Sugere-se como recomendação para futuros trabalhos um modelo de planejamento para os empreendimentos turísticos, dessa forma, tornando-se uma alternativa para fomentar projetos e programas em que todos estejam envolvidos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Gestão ambiental para o desenvolvimento sustentável**. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Thex:Almeida Cabral, 2012, 566p.

BACAL, Sarah Strachman; MELO, Ana Julia de Souza; WIDMER, Gloria Maria; PEREIRA, Raquel da Silva. **Turismo sustentável no Brasil: utopia ou possibilidade?**. *Revistas Gerenciais*, v. 6, p. 175-182, 2007. Disponível em: [www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/...v6n2/rgerenciaisv-6n2\\_3h13.pdf](http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/...v6n2/rgerenciaisv-6n2_3h13.pdf). Acesso em 06 de outubro de 2013.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumentos**. 3.ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

BEHR, M.F. **Serra da Bodoquena: História, cultura, natureza.** Ed. Free.1.ed. Campo Grande, MS., 2001.

CERETTA, Gilberto Francisco; ROCHA, Adilson Carlos da ; SILVA, Fernanda Kumm. **Gestão Ambiental e a problemática dos resíduos sólidos domésticos na área rural do município de São João** – PR. Disponível em: [http://www.admpg.com.br/revista2013\\_1/Artigos/o8%20Gestao%20Ambiental%20e%20a%20problematICA%20dos%20residuos.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/o8%20Gestao%20Ambiental%20e%20a%20problematICA%20dos%20residuos.pdf). Acesso em 16 de junho de 2014.

DALL 'AGNOL, Sandra. **Impactos do turismo x comunidade local.SEMINTUR** – Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Turismo e Paisagem: relação complexa. 16 e 17 de novembro de 2012. Universidade de Caxias do Sul. Mestrado em Turismo. Caxias do Sul (RS), Brasil. Disponível em: [http://www.ucs.br/tplIVSeminTur%20eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_7/gto2/arquivos/02/06\\_Dall\\_Agnol](http://www.ucs.br/tplIVSeminTur%20eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/gto2/arquivos/02/06_Dall_Agnol). Acesso em 23 de novembro de 2013.

DIAS, Reinaldo. **Turismo sustentável e meio ambiente.** São Paulo: Atlas, 2003. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 2.ed.São Paulo:Atlas, 2003.

GRAÇA, Vilmar Rocha; ALBUQUERQUE, Carlossandro Carvalho de. **Turismo e impactos socioambientais na comunidade de São Paulo na Serra da Valéria.** Revista Eletrônica Aboré, v.1, p. 1-3, 2007. Disponível em: [www.revistas.uea.edu.br/old/abore/.../Vilmar%20Rocha%20Graca.pdf](http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/.../Vilmar%20Rocha%20Graca.pdf). Acesso em 27 de novembro de 2013.

GRANADO, Danielli Cristina; BUENO, Fernando Protti; RAMIRO, Patrícia Alves. **O turismo como alternativa de conservação ambiental no espaço rural.** Disponível em:<http://arquivo.rosana.unesp.br/docentes/danielli/Ecossistemas/O%20TURISMO%20COMO%20ALTERNATIVA%20DE%20CONSERVA%C3%87%C3%83O%20AMBIENTAL%20NO%20ESPA%C3%87O%20RURAL.ppt.pdf>. Acesso em 16 de junho de 2014.

LOBO, H. A. S. ; MORETTI, E. C. . **Sustentabilidade ecológica do espeleoturismo na Serra da Bodoquena,** Mato Grosso do Sul. Turismo em Análise (Cessou em 2007. Cont. ISSN 1984-4867 Revista Turismo em Análise), v. 20, p. 151-167, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Arsenio. **Bodoquena ontem e hoje**. ANE – Associação de Novos Escritores de Mato Grosso do Sul. 1.ed.1996.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Conselho Nacional do Meio Ambiente, **RESOLUÇÃO CONAMA** N° 001, de 23 de janeiro de 1986. Disponível em: [HTTP://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html](http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html). Acesso em 27 de novembro de 2013.

OLIVEIRA, Otávio José de ; SERRA, José Roberto . **Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo**. Produção (São Paulo. Impresso), v. 20, p. 429-438, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop\\_T6\\_0009\\_0078.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop_T6_0009_0078.pdf). Acesso em 16 de junho de 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Trad. Sandra Netz. - Porto Alegre: Bookman, 2003.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2000. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO TURISMO SUSTENTÁVEL SERRA DA BODOQUENA**. Versão final. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, Secretaria de Estado de Desenvolvimento agrário, da produção, da indústria, do comércio e do turismo – SEPROTUR. Campo Grande MS, 2011. Disponível em: <http://www.seprotur.ms.gov.br/control/ShowFile.php?id=101174>. Acesso em 17 de maio de 2014.

**POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS**. Lei N° 12.305, de 2 de agosto de 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm). Acesso em 16 de junho de 2014.

**PREFEITURA MUNICIPAL DE BODOQUENA**. Disponível em: [http://www.bodoquena.ms.gov.br/novo\\_site/index.php?nivel=0&exibir=secoes&ID=39](http://www.bodoquena.ms.gov.br/novo_site/index.php?nivel=0&exibir=secoes&ID=39). Acesso em 16 de junho de 2014.

PROENÇA JUNIOR, W. ; MORGANTETTI, A. ; BRECHO, D. M. ; SILVA NETO, E. M. ; DITKUN, S. . **Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável em pequenas propriedades rurais: um estudo de caso da Fazenda Yel em Piraí do Sul, Paraná Wagner**. In: Congresso Internacional de Administração, 2013, Ponta Grossa. Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade, 2013.

RAMOS, Gilmara Cristina. **Turismo e meio ambiente**. 2004. Monografia (Graduação em Direito) – Curso de Graduação em Direito, UniFMU. Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas de São Paulo. Disponível em: <http://arquivo.fmu.br/prodisc/direito/gcr.pdf>.

Acesso em: 23 de novembro de 2013. RUSCHMANN, Doris Van de Meene. Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente. Campinas, SP: Papirus, 2002.

SPERB, Matias Poli; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Turismo sustentável e gestão ambiental no setor hoteleiro**: o caso da Ilha do Mel. In: IV SeminTUR- Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL. Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo, Caxias do Sul, RS, Brasil – 7 e 8 de julho de 2006. Disponível em: [www.usc.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios.../GT12-10.pdf](http://www.usc.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios.../GT12-10.pdf). Acesso em 13 de setembro de 2013.

TEIXEIRA, J. A. **Bodoquena – Luta e Glória de um Povo**. 1ª impressão. Bonito, MS: Pena Branca, 1986.



# O PERFIL DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES CADASTRADAS A ACCIE – ASSOCIAÇÃO CULTURAL COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ERECHIM - RS

LAVINIKI, Juliane; CÔRREA, Fernanda Zanin Mota - O perfil de administração das empresas familiares cadastradas a ACCIE Associação Cultural Comercial e Industrial de Erechim – RS

## RESUMO

As empresas familiares correspondem a 80% do universo empresarial e apresentam um contexto um diferenciado, devido ao envolvimento jurídico, financeiro e afetivo dos proprietários. As empresas familiares passaram a ser alvo de pesquisas somente a partir da década de 60. O município de Erechim/RS possui hoje, segundo informações da Secretaria de Desenvolvimento do Município, cerca de 8 mil empresas. O presente trabalho visa analisar o perfil de gestão das empresas familiares deste município. O levantamento das informações apresentadas está fundamentado na aplicação de questionário, junto a 124 empresas de diferentes ramos de atividade, visando identificar e classificar as empresas participantes da pesquisa, além de apresentar o perfil da administração e governança corporativa e também como funciona a comunicação entre o que ocorre com a empresa e os familiares. Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, quantitativa com aporte qualitativo e exploratório-descritiva, onde a conduta em relação aos dados é bibliográfica e de levantamento. A pesquisa identificou que a administração destas empresas é feita de forma bastante organizada. Entretanto em relação aos assuntos relacionados à governança corporativa e a comunicação entre a família e a empresa ainda há diversos pontos a serem melhorados, nos três grupos de empresas, criados para a aplicação deste estudo.

**Palavras-Chave:** Empresa Familiar – Administração Estratégica – Governança Corporativa

## ABSTRACT

Family businesses, according to surveys, correspond to about 80% of the business world and they present a somewhat different context due to the involvement of legal, financial and emotional owners. Family businesses have become the target of research only from the 60's. The city of Erechim / RS has today, according to the Department of Municipal Development, has about 8000 companies. Thus this paper aims to analyze the management of family businesses in this municipality. The survey of the information presented is based on a questionnaire which was applied to 124 companies from different industries. This aims to identify and classify the companies participating in the research and presents the profile of management and corporate governance, also how the communication that occurs between the company and the family. The present study deals with a theoretical and empirical research, the processing of data was quantitatively and qualitatively. This is an exploratory and descriptive research, where the conduct is in relation to data and literature survey. The research done identified that the management of these companies is so well organized. But on issues related to corporate governance and communication between family and business there are still several points to be improved, these three groups of companies, established for the implementation of this study.

**Key-Words:** Family Business - Strategic Management - Corporate Governance

## 1 INTRODUÇÃO

Novas tecnologias surgem constantemente, novas máquinas são desenvolvidas, nascem pessoas a todo o momento e aos poucos os espaços e vagas de emprego vão ficando cada vez mais escassos. As novas gerações estão cada vez mais atentas ao que ocorre no local em que vivem e no mundo. A competição e a necessidade de sobreviver a tudo isso levam as pessoas a fazerem algo por conta e a tornarem-se donos de seu próprio negócio (MIRANDA, 2011).

Segundo informações do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, publicadas pelo CFA – Conselho Federal de Administração (2011), chega a quase 27% o número de empresas que fecham as portas nos dois primeiros anos de vida. Entre as principais causas estão: a falta de práticas de administração, de planejamento e sistemas de informações gerenciais que forneçam informações de apoio à tomada de decisão, todos estes fatores ligados à falta de profissionalização na gestão do negócio.

Miranda (2011) afirma que a efervescente competição do mercado, atinge em cheio as organizações administradas por núcleos familiares, conhecidas como empresas familiares. Ele aponta que a taxa de mortalidade das empresas no processo sucessório da 1ª para a 2ª geração chega a 95%, mas que isso pode ser superado se houver uma administração com união entre as gerações e, principalmente, se esta for feita com eficiência.

São poucas as empresas que já nascem de projetos estruturados, baseadas em estudos de mercado e com planejamento fundamentado na análise de eventos passados, cenários futuros e projeção do crescimento. Sendo que a maioria das organizações brasileiras nasce da necessidade de sobrevivência, por seus fundadores não encontrarem alternativa à falta de emprego ou mesmo para sua própria falta de capacitação profissional (CASSILHAS et al, 2007).

Segundo o autor supracitado, embora não haja estatísticas acerca do assunto, pode-se afirmar que a grande maioria das empresas, atuantes no sistema econômico de todo o mundo, sejam controladas por núcleos familiares. E a essas organizações delinea-se um cenário um tanto incomum, quando abordamos como tema a Administração Empresarial.

Torna-se importante ressaltar que a Administração Empresarial nas organizações familiares envolve muito mais que Empresa e Sociedade, ela envolve também os laços afetivos jurídicos e financeiros da(s) família(s) envolvida(s). Outro ponto importante, e válido a qualquer tipo de empresa, é a diferença de perfil das pessoas envolvidas na administração, fator este que pode apresentar impasses maiores quando se tratar de Empresa Familiar.

SÃO POUCAS AS EMPRESAS QUE JÁ NASCEM DE PROJETOS ESTRUTURADOS, BASEADAS EM ESTUDOS DE MERCADO E COM PLANEJAMENTO FUNDAMENTADO NA ANÁLISE DE EVENTOS PASSADOS, CENÁRIOS FUTUROS E PROJEÇÃO DO CRESCIMENTO.

Os negócios familiares apresentam muitos pontos fortes como o envolvimento, dedicação e lealdade para com a empresa, bem como o sentimento de orgulho que é expresso pelos fundadores e pelos demais familiares que fazem parte do empreendimento. Entretanto, o envolvimento e participação da família na administração da organização geralmente são marcados por conflitos de poder, de relacionamentos e financeiro, uma vez que a relação empresa/família acaba tornando-se muito próxima, principalmente quando as pessoas envolvidas nestes dois ambientes passam a conviver quase em tempo integral.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral analisar o perfil de administração das empresas familiares do município de Erechim/RS, empresas estas cadastradas a Associação Cultural Comercial e Industrial de Erechim – ACCIE<sup>1</sup>, buscando: Identificar e caracterizar as empresas estudadas; avaliar a adoção de práticas de administração estratégica e a utilização de ferramentas gerenciais e de planejamento; analisar como se dá o processo de governança da empresa e identificar como se dá a troca de informações entre os membros da família.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A empresa familiar

“A empresa familiar constitui uma realidade básica dos sistemas econômicos de todo o mundo”, e que embora não haja estatísticas precisas e semelhantes, Casillas (et al, p. 1, 2007) arrisca dizer que a grande maioria das empresas em qualquer economia do mundo são governadas por núcleos familiares.

De acordo com o Dossiê Retrato de Família (2003) a porcentagem de empresas familiares representam em torno de 80% do universo empresarial e contribuem com aproximadamente 50% do PIB mundial. Ainda de acordo com o dossiê, estas empresas, que nascem do projeto e dedicação de seus fundadores acabam se tornando cada vez mais singulares à medida que membros da família, de diferentes gerações passam a integrar a empresa.

As organizações familiares apesar de corresponderem a grande maioria no universo empresarial e ter algumas características que influenciam em inúmeros campos organizacionais, somente há pouco é que passaram a receber atenção, do ponto de vista acadêmico e da pesquisa (CASILLAS et al, 2007).

Na mesma linha de raciocínio, Gonçalves, B. (2002) observa que apesar de muito antigas, as empresas familiares não foram foco de muitas pesquisas, apenas recentemente é que se percebeu a importância de se entender melhor a estrutura e o funcionamento peculiar destes empreendimentos.

O mesmo autor comenta que as empresas, tanto familiares como não familiares assemelham-se em diversos fatores, entre os quais podemos citar: a sua finalidade de gerar riqueza ofertando emprego e atuando na comercialização ou produção de bens e serviços. Por outro lado, se diferenciam e muito, quando consideramos que os integrantes da empresa, independente da posição que ocupam, “compartilham também de um relacionamento familiar onde valores, crenças, hábitos, estigmas, padrões de comportamen-



**1** Como o trabalho visa analisar o perfil de administração das organizações familiares do município, e sendo que temos um número aproximado de 8 mil empresas, segundo dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Erechim, decidiu-se tomar como universo de estudo apenas as empresas cadastradas na ACCIE – Associação Cultural Comercial e Industrial de Erechim.

to e expectativas, criados e consolidados ao longo do relacionamento familiar permeiem as relações empresariais” (GONÇALVES, B., 2002, p. 11).

A ideia de empresa familiar como sistema começou entre as décadas de 60 e 70, Carlton (2003) afirma que, nesta época, focalizavam-se apenas os problemas como nepotismo, rivalidade e administração não formal. Para a autora, nesta fase a empresa familiar era tratada como um sistema dividido em dois subsistemas superpostos: a família e a administração que andava em paralelo possuindo suas próprias normas, regras e estrutura de valores. Mas no final, estes sistemas acabavam por influenciar as decisões tomadas tanto em um sistema quanto no outro.

Para compreender este tipo de empresa Tagirus e Davis (1986 apud CARLTON, 2003), na década de 80, apresentaram uma distinção crítica entre propriedade e gerenciamento. Este estudo permitiu mais tarde a elaboração do modelo de três círculos que apresenta a empresa familiar como um grande sistema subdividido em três partes independentes, mas superpostas: gestão, propriedade e família, o que possibilitou um melhor entendimento acerca das empresas

familiares como um todo.

Para Casillas et al (2007), há dificuldades de se obter uma definição clara e consensual de empresa familiar, sendo que este tipo de negócio apresenta uma realidade considerada multidimensional por natureza. Apesar da gama infinita de definições sobre o que é uma empresa familiar, para este trabalho será utilizada a seguinte definição: “Empresa familiar é toda organização que, originada

na família, tem o controle acionário detido por esta, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre no poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família” (MACEDO, 2009, p. 29).

Sendo assim, a presente pesquisa considera como empresa familiar toda organização que tenha sua propriedade nas mãos de uma ou mais famílias, independente de quem esteja na administração desta, se uma pessoa da família ou um profissional que não tem ligação familiar. Também não foi levado em consideração se esta já sofreu algum processo sucessório.

Há diversas maneiras de classificar as empresas familiares, conforme destacam Petry e

A PRESENTE  
PESQUISA CONSIDERA  
COMO EMPRESA  
FAMILIAR TODA  
ORGANIZAÇÃO  
QUE TENHA SUA  
PROPRIEDADE NAS  
MÃOS DE UMA OU  
MAIS FAMÍLIAS,  
INDEPENDENTE DE  
QUEM ESTEJA NA  
ADMINISTRAÇÃO  
DESTA,



Nascimento (2009). Entretanto, um conceito bastante apresentado é que o que de fato diferencia as empresas como familiares é a coexistência de uma das três situações abaixo relacionadas:

Empresa familiar tradicional: de capital fechado onde a família detém a totalidade das ações. Há pouca transparência tanto administrativa quanto financeira;

Empresa familiar híbrida: empresa de capital aberto, mas onde a família é quem detém o controle e cabe a ela a definição dos objetivos e diretrizes da organização. Neste tipo de empresa há maior transparência e também a existência de profissionais não pertencentes à família que fazem parte da administração da mesma.

Empresa com influência familiar: onde a maioria das ações está em poder do mercado, a família concentra uma participação acionária significativa, e há presença de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Esta classificação sobre as empresas familiares é apresentada também por Lethbridge (1997, apud PETRY E NASCIMENTO) e Gonçalves, J. (2000).

Um estudo apresentado na década de 80 e desenvolvido por Tagirus e Davis, propunha a ideia de que as empresas familiares são divididas em dois sistemas: o dos proprietários e o dos gestores. Esta diferença se dá basicamente porque há proprietários que não participam das operações da empresa, assim como há administradores que não possuem ações da empresa que controlam (GERSICK, 2006).

Com base em estudos realizados junto a este tipo de organização, Tagirus e Davis, Gersick et al (2006) apresentam o modelo de três círculos, o qual descreve a empresa familiar como uma divisão de três subsistemas independentes mas ao mesmo tempo superpostos. Estes subsistemas são: propriedade, gestão e família.

Para Gersick et al (2006, p. 6): “qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas”. Os sete setores são classificados da seguinte forma:

- **Pessoas em conexão com um sistema:** 1 – membro da família que não é nem proprietário nem funcionário; 2 – acionista que não é membro da família nem funcionário; 3 – funcionário que não é proprietário nem membro da família.

- **Pessoas em conexão com dois sistemas:** 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; 5 – proprietários que trabalha na empresa, mas não é membro da família; 6 – membro da família que é funcionário, mas não é proprietário.

- **Pessoas em conexão com os três sistemas:** 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

A posição que a pessoa ocupa dentro do modelo, depende do vínculo que a mesma mantém com a empresa, família e propriedade, podendo ocupar posição nos três círculos.

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para

compreender os conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. (GERSICK et al, 1997 apud GONÇALVES, B. 2002)

O modelo dos três círculos é de fácil entendimento e aplicação. Por exemplo, uma pessoa que está alocada apenas no sistema 2, sendo somente proprietário, desejará que o lucro da empresa seja maior e assim conseqüentemente, sua parte nos resultados. Já uma pessoa que se encontra no setor 3, desejará que sejam investidos mais recursos dentro da empresa, acarretando melhores condições de trabalho a ela.

Apesar de o modelo de três círculos ser amplamente aceito, este não contempla a variável "tempo". Uma vez que estes três subsistemas estão sujeitos ao tempo e, conseqüentemente, à inevitabilidade das mudanças que atingem a família, a distribuição da propriedade e a organização (CARLTON, 2003).

Assim sendo, ao modelo de três círculos agregou-se o fator "tempo", dando origem ao modelo tridimensional de desenvolvimento, o qual sugere, na visão de Carlton (2003, p. 2), que cada subsistema possui seu próprio desenvolvimento individual, "cada um com o seu ritmo e sequencias, com dimensões diferentes e podendo provocar diferentes características da organização".

Para Gonçalves, B. (2002, p. 47) as empresas familiares podem ser constituídas das mais diversas formas e estruturas, devido às diferenças das empresas e também das próprias famílias e isso proporciona implicações variadas na realidade organizacional. Desta forma o modelo tridimensional de desenvolvimento "vem apenas como uma ferramenta que ofereça uma diretriz ao entendimento da empresa familiar".

O modelo tridimensional está dividido em três eixos: Eixo de Propriedade, eixo da Empresa e o Eixo da Família.

**Eixo de Propriedade:** Sob o ponto de vista da propriedade, o modelo tridimensional, analisa a sucessão da empresa, que passa o controle de proprietário único, para seus filhos, passando da 1ª para a 2ª geração e mais tarde ocorre a sucessão da 2ª para a 3ª geração e assim sucessivamente de geração a geração. No primeiro estágio é conhecida como uma empresa de proprietário controlador, este, passando a sucessão aos filhos, transforma a empresa em uma sociedade entre irmãos. Se mais tarde a empresa chegar à terceira geração esta é conhecida como consórcio de primos (GONÇALVES, B., 2002).

**Eixo da Família:** O eixo da família difere-se dos outros por apresentar o envelhecimento das pessoas, processo que é contínuo, não retrocede, para ou é retardado, situação esta que não ocorre com os outros dois eixos.

A primeira fase, conhecida como "jovem família empresária", geralmente é formada pelo jovem casal, se estes possuem filhos, são menores de dezoito anos. Período que pode estender-se até a idade adulta de seus filhos, esta fase exige dedicação do empresário, que muitas

"VEM APENAS COMO  
UMA FERRAMENTA  
QUE OFEREÇA  
UMA DIRETRIZ AO  
ENTENDIMENTO DA  
EMPRESA FAMILIAR".

vezes negligencia seu papel de pai, explica Gonçalves, B. (2002).

Já a segunda fase “entrada na empresa”, segundo o autor, pode ser marcada pela presença de duas gerações dentro da organização, e também pelo momento da opção pela sucessão ou não. Gonçalves B. (2002, p.51) afirma ainda que “para tantas pessoas a entrada de um filho pode parecer tão óbvia, mas para tantas outras, isto não é” e este momento muitas vezes ocasiona desorganização emocional para as pessoas envolvidas com a família e/ou com a administração do negócio.

Para Gonçalves, B. (2002), a terceira fase conhecida como trabalho conjunto, é marcada pelo envolvimento de duas gerações na administração da empresa. Onde os pais ain-

da continuam no topo da pirâmide organizacional, e os filhos tentam encontrar seu lugar dentro dela.

A “passagem do bastão” retra-

ta o período quando de fato ocorre a transmissão do controle acionário e da administração da empresa. É um momento onde há “dificuldade da geração mais velha sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar” (GERSICK et al 1997, apud GONÇALVES, B. 2002, p. 51).

**Eixo da Empresa:** Pelo modelo tridimensional de desenvolvimento, o eixo da empresa, possui três estágios: início, expansão/formalização e maturidade. Entretanto, se-

gundo Gonçalves B. (2002), embora as empresas familiares tenham características que as torne muito semelhantes, para se analisar o seu desenvolvimento sob o ponto de vista do eixo acima apresentado, deve-se analisar fatores como a idade, estrutura e desempenho financeiro. “[...] uma pequena empresa familiar, jovem e de estrutura simples que ainda luta por sua sobrevivência e que ainda esteja sob o controle do fundador deve ser vista de forma diferenciada daquela empresa de grande porte e estrutura complexa, que já tenha atravessado processos sucessórios” (GONÇALVES, B., 2002, p.52)

No estágio inicial a empresa possui uma estrutura informal e simples com poucas linhas de produtos. Nesta fase o fundador está no centro do comando e despende grande parte do seu tempo e energia com a empresa, segundo Carlton (2003) e Gonçalves, B. (2002). Ainda, esta fase é marcada pela transformação do sonho em realidade e pela busca pela sobrevivência da empresa e segundo Frugis (2002) os principais desafios são sobrevivência e análise racional versus sonho.

A segunda fase compreende a expansão/formalização do empreendimento, que é a fase de desenvolvimento onde a empresa começa a expandir suas ações inovando, diversificando e ampliando. (GONÇALVES, B., 2002; CARLTON, 2003)

Para Frugis (2002, p. 58) este estágio pode ser “um período breve e explosivo [...] ou uma prolongada fase de evolução gradual”, onde as principais características das empresas, nesta fase são uma estrutura cada vez mais funcional e produtos e linhas de negócios

## SEGUNDO FRUGIS (2002) OS PRINCIPAIS DESAFIOS SÃO SOBREVIVÊNCIA E ANÁLISE RACIONAL VERSUS SONHO.

múltiplos. Entre os principais desafios que surgem à organização nesta fase estão: evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização do negócio; planejamento estratégico; sistemas e políticas organizacionais e administração do caixa (FRUGIS, 2002; CARLTON, 2003).

A última fase, maturidade, é quando a estrutura organizacional oferece estabilidade e a empresa já se encontra estabelecida no mercado, a partir desta fase seu crescimento é modesto e lento, (GONÇALVES, B., 2002).

## “É NO ESTÁGIO DE MATURIDADE QUE AS EMPRESAS ENFRENTAM UM DILEMA: RENOVAÇÃO OU DISSOLUÇÃO”

Em virtude da sua estrutura organizacional estabelecida e dirigida por uma equipe de alta gerência, suas rotinas se tornam bem estabelecidas e funcionais uma vez que estas ocorrem de forma semelhante há bastante tempo (GONÇALVES, B., 2002; CARLTON, 2003). Para Gersick et al (1997, apud FRUGIS, 2002, p. 59) “é no estágio de maturidade que as empresas enfrentam um dilema: renovação ou dissolução”.

As principais forças impulsoras e forças restritivas das empresas familiares estão ligadas em sua maioria ao estilo de administração da empresa. Uma vez que os laços familiares, muitas vezes falam mais alto.

### **Forças impulsoras na Empresa Familiar:**

Fatores que fazem parte do perfil da empresa familiar e que ao mesmo tempo são considerados fatores de força impulsora para as mesmas são o “orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, de não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho” (BEZERRA, 2000, p.19). Outros fatores, citados por Donneelly (apud BEZERRA, 2000, p. 20) são: “a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família;” “importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;” “sensibilidade pelas responsabilidades sociais;” “o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política;” “um sistema de decisão rápida.”

### **Forças restritivas da Empresa Familiar:**

Dentre os pontos fracos da empresa familiar Lodi (1993 apud BEZERRA, 2000) destaca o protecionismo e o paternalismo. Os quais são considerados prejudiciais do ponto de vista econômico e financeiro. Outras Forças restritivas citadas pelo autor são: conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo; falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho; comodismo de alguns parentes, em se preocupar apenas com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado; resistência à modernização do marketing; uso indevido dos recursos da empresa por membros da família.

## 2.2 Governança corporativa

"A governança nas empresas familiares é a preservação de um legado; é a manutenção e um sonho" é com esta frase que Bornholdt (2005, p.178) encerra o seu livro sobre Governança na Empresa familiar que fala sobre a implementação e prática deste sistema de administração.

O tema governança corporativa nas empresas familiares, está atualmente em evidência devido à sua importância para a sobrevivência deste tipo de negócio. Ocorre que muitas vezes o proprietário tem que agir como administrador, ora como técnico profissional, racional e objetivo e ora como membro da família quando se exige que ele seja mais afetivo, emocional e subjetivo (PAZ, 2011).

O conceito mais utilizado de governança refere-se à relação entre empresa, sócios, mecanismos e princípios que gerem o processo decisório. Na década de 90, os princípios de governança estavam focados em gerar valor para acionistas e sócios (stakeholders). Entretanto, notou-se que as decisões também impactavam em outros grupos, como empregados, fornecedores, clientes, comunidade em geral, entre outros, assim, mais recentemente a governança passou a abranger mais estes grupos. "Essa evolução exige maior transparência, obrigações, compromissos e condutas éticas em relação a todos os apostadores no negócio da organização" (BORNHOLDT, 2005, p.26).

Governança, na visão de Lameira (2001, p. 45) é a "prática da administração das relações entre os acionistas, majoritários e minoritários, credores, executivos ou administradores, e demais interessados (stakeholders)".

Já nas empresas familiares, o princípio da governança corporativa refere-se às relações entre a empresa, os sócios, a família e seus herdeiros. E o conceito de stakeholders refere-se aos membros da família que são sócios de uma organização (BORNHOLDT, 2005). Na visão de Ventura (2012), governança corporativa nas empresas familiares pode ser entendida como o sistema que engloba todas as relações entre sócios, todas as relações entre sócios e suas empresas e a forma que os sócios administram as suas empresas.

Um fator considerado importante, conforme aponta Paz (2011), para a implantação da governança corporativa em organizações familiares é que se deixe de lado o sentimento paternalista, o protecionismo e o paternalismo que atualmente estão fortemente aderidos ao contexto da empresa familiar. Desta forma é possível garantir a modernização e uma maior competitividade da empresa no ambiente globalizado.

Além disso, a prática de uma boa governança deve proporcionar transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados para todos os sócios da empresa. É o que afirma Ventura

O CONCEITO MAIS UTILIZADO DE GOVERNANÇA REFERE-SE À RELAÇÃO ENTRE EMPRESA, SÓCIOS, MECANISMOS E PRINCÍPIOS QUE GEREM O PROCESSO DECISÓRIO.

(2012), em suas palestras, autor que há mais de 20 anos se dedica a estudar os temas governança corporativa e empresa familiar, além de participar como conselheiro independente em vários conselhos de administração e conselhos fiscais.

Outros benefícios citados por ele incluem: reduzir os riscos do processo sucessório; proporcionar aos acionistas, condições de atuação/participação na administração de sua empresa; facilitar a convivência com acionistas de outra natureza; e melhorar a administração do negócio, principalmente através da contribuição de conselheiros externos e na eficiência das empresas.

“A boa prática da governança corporativa tem como alicerce o exercício na transparência, o fundamento na confiança e o suporte no compromisso e no respeito” nas relações entre todos os envolvidos com a organização. Sendo que entre os envolvidos estão os acionistas, familiares e herdeiros e que os fundamentos da governança são formados por princípios de equidade, prestação de contas e responsabilidade é que há alguns instrumentos e órgãos para que a governança ocorra conforme seus objetivos (BORNHOLDT, 2007, p. 78).

O CONSELHO DE  
ADMINISTRAÇÃO  
TEM COMO MISSÃO  
PROTEGER O  
PATRIMÔNIO  
DA EMPRESA E  
MAXIMIZAR O  
RETORNO SOBRE  
OS INVESTIMENTOS  
DOS ACIONISTAS  
AGREGANDO, DESTA  
FORMA, VALOR AO  
EMPREENHIMENTO

Como instrumentos de governança, podemos citar a assembleia geral de acionistas e a auditoria externa. A assembleia geral dos sócios é o principal fórum de atuação de todos os acionistas, quando estes escolhem os conselheiros responsáveis por dirigir a empresa, bem como as grandes diretrizes e orientação geral do negócio. Já a auditoria externa é o estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e demonstrações financeiras de uma entidade (VENTURA, 2012).

Entre os órgãos da governança corporativa citamos o conselho da administração e no caso das empresas familiares o conselho de família. Abaixo segue uma explicação mais detalhada sobre o conselho de família e o conselho de administração.

O conselho de administração tem como missão proteger o patrimônio da empresa e maximizar o retorno sobre os investimentos dos acionistas agregado, desta forma, valor ao empreendimento (LAMEIRA, 2001). Na visão do autor, o conselho não deve interferir nos assuntos operacionais da diretoria executiva e deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas.

E entre as características, Lameira (2001, p. 52) destaca: “Não ter qualquer vínculo com a empresa;” “Não ter sido empregado da empresa ou de alguma subsidiária;” “Não estar oferecendo algum serviço ou produto à empresa;” “Não ser empregado de alguma entidade que esteja oferecendo algum serviço ou produto à empresa;” “Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor, gerente da empresa ou pessoa física controladora direta ou indireta da em-

## OS CONSELHOS DE FAMÍLIA CUIDAM DE TRÊS ASSUNTOS BÁSICOS E ESTES SE REFLETEM EM SUA MISSÃO, ESTES ASSUNTOS SÃO: PATRIMÔNIO, EDUCAÇÃO E CULTURA.

presa;” “Não receber outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro ou eventuais dividendos (se for acionista).”

É de competência do conselho de administração criar diretrizes e objetivos gerais para a organização além de fiscalizar o cumprimento das metas, definir a participação dos futuros herdeiros na administração da empresa, acompanhar a evolução do mercado onde a empresa esta inserida, entre outro (PAZ, 2011).

O conselho de família é considerado um importante instrumento na governança corporativa da empresa familiar, pois dele dependem as próximas gerações e é através dele que a informação é repassada aos demais integrantes da família. É um órgão instituído no acordo societário para determinar os interesses e as participações dos familiares nos negócios e zelar pelo patrimônio dos sócios e dos acionistas, evitando, dessa forma, a ingerência na administração da empresa em função de questões familiares (BORNHOLDT, 2007, p. 95, grifo do autor).

Os conselhos de família cuidam de três assuntos básicos e estes se refletem em sua

missão, estes assuntos são: patrimônio, educação e cultura. Entre as funções do conselho de família estão planejar a educação da futura geração de acionistas identificando talentos, a criação de protocolo das famílias proprietárias, e decidir sobre a transmissão do controle, de transações acionárias e sobre a política de dividendos, entre outras (BORNHOLDT, 2007).

### 2.3 Administração estratégica

O estudo da administração estratégica teve início nos anos 50, quando a Fundação Ford e a Carnegie Corporation, sugeriram incluir um curso de capacitação na área de política de negócios, isso após promover pesquisa nos currículos de administração norte-americanos. Este curso deveria instigar os alunos a identificar, analisar e solucionar problemas reais relacionando os assuntos aprendidos em outras disciplinas, promovendo desta forma o desenvolvimento das habilidades dos estudantes (CERTO et al, 2006).

A administração estratégica nada mais é do que um processo de análise sistemática do ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégia e ações com o objetivo de aumentar a competitividade da organização. A administração estratégica é um processo que pode ser implantado em qualquer empresa que visa obter um diferencial perante os concorrentes, podendo esta empresa ser familiar ou não (KREISIG et al, 2011).

Para Mintzberg (1994, apud SANTOS, 2008), administração estratégica é um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação. Certo et al

(2006, p. 3) explica que a administração estratégica é “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Bartol e Martin (1998, apud SANTOS, 2008) definem administração estratégica, por seu turno como processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e das suas próprias condições internas.

Já na visão de Santos (2008), o processo de administração estratégica, segundo a definição de Bartol e Martin (1998, apud SANTOS, 2008), está baseado na premissa de que o processo é composto por vários elementos e desenvolve-se de forma essencialmente sequencial. E este processo é dividido em dois sub-processos: a formulação da estratégia e sua implantação.

A fase de formulação, descrita por Santos (2008) envolve a definição da missão e dos objetivos da empresa, em sequência deve-se efetuar uma análise do ambiente onde a empresa está inserida, esta análise deverá ser tanto interna quanto externa. E com base no estudo do ambiente, devem-se formular os pontos fortes e fracos da empresa, suas oportunidades e os fatores de ameaça.

Após todo o planejamento acima descrito vem à fase de implementar as estratégias formuladas, do controle e feedback dos resultados obtidos (SANTOS, 2008).

O processo de administração estraté-

gica é a forma como a organização planeja adequadamente o caminho (missão, visão, valores) para alcançar os objetivos, buscando ao mesmo tempo minimizar os problemas, através da análise dos pontos fracos e avaliação interna, e maximizar as oportunidades, pela avaliação de pontos forte e do ambiente externo (CERTO et al, 2006).

“A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico”

(OLIVEIRA, 2006, p. 210). Na visão de Oliveira (2006) três aspectos devem ser considerados no momento da formulação de estratégias:

- A empresa, com recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos desafios e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- A integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se, quanto à sua natureza, como uma pesquisa teórico-empírica e em relação ao tratamento dos dados, pode ser caracterizado como pesquisa

“A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA É UM DOS ASPECTOS MAIS IMPORTANTES QUE O EXECUTIVO ENFRENTA NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”



quantitativa. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva. Classifica-se como exploratória, tendo-se em vista que as informações base para a elaboração do projeto de pesquisa tiveram que ser agrupadas de diversas fontes. Foram contatadas algumas entidades, como a própria ACCIE, Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Erechim, Ministério do Trabalho (unidade de Erechim), as quais informaram não dispor de informações completas que pudessem nortear a definição dos objetivos deste trabalho. Sendo assim, esta etapa exploratória caracteriza-se como qualitativa, onde as informações foram obtidas através de entrevistas com os responsáveis pelas entidades mencionadas.

A pesquisa também é descritiva, pois buscou descrever as características das organizações pesquisadas por meio de uma pesquisa quantitativa. Tendo por objetivo, traduzir o resultado em números, garantindo que os resultados não sofram distorções.

Quanto à conduta em relação aos dados, é uma pesquisa bibliográfica e de levantamento. Para a definição da amostra, levou-se em consideração que o município conta com aproximadamente 8 mil empresas, desta forma, decidiu-se que o estudo seria aplicado apenas às empresas conveniadas a ACCIE – Associação Comercial Cultural Industrial e Comercial de Erechim. A ACCIE contava com 179 empresas afiliadas, na época em que foi contatada, destas, 124 são consideradas como empresas familiares, conforme definição proposta. O questionário foi aplicado nas 124 empresas, no mês de março/2012. A maioria das empresas recebeu o questionário em cópia física, para as empresas mais distantes foi feito contato via telefone e solicitado um e-mail de referencia, para o qual o questionário foi enviado. As empresas tiveram um prazo de 10 dias para a devolução dos mesmos. Das 124 empresas, apenas 70 concordaram em responder ao questionário enviado. Portanto, a amostra considerada para esta pesquisa é de 70 empresas.

O questionário aplicado foi dividido da seguinte forma:

**Parte I** – introdutória elaborada para levantamento de informações com objetivo de classificar as empresas: número de funcionários, faturamento, setor de atuação, tempo de mercado, etc.

**Parte II** – subdividida em três partes, com o objetivo de levantar informações em três aspectos, que serviram para responder aos objetivos do trabalho: administração em si, estilo de governança da empresa e planejamento de sucessão da empresa.

Assim sendo, com base nas três premissas acima descritas, foi levantado o perfil de administração das empresas familiares selecionadas. Os dados obtidos foram tabulados e apresentados em tabelas e gráficos visando facilitar a leitura e a interpretação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Classificação das empresas

Para a aplicação desta pesquisa foi necessário efetuar o levantamento de informações que permitissem agrupar as empresas em pequenos grupos de modo que fosse possível compará-las.

A pesquisa englobou empresas de diferentes ramos de atividade: indústria, comércio e

prestação de serviço, por esta razão, foi necessário criar uma forma de agrupá-las, diferente daquela utilizada pelo SEBRAE, por exemplo.

Desta forma ficou definido como critério para a identificação dos grupos a serem comparados, a informação referente à quantidade de funcionários. Com base nos dados coletados, temos que do total das empresas analisadas, 40,58% possuem até 20 funcionários, podendo, de acordo com a proposta desta pesquisa, ser consideradas como empresas de pequeno porte. Já para a categoria de empresas de médio porte, foram agrupadas as empresas que possuem de 21 a 100 funcionários. Sendo assim esta categoria compreende 33,33% das empresas. Foram enquadradas como empresas de grande porte as empresas que possuem acima de 101 funcionários, que correspondem a 26,08% das organizações estudadas.

Assim, com base no acima exposto, criou-se uma classificação, para as empresas analisadas, sendo que em virtude de estas serem empresas dos mais variados ramos de atividade, dificultava o enquadramento aos critérios já definidos por órgãos de apoio as empresas. Sendo assim para este estudo, as empresas ficaram classificadas da seguinte maneira: Empresas com até 20 funcionários: empresa de pequeno porte; Empresas com 21 a 100 funcionários: empresa de médio porte; Empresas com mais de 101 funcionários: empresa de grande porte.

Em relação ao tempo de atuação das empresas pesquisadas, a grande maioria destas, encontra-se na faixa dos 25 a 50 anos. Outra grande porcentagem possui entre 15 e 25 anos. Empresas estas que, a julgar pelo tempo que estão atuando, já se encontram consolidadas e fortemente aderidas ao ambiente onde atuam, podendo encontrar, muitas vezes, resistência a mudanças e inovações. Pois como afirma Frugis (2007) as organizações familiares tendem a voltar-se para dentro valorizando o cuidado e o sustento dos seus membros, para isso constitui uma estrutura conservadora, e como tal, tende a minimizar mudanças visando manter o equilíbrio da família intacto.

Já a aderência de empresas novas a entidades de classe, como a ACCIE por exemplo, pode ser considerada baixa, tendo apenas a participação de 2,90%. As empresas pesquisadas atuam em diversos ramos sendo que a atividade que se destaca é o da prestação de serviço, contando com 24,64% das empresas. Segundo pesquisa do SEBRAE (2003) as micro e pequenas empresas de comércio e serviço ocupavam 7,3 milhões de pessoas em 2001 o que correspondem a 9,7% da população. E este número vem crescendo bastante, visto que a prestação de serviço está cada vez mais presente na vida econômica e no entretenimento das pessoas.

AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES TENDEM A VOLTAR-SE PARA DENTRO VALORIZANDO O CUIDADO E O SUSTENTO DOS SEUS MEMBROS, PARA ISSO CONSTITUI UMA ESTRUTURA CONSERVADORA, E COMO TAL, TENDE A MINIMIZAR MUDANÇAS VISANDO MANTER O EQUILÍBRIO DA FAMÍLIA INTACTO.

Outra informação solicitada no questionário, que tinha por objetivo classificar as empresas, era a região em que a empresa atua, sendo que, conforme mostra o gráfico, temos em Erechim, das empresas estudadas, 13,04% que colocam seus produtos à venda no mercado exterior. Sendo que além do exterior, estas também vendem para os mercados nacional, regional e local. Entretanto a maior fatia atua no mercado regional, compreendendo 46,38% das empresas pesquisadas.

As informações aqui apresentadas, foram levantadas apenas para conhecer o perfil das organizações que fizeram parte da pesquisa.

Na sequência há uma tabela comparativa com as informações separadas por grupos. Os dados representados abaixo representam de forma resumida as informações acima descritas e expostas em gráficos.

**TABELA 01:**

**QUADRO COMPARATIVO DA CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

PERGUNTA	OPÇÕES	PEQUENO PORTE (%)	MÉDIO PORTE (%)	GRANDE PORTE (%)
• <i>Tempo de atuação</i>	Até 5 anos	3,45	4,35	-
	5 a 10 anos	13,79	13,04	-
	10 a 15 anos	17,24	13,04	16,67
	15 a 25 anos	27,59	26,09	22,22
	25 a 50 anos	27,59	39,13	33,33
	Mais de 50 anos	10,34	4,35	27,78
• <i>Ramo de atuação</i>	Metal mecânico	3,45	8,70	22,22
	Alimentício	3,45	-	22,22
	Têxtil e confecções	-	4,35	5,56
	Moveleiro	3,45	8,70	11,11
	Varejo	34,48	21,74	-
	Construção civil	6,90	17,39	16,67
	Serviços	41,38	17,39	11,11
	Outros	6,90	21,74	11,11
• <i>Região de atuação</i>	Local	13,79	13,04	5,56
	Regional	68,97	39,13	16,67
	Nacional	10,34	43,48	44,44
	Exterior	6,90	4,35	33,33
• <i>Nº de funcionários</i>	Até 20	100	-	-
	De 21 a 50	-	69,57	-
	De 51 a 100	-	39,43	-
	De 101 a 300	-	-	61,11
	Acima de 300	-	-	38,89

Fonte: dados primários (março, 2012)

Observando as informações acima podemos destacar como relevante a atuação das empresas de grande porte. Na pesquisa realizada, não há participação de empresas com menos de 10 anos, neste grupo, onde observa-se que 61,11% delas possuem mais de 25 anos de mercado

Outro ponto que chama a atenção é a porcentagem de empresas pequenas quanto ao ramo

de atuação, onde pode-se perceber que há uma grande parcela, 41,38% atuando na prestação de serviço. Ramo este que vem crescendo bastante, visto que, com o aquecimento da economia e um melhor poder aquisitivo da sociedade gera nas pessoas o desejo de comodidade. Visto que a prestação de serviço tende a gerar satisfação das pessoas, estando presente na área da saúde, beleza e no entretenimento da população, que com o poder aquisitivo maior busca também se beneficiar dos produtos ofertados por este tipo de empresa.

#### 4.2 O perfil da administração

**TABELA 02:**  
QUADRO COMPARATIVO DAS INFORMAÇÕES  
REFERENTES AO PERFIL DE ADMINISTRAÇÃO

PERGUNTA	OPÇÕES	PEQUENO PORTE (%)	MÉDIO PORTE (%)	GRANDE PORTE (%)
• <i>Missão definida</i>	<i>Sim</i>	58,62	65,22	83,33
	<i>Não</i>	41,38	34,78	16,67
• <i>Visão definida</i>	<i>Sim</i>	48,28	65,22	83,33
	<i>Não</i>	51,72	34,78	16,67
• <i>Valores definidos</i>	<i>Sim</i>	44,83	65,22	83,33
	<i>Não</i>	55,17	34,78	16,67
• <i>Análise de pontos fracos e fortes</i>	<i>Sim</i>	86,21	86,96	88,89
	<i>Não</i>	13,79	13,04	11,11
• <i>Análise de ameaças e oportunidades</i>	<i>Sim</i>	79,31	82,61	100
	<i>Não</i>	20,69	17,39	-
• <i>Utilizam sistemas ERP</i>	<i>Sim</i>	17,24	47,83	50
	<i>Não</i>	82,76	52,17	50
• <i>Definem metas de longo prazo</i>	<i>Sim</i>	37,93	47,83	72,22
	<i>Não</i>	62,07	52,17	27,78
• <i>Possui planejamento orçamentário</i>	<i>Sim</i>	79,31	69,57	88,89
	<i>Não</i>	20,69	30,43	11,11
• <i>Planejamento orçamentário</i>	<i>Semestral</i>	43,48	12,50	18,75
	<i>Anual</i>	47,83	68,75	75
	<i>Mensal</i>	8,70	18,75	6,25
• <i>Remuneração variável</i>	<i>Sim</i>	58,62	69,57	55,56
	<i>Não</i>	41,38	30,43	44,44

Fonte: dados primários (março, 2012)

##### 4.2.1 Empresas de pequeno porte

O grupo das empresas de pequeno porte é formado por 29 empresas atuantes em praticamente todos os ramos de atividades pesquisados, exceto no ramo têxtil, com a grande maioria delas atendendo em nível regional.

Quanto ao tempo de atuação no mercado uma grande parcela possui mais de 25 anos de fundação. No gráfico acima está representado à porcentagem de empresas em relação ao tempo de mercado.

Apesar de a maioria delas estar atuando há bastante tempo no mercado, as adesões às

## “O HORIZONTE ONDE A EMPRESA ATUA OU PRETENDE ATUAR”

questões referentes à administração estratégica não acompanham este item, levando-se por base que à medida que as empresas vão amadurecendo surge a necessidade de profissionalizar e aderir a ferramentas de administração de dão suporte ao planejamento e auxílio no rumo que deve ser seguido.

Em relação à definição de missão que Oliveira (2006) apresenta como sendo “o horizonte onde a empresa atua ou pretende atuar”, identificamos que 58,62% das empresas possui definida sua missão e 41,38% não a tem definida.

Já a taxa de adesão à visão de mercado, observa-se que 51,72% das empresas afirmam ter definida sua visão de mercado. Quanto à definição de valores, 44,83% das empresas que admitiram ter estipulado e identificados seus valores.

Quanto à análise interna, que é a verificação dos pontos considerados fortes, que podem ser considerados como diferencial, e os pontos fracos, que deverão ser melhorados, nas empresas de pequeno porte, este tipo de avaliação é feito por 86,21% das empresas.

Já as empresas que efetuam análise externa, verificando identificar possíveis oportunidades e situações de ameaças formam um grupo com participação de 79,31%.

A utilização de sistemas ERP, que tem como objetivo a integração dos sistemas da empresa e o apoio à tomada de decisão podem ser considerados muito baixo, sendo utilizado apenas por 17,24% das organizações de pequeno porte. Entre as empresas que afirmam utilizar algum tipo de sistema ERP pode-se citar a utilização do sistema DIMM, que é desenvolvido por uma empresa da cidade de Erechim, a DIMM Sistemas, sendo que este foi indicado por duas empresas.

A definição das metas de longo prazo, que é considerada uma importante ferramenta por trazer à empresa um norte, é utilizada por 62,07% das organizações. O planejamento orçamentário é feito por 79,31% das organizações de pequeno porte, que participaram da pesquisa. E este é feito na maioria das empresas com periodicidade semestral ou anual. A remuneração variável é utilizada pelas empresas para demonstrar reconhecimento pelo desempenho dos colaboradores. No caso das empresas pesquisadas, esta estratégia de remuneração é utilizada por 58,62% das empresas de pequeno porte.

### 4.2.2 Empresas de médio porte

As organizações de médio porte, que possuem entre 21 e 100 funcionários, constituem um grupo formado por 23 empresas, estas atuam em quase todos os ramos de atividade, exceto no ramo alimentício.

Em relação ao tempo de atuação de mer-

cado, temos empresas de médio porte em todas as classes pesquisadas. Destaque para as empresas entre 25 e 50 anos, que incluem 39,13% das pesquisadas.

As empresas pertencentes ao grupo de porte médio, participam principalmente do comércio nacional e uma destas possui vendas também no exterior. A definição de missão, visão e valores, ocorre de forma diferenciada das pequenas empresas participantes desta pesquisa. Neste grupo ela ocorre de maneira mais homogênea, pois as empresas que possuem a missão definida, também têm visão e valores. A participação de empresas que têm definição de missão, visão e valores é de 65,22% contra 34,78% de empresas que não utiliza este tipo de proposição.

A porcentagem de organizações que efetua constantemente análise interna, verificando seus pontos fortes e pontos fracos, é de 86,96%. Já com relação ao ambiente externo, a participação das empresas que realizam análise do cenário, identificando possíveis oportunidades de mercado e situações que podem se tornar uma ameaça é de 82,61%.

Os sistemas ERP (Planejamento de Recursos Empresariais) visam integrar as informações de toda a organização de forma a facilitar a análise e tomada de decisão. Sendo que 47,83% das empresas deste grupo afirmam utilizar algum tipo de sistema ERP. Entre os sistemas apontados pelas empresas participantes pode-se destacar o Versatil, que é utilizado por duas empresas pesquisadas, outro programa informado é o TOTVS.

O número de empresas que possuem definidas e escritas as metas de longo prazo,

também pode ser considerado baixo, com participação de 47,83% das empresas de médio porte. 69,37% das empresas deste grupo efetuam planejamento orçamentário. Este é considerado um importante instrumento quantitativo, que representa os valores que são desembolsados pela empresa para desenvolver seus planos de ação para o alcance dos objetivos propostos pela organização e qual o retorno esperado, conforme explica Oliveira (apud, SHNEIDER E MACHADO, 2007).

As empresas que fazem o planejamento orçamentário geralmente o fazem anualmente, entretanto, há empresas que o fazem por semestre e outras mensalmente. Assim como nas empresas de pequeno porte, as de médio porte utilizam a remuneração variável como uma ferramenta para reconhecer o empenho das pessoas que ali trabalham. A porcentagem de empresas deste grupo que utiliza esta ferramenta é um pouco maior do que no grupo de pequeno porte (variação de 10,95%), onde 69,57% das empresas de médio porte afirmam oferecer a seus colaboradores a remuneração baseada no atingimento de metas e objetivos propostos.

#### 4.2.3 Empresas de grande porte

As empresas, pertencentes ao grupo de grande porte, estão todas atuando no mercado há mais de 10 anos, sendo que mais de ¼ delas possui mais de 50 anos de existência. Em relação ao ramo de atuação das empresas de grande porte, estas atuam em praticamente todos os ramos de atividade indicados na pesquisa, exceto no comércio varejista.

Somente uma pequena porcentagem das

empresas do grupo atua exclusivamente no município e região. Uma grande parcela atua em nível nacional e 33,33% destas empresas comercializar seus produtos também no mercado exterior.

Um dado importante a ser ressaltado neste grupo é a questão referente à definição de missão, visão e valores, pois ou as empresas têm os três itens definidos ou não os tem. As empresas que possuem definidos sua missão, visão e valores constituem um total de 83,33%.

A análise interna, que tem por objetivo a verificação dos pontos fortes e fracos é utilizada por 88,89% das organizações deste grupo. Diferente da porcentagem de empresas que faz análise externa, esta busca identificar e avaliar oportunidades de novos negócios e possíveis ameaças. A pesquisa mostra que 100% das empresas de grande porte se utilizam desta ferramenta.

Já em relação a utilização de Sistema ERP 50% das empresas de grande porte, admitem utilizar este tipo de ferramenta, pois trata-se de um importante instrumento de apoio à tomada de decisões gerenciais.

Entre os sistemas ERP utilizados pelas empresas de grande porte pode-se citar o TOTVS, já citado nas empresas de médio porte, além dele há também a utilização do Oracle e Sênior, outro que foi citado por duas empresas foi o sistema Probus.

A definição de metas de longo prazo, também se constitui como uma importante ferramenta para apoio às decisões e a fim de orientar os caminhos a serem seguidos pela empresa. Neste item, a adesão das empresas deste grupo é um pouco maior, tendo 72,22% das organizações aplicado este tipo de ferramenta.

O planejamento orçamentário é considerado um item importante dentro das organizações, este passou a ser bastante utilizado a partir da década de 50, sendo que, segundo dados obtidos com a pesquisa, 88,89% das empresas utilizam este tipo de planejamento. O planejamento orçamentário na grande maioria das empresas analisadas geralmente é anual.

A utilização de remuneração variável, nas empresas de grande porte, como um fator de reconhecimento pelo empenho e trabalho dos colaboradores possui um menor percentual de aplicação, quando comparado às empresas de médio porte, onde 69,57% delas afirmam fazer uso deste tipo de ferramenta. No grupo de empresas de grande porte a adesão à remuneração variável é de 55,56% das organizações participantes da pesquisa. Auxílio

O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO É CONSIDERADO UM ITEM IMPORTANTE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES, ESTE PASSOU A SER BASTANTE UTILIZADO A PARTIR DA DÉCADA DE 50

## 4.3 Governança corporativa

**TABELA 03:**  
QUADRO COMPARATIVO DAS INFORMAÇÕES  
REFERENTES A GOVERNANÇA CORPORATIVA

PERGUNTA	OPÇÕES	PEQUENO PORTE (%)	MÉDIO PORTE (%)	GRANDE PORTE (%)
• <i>Quem administra a empresa</i>	Proprietário	93,10	78,26	72,22
	Pessoa contratada	6,90	21,74	27,78
• <i>Caso o administrador é contratado, este é</i>	Membro da família	-	33,33	16,67
	Profissional sem ligação com a família	100	66,67	83,33
• <i>Conselho de administração</i>	Sim	17,24	30,43	38,89
	Não	82,76	69,57	61,11
• <i>Se sim, a frequência com que se reúne</i>	Mensalmente	60	71,43	85,71
	Trimestralmente	20	28,57	14,29
	Anualmente	20	-	-
• <i>O conselho avalia o desempenho da empresa</i>	Sim	100	100	100
	Não	-	-	-
• <i>Há pessoas não pertencentes a família</i>	Sim	60	57,14	85,71
	Não	40	42,86	14,29
• <i>Percentual de participação dos familiares</i>	Maioria	60	71,43	85,71
	Minoria	40	28,57	14,29
• <i>Conselho de família</i>	Sim	34,48	26,09	27,78
	Não	65,52	73,91	72,22

Fonte: dados primários (março, 2012)

### 4.3.1 Empresas de pequeno porte

Em relação à administração da empresa, buscou-se saber se esta é feita pelo proprietário ou pessoa contratada para a função. A informação obtida foi a de que nas empresas de pequeno porte, apenas duas delas, que corresponde a 6,90% é administrada por uma pessoa contratada especialmente para a função, e esta não possui ligação com a família.

Já em relação aos conselhos, a pesquisa procurou identificar se as empresas possuem conselho de administração e conselho de família. Quando o assunto é o conselho de Administração, que para Lameira (2001) este tem a função de proteger o patrimônio da empresa e maximizar o retorno os investimentos, apenas 17,24% das empresas de pequeno porte possuem. Nas empresas que possuem conselho de administração, 100% delas afirmam que o conselho de administração também costuma avaliar o desempenho da organização e aponta melhorias.

Quanto à constituição do conselho de administração, perguntou-se se dentre as pessoas que



fazem parte do conselho de administração da empresa há pessoas que não pertencem à família, sendo que 40% das empresas admitem ter em seu conselho apenas pessoas pertencentes a(s) família(s) proprietária (s) do negócio.

Já em relação ao percentual total de pessoas do conselho de administração, 60% das empresas que possuem o conselho admitiram que este, é formado em sua maior parte por pessoas pertencentes à família.

Pesquisou-se também para saber se as organizações possuem conselho de família. Para Bornholdt (2007) o conselho de família é um órgão criado para determinar os interesses e as participações dos familiares bem como para zelar pelo patrimônio dos sócios. Neste item 34,48% das empresas de pequeno porte afirmam possuir um conselho de família.

#### 4.3.2 Empresas de médio porte

Para as organizações de médio porte aumenta, em comparação as empresas de pequeno porte, o número de empresas administradas por uma pessoa que não seja o proprietário. Sendo que a porcentagem de empresas administradas por terceiros aumenta de 6,90% para 21,74% quando comparamos a administração das organizações de pequeno porte com as de médio porte.

Nos casos em que a administração é feita por uma pessoa especialmente contratada para a função temos que em 1/3 delas o administrador é uma pessoa da família e em 2/3 dos casos os administradores não tem ligação com esta.

Para a questão referente ao conselho de administração, em comparação as empresas de pequeno porte, a adesão das empresas de médio porte é superior contando com 30,43% de adesão contra 17,24% das empresas de pequeno porte.

Assim como nas empresas de pequeno porte, 100% das organizações que admitiram ter um conselho de administração também afirmam que este costuma, em suas reuniões, avaliar o desempenho da organização e propor melhorias a esta.

Quanto à constituição do conselho de administração, 57,14% das organizações de médio porte, afirmam possuir como membros pessoas não pertencentes à família.

Outra informação referente à constituição do conselho de administração é quanto à porcentagem de pessoas não pertencentes à família. Neste item, para as empresas de médio porte, temos a informação de que 71,43% dos conselhos de administração são formados em sua maioria apenas por pessoas da família, contra 28,57% que são formados por pessoas da família e outros.

O número de empresas que possuem conselho de família é menor se comparado as empresas de pequeno porte, com apenas 26,09% de empresas que possuem um conselho de família, contra 34,48% das organizações de pequeno porte.

#### 4.3.3 Empresas de grande porte

Nas organizações de grande porte o percentual de empresas administradas por uma pessoa

contratada para a função é maior em relação às empresas de pequeno e médio porte. Nestas há 27,78% de administradores que não são os proprietários contra 72,22% das organizações cuja administração está nas mãos do proprietário.

Nas empresas onde a administração não é exercida pelo proprietário, temos que em 16,67% destas tem a sua frente uma pessoa ligada à família e em 83,33% uma pessoa que não pertence à família.

Já o percentual de empresas de grande porte que possuem conselho de administração é maior, quando comparado ao grupo de empresas de médio e pequeno porte. Uma vez que a principal função deste tipo de conselho é avaliar o retorno sobre os investimentos.

Sendo que 38,89% das empresas possuem conselho consultivo, contra 61,11% das empresas de grande porte que admitem não possuir.

Segundo as empresas, o conselho de administração costuma, em 100% delas, avaliar o desempenho que a empresa vem apresentando além de sugerir melhorias para a mesma.

Nas organizações de grande porte aumenta também, o percentual de pessoas, participantes no conselho de administração, que não pertencem à família. Sendo que neste grupo o percentual é de 85,71% de empresas que possuem, em seu conselho de administração pessoas que não fazem parte da família.

Sendo que o mesmo número, 85,71%, aplica-se também ao percentual de empresas que possuem, em seu conselho de administração, a maioria de pessoas pertencentes à família.

O conselho de família está presente em 27,78% das organizações de grande porte, sendo que este é responsável por desenvolver políticas para proteger todos os interesses da família em longo prazo.

#### 4.4 Comunicação entre empresa e família

**TABELA 03:**

QUADRO COMPARATIVO DAS INFORMAÇÕES REFERENTES A COMUNICAÇÃO ENTRE OS FAMILIARES

PERGUNTA	OPÇÕES	PEQUENO PORTE (%)	MÉDIO PORTE (%)	GRANDE PORTE (%)
• <i>Definição, em Contrato, de contratação de familiares</i>	<i>Sim</i>	24,14	17,39	16,67
	<i>Não</i>	75,86	82,61	83,33
• <i>Critérios para a transferência de cotas</i>	<i>Sim</i>	17,24	17,39	22,22
	<i>Não</i>	82,76	82,61	77,78
• <i>Critérios definidos para a sucessão</i>	<i>Sim</i>	13,79	17,39	22,22
	<i>Não</i>	86,21	82,61	77,78
• <i>Os familiares sócios, que não trabalham na empresa, são envolvidos sobre esta</i>	<i>Sim</i>	82,14	69,57	66,67
	<i>Não</i>	17,86	30,43	33,33

Fonte: dados primários (março, 2012)

#### 4.4.1 Empresas de pequeno porte

A questão referente à admissão de familiares pode gerar atritos entre os sócios, e desconforto aos funcionários. Assim através da pesquisa buscou-se saber se as empresas possuem definido, em seu contrato social, critérios para a admissão de familiares. No grupo de empresas de pequeno porte 75,86% das empresas afirmam não ter definido, em contrato social, questão sobre a admissão de familiares.

Outro fator que pode gerar desgastes nas pessoas envolvidas com a administração de uma organização e a transferência de cotas aos herdeiros. Portanto, tentou-se identificar quantas empresas possuem critérios definidos e explícitos quanto à transferência de cotas aos herdeiros. Nestes termos, 17,24% das organizações afirmam que possuem definidas cotas de transferência, da empresa, aos herdeiros.

Um dos períodos que pode gerar instabilidade a empresa é o período de sucessão, onde ocorre à transferência da administração de pai para filho. Neste item, perguntou-se as empresas se estas possuem planejamento e critérios definidos para a sucessão da administração do negócio, sendo que apenas 13,79% delas, afirmam efetuar o planejamento para a sucessão a fim de garantir a sequência dos negócios da família.

UM DOS PERÍODOS QUE PODE GERAR INSTABILIDADE A EMPRESA É O PERÍODO DE SUCESSÃO, ONDE OCORRE À TRANSFERÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE PAI PARA FILHO.

E a última questão feita às empresas, foi sobre os familiares que são sócios da organização e não possuem vínculo com ela.

Buscou-se saber se estas pessoas são envolvidas e/ou possuem conhecimento sobre a organização, sobre como a empresa está, os negócios, parceiros, atuação, enfim sobre o dia a dia da organização.

O percentual de organizações que afirmam envolver a família no andamento da mesma é baixo com 17,86% delas. Esta comunicação

ocorre na maioria através de conversas informais, apenas uma empresa afirma expor as informações através de relatórios contábeis e gerenciais.

#### 4.4.2 Empresas de médio porte

Nas empresas de médio porte 17,39% delas utiliza-se do contrato social, para a definição das situações e a quantidade de familiares que pode ser possível admitir na organização. Este mesmo número representa as empresas que possuem critérios definidos e explícitos quanto à transferência de cotas aos herdeiros. Esta que foi outra questão abordada na pesquisa aplicada às empresas.

Esse mesmo número de empresas possuem também planejamento e critérios definidos para a sucessão da administração do negócio.

O número de empresas de médio porte que costumam envolver os familiares, sócios, que não possuem vínculo com a organização é maior em relação as empresas de pequeno porte. Neste grupo temos 30,43% das organizações que costumam envolver os demais familiares sobre o que ocorre com a organização. Este envolvimento ocorre através de conversas informais, na maioria delas, em outras ocorre através de e-mails e/ou relatórios com indicadores de desempenho.

#### 4.4.3 Empresas de grande porte

O percentual de organizações de grande porte que possuem critério para a admissão de familiares, definidos no contrato social é o mais baixo com 16,67%, comparados aos 17,39% das empresas de médio porte e os 24,14% das empresas de pequeno porte.

Temos que 16,67% das empresas possuem critérios para a contratação de familiares e 83,33% delas não possui. As organizações, utilizam-se do contrato social para definir muitos pontos importantes para a sequencia da empresa, entre eles é bom constar bem definidos os critérios para a transferência das cotas correspondentes a cada sócio, o que pode evitar problemas futuros.

Outro aspecto importante com que as empresas deve se preocupar é com a sucessão da administração do negócio, a fim de dar sequencia a empresa e, muitas vezes, ao nome da família.

Quando falamos nestes dois itens, critérios para a transferência de cotas da organi-

zação aos herdeiros e planejamento para a sucessão da administração da organização, 22,22% das organizações de grande porte afirmam possuir os dois.

Nas empresas de grande porte 33,33% delas afirmam que costumam envolver os familiares, sócios da organização, que não trabalham na empresa no dia-a-dia da organização. Estas costumam efetuar a comunicação através de reuniões mensais ou através de comunicação feita pelo presidente do conselho da empresa.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo efetuar uma análise sobre o perfil de administração das empresas familiares de Erechim, empresas associadas à ACCIE.

Pode-se concluir que a utilização de ferramentas voltadas para a administração estratégica é comum nos três grupos estudados. Enquanto que as práticas de governança corporativa ainda são pouco utilizadas. E a comunicação entre os sócios da empresa e utilização do contrato social para definições do envolvimento da(s) família(s) no futuro da empresa também não são muito utilizadas.

Havendo aí grande oportunidade de melhorias no processo de administração destas empresas o que pode leva-las a apresentarem um diferencial competitivo, no caso de optarem por aprimorar o perfil de administração incorporando ou melhorando os assuntos sobre a Administração Estratégica e Governança Corporativa.

## 6 REFERÊNCIAS

BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A Profissionalização da Empresa Familiar**. João Dissertação (graduação) Universidade Federal da Paraíba, 2000. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D33F2F68AB50003403256FCB005AC9D8/\\$File/NT000A542E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D33F2F68AB50003403256FCB005AC9D8/$File/NT000A542E.pdf)>, acessado em 20/10/2011.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CARLTON, Melena Corrêa, **Ciclo de Vida das Empresas Familiares**. RAE: FACEF, vol. 02, ed. 02, mar/abr 2003.

CASILLAS Bueno, José Carlos; FERNANDÉZ, Carmen Díaz; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**; São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CERTO, Samuel C, PETERJ. J. Paul, MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CFA – **Conselho Federal de Administração**. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br/agencia-de-noticias/cfanews/pesquisa-do-sebrae-registra-aumento-de-sobrevivencia-das-empresas>>, acessado em 30/10/2011.

DIAP – **Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar**, 2011. Disponível em: <<http://www.diap.org.br/index.php/noticias/agencia-diap/16110-renda-per-capita-do-brasil-e-de-us-10814-e-supera-a-do-mexico>>, acessado em 21/10/2011.

**DOSSIÊ RETRATO DE FAMÍLIA**, Reportagem HSM Management. 41 nov/dez 2003. Disponível em: <[http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/retrato\\_de\\_familia.pdf](http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/retrato_de_familia.pdf)>, acessado em 15/10/2011.

FRUGIS, Leonardo Ferretti; **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**; São Paulo: EDUC: Fapesp, 2007. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=EJoQvIbKaowC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=EJoQvIbKaowC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>, acessado em 23/10/2011.

GERSICK, Kelin E. et al, **De Geração para Geração**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <[http://books.google.com.br/books?id=M7mUBPpZ47cC&printsec=frontcover&dq=GERSICK&hl=pt-BR&ei=1lCSTrLaBOTnoQGnos1a&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=oCDEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=M7mUBPpZ47cC&printsec=frontcover&dq=GERSICK&hl=pt-BR&ei=1lCSTrLaBOTnoQGnos1a&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=oCDEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)> acessado em 09/10/2011

GONÇALVES, Bruno Ribeiro Fratzezi. **A Transmissão do poder através do Processo sucessório em Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileira: o caso da Indústria de Milho Anchieta Ltda**. Dissertação (pós-graduação) Universidade federal de Santa Catarina, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves; REIS NETO, Mário Teixeira; **Estratégia Empresarial: o desafio nas organizações**; São Paulo: Saraiva, 2006

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**; RAE; vol. 7; nº 1; p. 7-12; jan-mar 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviço no Brasil**. 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>, acessado em 17/11/2011.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na Empresa Familiar: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Nobel, 2009. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=DPpTgzVKx9kC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summar\\_y\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=DPpTgzVKx9kC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summar_y_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>, acessado em 24/10/2011.

MACEDO, José Ferreira de. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar**. Dissertação (Pós-graduação) Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

MIRANDA, José Renato de. **Empresa familiar: união da experiência com a modernidade é um ótimo caminho**. 2011. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/empresa-familiar-uniao-da-experiencia-com-a-modernidade-e-um-otimo-caminho/>>, acessado em 31/10/2011.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira; **Um estudo sobre o modelo de gestão**

**e o processo sucessório em empresas familiares.** Revista Contabilidade & Finanças. USP; vol. 20; nº 49;p. 109-125. São Paulo: Jan.-Abr. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas;** 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAZ, Samuel. **Governança Corporativa na Empresa Familiar: um novo modelo de gestão?;** 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6476/governanca-corporativa-na-empresa-familiar-um-novo-modelo-de-gestao-.html>>, acessado em 17/11/2011.

**PREFEITURA MUNICIPAL DE ERECHIM,** 2011. Disponível em: <<http://www.pmerechim.rs.gov.br/municipio/geografia/erechim-em-numeros>>, acessado em 21/10/2011.

SANTOS, António J. Robalo; **Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos;** Ed. Escolar. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=63U8axvG8VoC&pg=PA464&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+ou+administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&ei=Lp-hToGcLKeTiQK-s6hl&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=oCFUQ6AEwBQ#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20ou%20administra%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false](http://books.google.com.br/books?id=63U8axvG8VoC&pg=PA464&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+ou+administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&ei=Lp-hToGcLKeTiQK-s6hl&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=oCFUQ6AEwBQ#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20ou%20administra%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false)>, acessado em 21/10/2011.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo; **Construindo estratégias para Vencer.** 11ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VENTURA, Luciano Carvalho. **A empresa familiar no brasil e a governança corporativa.** Disponível em: <[www.lcvco.com.br/docs/FFI.doc](http://www.lcvco.com.br/docs/FFI.doc)>, acessado em 22/02/2012.

# IMPACTOS E RELEVÂNCIA DAS RELAÇÕES ECONÔMICAS INTERNACIONAIS

## ENTRE BRASIL E CHINA NO MERCADO BRASILEIRO

LEÃO, Rui Mauricio; SOUZA, Regina Maria de - Impactos e relevância das relações econômicas internacionais entre Brasil e China no mercado brasileiro

### RESUMO

Com o avanço da globalização e diversas mudanças nos contextos econômicos, financeiros e industriais, diversos países aumentaram sua atuação no mercado internacional. Em especial a China, que nos últimos anos aumentou significativamente sua participação nas relações internacionais com o Brasil, de forma que atualmente é o país para qual o Brasil mais exporta. Mutuamente diversas empresas chinesas ingressaram no mercado brasileiro com investimentos de US\$ 28 bilhões desde 2005, ampliando ainda mais as relações comerciais com o Brasil. Mediante esse contexto o objetivo deste trabalho foi de analisar e identificar a relevância e os impactos na economia brasileira decorrente do crescimento das relações econômicas com a China. Para tanto, o presente trabalho utilizou uma metodologia de pesquisa exploratória acerca de artigos e textos referentes às relações comerciais entre Brasil e China, as empresas chinesas instaladas no Brasil, e os dados sobre as transações de importações e exportações brasileiras, a partir da qual foi desenvolvida uma seleção bibliográfica relacionadas ao comércio exterior para a realização de uma análise e interpretação dessas informações com o intuito de elucidar o estreitamento das relações econômicas com a China como sendo positivo ou negativo.

**Palavras chave:** Brasil; China; Comércio exterior.

### ABSTRACT

With the advance of globalization and various changes in economic, financial and industrial contexts, several countries have increased their presence in the international market. Especially China, which in recent years has significantly increased its participation in international relations with Brazil, so it is currently the country to which Brazil exports most. Mutually several Chinese companies entered the Brazilian market with investments of US \$ 28 billion since 2005, further expanding trade relations with Brazil. Through this context, the objective of this study was to analyze and identify the relevance and impact on the Brazilian economy due to the growth of economic relations with China. Therefore, this study used an exploratory research methodology about articles and texts relating to the commercial relations between Brazil and China, Chinese companies operating in Brazil, and the data on the transactions of Brazilian imports and exports, from which it developed a literature selection related to foreign trade to carry out an analysis and interpretation of information in order to elucidate the strengthening of economic relations with China as positive or negative.

**Keywords:** Brazil; China; Foreign trade.





## 1. INTRODUÇÃO

A globalização promoveu diversas mudanças nos contextos econômicos, financeiros e industriais de todo o mundo, facilitando a integração dos mercados de cada nação e consequentemente promovendo o crescimento do comércio internacional.

O BRASIL MANTÉM  
RELAÇÕES DE  
COMÉRCIO  
INTERNACIONAL  
COM MAIS DE  
DUZENTOS  
PAÍSES, PORÉM  
ALGUNS DELES SE  
DESTACAM PELO  
SIGNIFICANTE  
VOLUME DE  
NEGÓCIOS, COMO É  
O CASO DA CHINA

Essas relações são possibilitadas por meio da proximidade entre os países, proximidades diplomáticas e principalmente acordos de comércio objetiva-

dos com o intuito de facilitar trâmites e flexibilizar impostos e taxas

para que as relações econômicas entre os envolvidos se fortaleçam. Tais acordos são conhecidos como blocos econômicos ou tratados internacionais, e podem ser estabelecidos com vários países, e atualmente o Brasil integra três blocos econômicos junto à China, favorecendo as relações comerciais com tal país.

De acordo com os relatórios de exportação e importação divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Brasil mantém relações de comércio internacional com mais de duzentos países, porém alguns deles se destacam pelo significativo volume de negócios, como é o

caso da China que foi responsável por 18,04% de toda a exportação brasileira no ano de 2014, seguida pelos EUA com 10,95%. A equidade negocial com tal país é existente já que 16,30% de toda a importação realizada pelo Brasil em 2014 foi oriunda da China, seguida pelos EUA com 15,27%.

Entretanto as relações com a China têm ido além do comércio internacional, e diversas empresas chinesas optaram por ingressar no mercado brasileiro em diferentes áreas, tanto que desde 2005 foram investidos mais de U\$ 28 bilhões no Brasil, de acordo com o Boletim de Investimentos Chineses no Brasil realizado pelo Conselho Empresarial Brasil – China (CEBC). (CEBC, 2013)

Tamanho concentração de transações econômicas com um único país merece atenção pela importância que passa a representar para a economia brasileira, pois oscilações no mercado chinês podem impactar diretamente o mercado brasileiro, tanto sob aspecto positivo quanto negativo.

Outro fator gerador de impacto é o forte ingresso de empresas chinesas, já que são mais competitivas do que empresas brasileiras, de acordo com a colunista Daniela Barbosa da revista eletrônica Exame.com, porém desde o início de suas obras de implantação geram empregos e incremento financeiro na economia brasileira.

Mediante esse significativo volume de negócios, é plausível a realização de uma análise sistêmica da relevância e dos impactos do estreitamento nas relações econômicas e comerciais entre Brasil e China, sendo este o objetivo da presente pesquisa.



O presente trabalho utilizou uma metodologia de pesquisa exploratória, a partir da qual foi desenvolvida e elencada uma seleção bibliográfica específica para o estudo da temática, leitura, e discussão dos textos selecionados. Inicialmente realizada uma pré-leitura para identificar a existência das informações demandadas relacionados ao comércio exterior, na sequência foram selecionados os livros, artigos e textos referentes às relações comerciais entre Brasil e China, as empresas chinesas instaladas no Brasil, e os dados acerca das transações de importações e exportações para a realização de uma análise e interpretação dessas informações com o intuito de elucidar o estreitamento das relações econômicas com a China e o ingresso de empresas chinesas como sendo positivo ou negativo.

## 2. COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional ou comércio exterior surgiu da necessidade dos países em suprirem carências decorrentes da desigualdade de produção ou disponibilidade de recursos em seu território.

De acordo com Maluf (2000, p. 23) o comércio exterior “é a relação direta de comércio entre dois países ou blocos. São as normatizações com que cada país administra seu comércio com os demais, regulando as formas, métodos e deliberações para viabilizar este comércio”.

Dessa forma entende-se o comércio internacional, também conhecido como comércio exterior basicamente como uma ação necessária e viável para o suprimento das carências

de um país, utilizando primordialmente os meios de importação ou exportação de produtos, commodities ou serviços.

TAL MEDIDA  
GOVERNAMENTAL  
INCLUIU A LIBERAÇÃO  
DAS IMPORTAÇÕES  
E PERMITIU  
QUE EMPRESAS  
BRASILEIRAS  
IMPORTASSEM  
MAQUINÁRIOS,  
EQUIPAMENTOS  
E TECNOLOGIAS  
FUNDAMENTAIS  
PARA A EVOLUÇÃO  
DE SEUS PROCESSOS  
PRODUTIVOS

## 3. ATUAÇÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

As relações internacionais do mercado brasileiro passaram a se desenvolver a partir da década de 1990, com a abertura comercial realizada pelo presidente Collor pautada por uma nova Política Industrial e de Comércio Exterior, implantada com o intuito de aumentar a produção interna com a promoção das exportações, evitando assim as influências cíclicas da demanda doméstica. Tal medida governamental incluiu a liberação das importações e permitiu que empresas brasileiras importassem maquinários, equipamentos e tecnologias fundamentais para a evolução



de seus processos produtivos (BONELLI E BRITO, 1997).

Moreira (1999) avaliava que o processo de abertura comercial tinha produzido uma mudança radical nos determinantes e na forma de operação das empresas estrangeiras no Brasil, aumentando sua eficiência. A redução de barreiras comerciais teria aumentado a importância das vantagens locais, agora concatenadas com escalas, produtos e processos mais adequados e próximos dos níveis internacionais. A maior participação das empresas estrangeiras teria sido resultado da sua maior eficiência técnica (ganhos de produtividade) e alocativa, em particular, nos setores intensivos em capital.

As transações realizadas no mercado internacional formam um cenário positivo quando há superávit na balança comercial, ou seja, quando as exportações são superiores às importações, já que promove o ingresso de recursos estrangeiros no país.

O Balanço Internacional de Pagamentos registra as transações econômicas de um país com o exterior, agrupadas segundo categorias (reais e financeiras) e segundo seus fatos geradores (comércio de mercadorias, prestação de serviços, transferências e movimentos de capital, nas formas de investimentos e financiamentos).

Segundo Rosseti (2003) a estrutura do Balanço Internacional de Pagamentos é definida a partir da natureza das transações, que são realizadas pelos agentes econômicos. Agrupam-se em transações correntes e movimentos de capital. As transações correntes dividem-se em Balança Comercial, Balança

de Serviços e Transferências unilaterais. O Movimento de capital registra as entradas e saídas de capital, sob diversas modalidades.

A Balança Comercial divide-se em exportações de mercadorias, quando mercadorias (na forma de bens tangíveis) produzidas no mercado nacional são vendidas para outros países, e importações de mercadorias, quando mercadorias (bens tangíveis) produzidas no mercado externo (em outros países) são adquiridas por agentes econômicos brasileiros.

#### 4. RELAÇÕES INTERNACIONAIS ENTRE BRASIL E CHINA

Atualmente o Brasil mantém uma forte e significativa relação comercial com a China. Para analisar a relevância dessas relações econômicas internacionais é plausível avaliar a relação de exportações e importações realizadas pelo Brasil com o mundo, e confrontar com a relação de exportações e importações realizadas com a China. Os dados utilizados para compor a tabela a seguir foram retirados de planilhas referentes à série histórica de exportações e importações brasileiras, e de planilhas referentes às exportações e importações realizadas especificamente com a China, disponibilizadas pelo site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

A tabela 1 apresenta o montante de transações de exportações e importações realizadas entre Brasil e China, e demonstra que cresceram 373,77%, saindo de U\$ 121,5 bilhões em 2003 para U\$ 454,2 bilhões em 2014.



**TABELA 01:**  
**RELAÇÃO DE EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES**  
**BRASILEIRAS NO PERÍODO 2003-2014**

ANO	EXPORTAÇÕES			IMPORTAÇÕES		
	TOTAL	CHINA	CHINA (%)	TOTAL	CHINA	CHINA (%)
2003	73.203.222.075	4.533.363.162	6,19%	48.325.566.630	2.147.801.000	4,44%
2004	96.677.498.766	5.441.405.712	5,63%	62.835.615.629	3.710.477.153	5,91%
2005	118.529.184.899	6.834.996.980	5,77%	73.600.375.672	5.354.519.361	7,28%
2006	137.807.469.531	8.402.368.827	6,10%	91.350.840.805	7.990.448.434	8,75%
2007	160.649.072.830	10.748.813.792	6,69%	120.617.446.250	12.621.273.347	10,46%
2008	197.942.442.909	16.522.652.160	8,35%	172.984.767.614	20.044.460.592	11,59%
2009	152.994.742.805	21.003.886.286	13,73%	127.722.342.988	15.911.133.748	12,46%
2010	201.915.285.335	30.785.906.442	15,25%	181.768.427.438	25.595.419.005	14,08%
2011	256.039.574.768	44.314.595.336	17,31%	226.246.755.801	32.790.634.943	14,49%
2012	242.578.013.546	41.227.540.253	17,00%	223.183.476.643	34.251.274.099	15,35%
2013	242.033.574.720	46.026.153.046	19,02%	239.747.515.987	37.303.817.486	15,56%
2014	225.100.884.831	40.616.107.929	18,04%	229.140.035.183	37.344.631.066	16,30%

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2014).

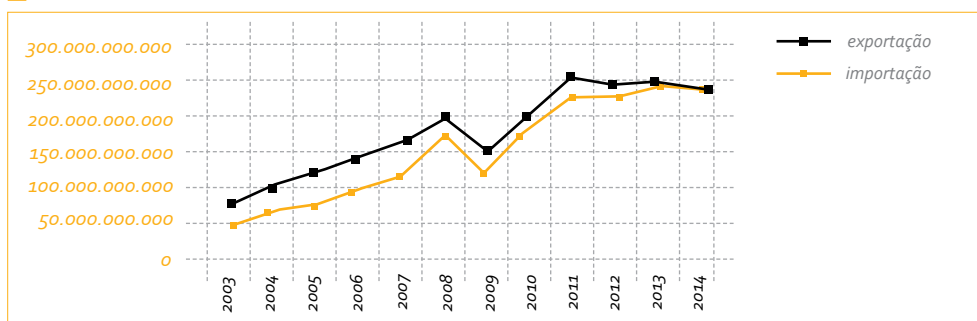
É notável uma aproximação e crescimento constante das transações comerciais entre Brasil e China, em que o volume de exportações para a China não só acompanhou o crescimento das exportações globais do Brasil, como também sua participação cresceu em relação a esses totais.

Ao estabelecer um comparativo percentual, observa-se que as exportações brasileiras totais cresceram 307,5% de 2003 a 2014, subindo de U\$ 73,2 bilhões para U\$ 225,1 bilhões, enquanto as exportações especificamente para a China cresceram 895,93% durante o mesmo período, subindo de U\$ 4,5 bilhões para U\$ 40,6 bilhões.

Observa-se ainda que as importações brasileiras totais cresceram 474,15% de 2003 à 2014, subindo de U\$ 48,3 bilhões para U\$ 229,1 bilhões, enquanto as importações especificamente da China cresceram 1738,73% durante o mesmo período, subindo de U\$ 2,1 bilhões para U\$ 37,3 bilhões.

O gráfico a seguir apresenta o crescimento das exportações e importações anuais realizadas com a China entre 2003 e 2014.

**GRÁFICO 01:**  
**BALANÇA COMERCIAL BRASIL E CHINA.**



Fonte: Autor.

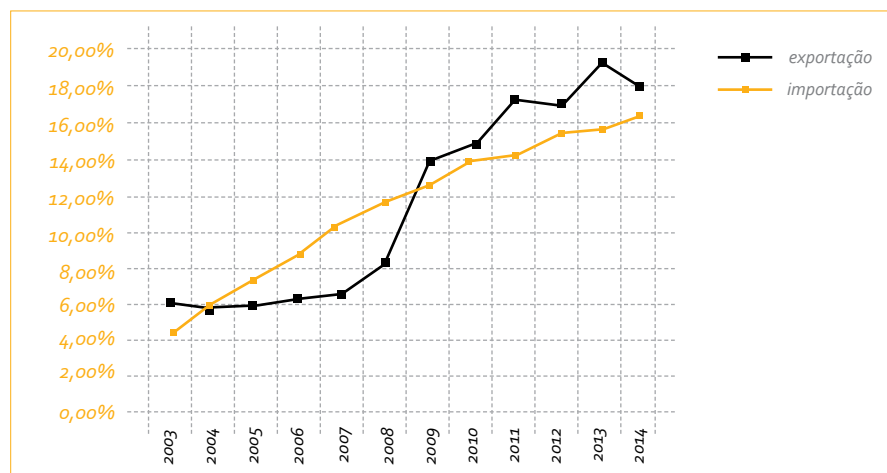
Partindo do princípio que a saúde econômica e financeira do mercado exterior de um país se concentra em obter superávit na balança comercial, os dados apresentados na tabela 1 e representados no gráfico 1 podem ser considerados preocupantes ao analisar o que ocorre em 2014 quando as importações (U\$\$ 229,1 bilhões) realizadas da China superam o valor das exportações (U\$\$ 225,1 bilhões) para o mesmo país, gerando um déficit na balança comercial.

Porém, de acordo com os relatórios de exportação e importação, um fator de forte impacto é a diminuição de volume financeiro referente à exportação de petróleo, decorrente da queda do preço do barril de petróleo que teve seu preço médio em 2014 cerca de 8,5% menor que o preço médio de 2013, havendo ainda meses de baixas mais drásticas, como ocorrido em novembro de 2014 que chegou a U\$\$ 74,40, preço 32% menor do que o mesmo período do ano anterior que custava U\$\$ 110,11, conforme a relação da cotação histórica do barril de petróleo divulgada pelo site Acionista.com.br. Ou seja, nesse caso o resultado negativo é decorrente da oscilação do preço da commodity em questão, e não integralmente da queda de exportação para a China. (ACIONISTA, 2015)

O gráfico 2 apresenta a participação da China no total de exportações e importações realizadas pelo Brasil, e demonstra que as negociações com a China se desenvolveram mutuamente, ainda que com ritmos diferentes, as exportações e importações cresceram no decorrer dos anos.

#### GRÁFICO 02:

PARTICIPAÇÃO DA CHINA NO TOTAL DE EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES..



Fonte: Autor.

No que se refere às exportações e importações brasileiras de produtos chineses foi verificado um crescimento constante do comércio internacional entre tais países. Do valor total exportado pelo Brasil em 2003 (U\$\$ 73,2 bilhões) a participação da China foi de 6,19%, e em 2013 anos essa participação subiu para 18,04% do total de exportações realizadas pelo Brasil (U\$\$ 225,1 bilhões). No fator importação o crescimento não foi diferente, pois do total que o Brasil importou em 2003 (U\$\$ 48,3 bilhões) a participação da China foi de 4,44%, subindo para 16,30%

## A CHINA TEM INGRESSADO NO BRASIL POR MEIO DE EMPRESAS DE MINERAÇÃO, PETROLÍFERA, AUTOMOBILÍSTICAS E DE PRODUTOS TECNOLÓGICOS, OCASIONANDO GRANDE FLUXO DE INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO (IED) NA ECONOMIA BRASILEIRA.

em 2013 do total de importações realizadas pelo Brasil (U\$\$ 229,1 bilhões).

### 5. INGRESSO DE EMPRESAS CHINESAS NO MERCADO BRASILEIRO

Referente à evolução das relações internacionais com a China, outro fator a ser analisado é o significativo ingresso de empresas chinesas no mercado brasileiro.

Com o intuito de ampliar seu mercado consumidor no âmbito internacional, a China tem ingressado no Brasil por meio de empresas de mineração, petrolífera, automobilísticas e de produtos tecnológicos, ocasionando grande fluxo de Investimento Estrangeiro Direto (IED) na economia brasileira.

Os investimentos chineses realizados no Brasil em 2013 foram de U\$\$ 3,6 bilhões, dados estes expressos no Boletim de Investimentos Chineses no Brasil 2012 – 2013, realizado pelo Conselho Empresarial Brasil – China (CEBC). Outro levantamento desta mesma instituição apresenta que entre os anos 2010 e 2015 os chineses anunciaram projetos que somam U\$\$ 68,5 bilhões para o país, dos quais já desembolsaram U\$\$ 24 bilhões. Consolidando essa relação entre Brasil e China, a presidente do Brasil Dilma Rousseff e o presidente chinês Xi Jinping, assinaram em Brasília no dia 17 de julho de 2014 uma nota diplomática com 32 acordos. Acordos estes de diversos teores, tais

como, acordos culturais, de ampliação do número de estudantes chineses no Brasil e o de brasileiros na China, contudo, a maior parte destes acordos é voltada a movimentações econômicas, tais como a compra de aviões, construção de instalações hidrelétricas, participação na construção de linhas ferroviárias, participação conjunta em explorações petrolíferas. Nesses acordos a China se compromete a comprar, da gigante aeronáutica Embraer, quarenta aviões comerciais para sua companhia aérea Tinanjin Airlines e outros vinte aviões pequenos, pagos pelo banco Industrial and Commercial Bank of China (CEBC, 2014).

Uma condicionante para a China é que os investimentos chineses no Brasil serão diversificados entre empresas brasileiras, nas áreas de construção de vias férreas vitais, tal como a que provavelmente unirá o Brasil e o Peru, dando uma saída assim para as exportações brasileiras até a Ásia. O investimento chinês também será voltado à construção de uma fábrica de baterias recarregáveis para automóveis e ônibus elétricos, uma linha de ultra alta tensão em Belo Monte e uma central hidrelétrica no rio Tapajós, entre outras obras de infraestrutura. Além desses acordos de investimentos, há ainda acordos de construção de satélites e acordos bancários, que promoverá o ingresso de dinheiro chinês em instituições bancárias brasileiras. (JIMENEZ, 2014)

Segundo um levantamento da Sociedade Brasileira de Estudos Empresas Transnacionais (SOBEET), no período de 2004 até 2013 os chineses investiram por volta de U\$ 30 bilhões no Brasil, distribuídos em mais de cento e trinta projetos produtivos, e outros sete grandes investimentos chineses foram anunciados entre julho e dezembro de 2013 no Brasil, dentre eles, um da BBKA Group com a previsão de 320 milhões de dólares em investimentos na cidade de Maracaju, no Estado de Mato Grosso do Sul com a implantação de uma planta de processamento de milho, com capacidade para 600.000 toneladas de grãos. Contudo vale salientar que junto a esta estratégia de investimento acompanha a previsão de destinar 60% da produção ao mercado chinês e 40% ao consumo doméstico. (SOBEET, 2014)

A colunista da revista eletrônica Exame.com Daniela Barbosa, apresentou em março de 2013 dez grandes empresas chinesas em atuação no Brasil, as quais seguem apresentadas na tabela 2, junto à descrição de setor e os investimentos realizados no Brasil para o início de suas atividades.

**TABELA 02:**  
EMPRESAS CHINESAS COM NEGÓCIOS  
E UNIDADES NO BRASIL.

EMPRESA	SETOR	PRINCIPAIS INVESTIMENTOS NO BRASIL
<b>Sinopec</b>	<b>Petróleo</b>	Em 2010, comprou 40% das operações brasileiras da Repsol por 7,1 bilhões de dólares. No ano seguinte, adquiriu 30% da Galp no Brasil por U\$ 3,5 bilhões. A companhia também tem investimentos na OGX, de Eike Batista.
<b>Chery</b>	<b>Automotivo</b>	Construção de uma fábrica em Jacareí, interior de São Paulo, com investimentos de U\$ 400 milhões. A unidade deve começar a operar neste ano.
<b>Sinochem</b>	<b>Petróleo</b>	Em 2010, comprou, por U\$ 3 bilhões, 40% da Statoil no Brasil. O negócio contempla a exploração de petróleo na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro.
<b>Wuhan Iron An Steel Group Co</b>	<b>Mineração</b>	Em 2009, comprou pouco mais de 20% da MMX, braço de mineração de Eike Batista, por cerca de U\$ 400 milhões.
<b>JAC</b>	<b>Automotivo</b>	Construção de uma fábrica em Camaçari, na Bahia, com investimentos de U\$ 900 milhões. A unidade deve entrar em operação até o final de 2014.
<b>Honbridge Holdings</b>	<b>Mineração</b>	Em 2010, comprou do braço de mineração da Votorantim o Projeto Salinas - que inclui a exploração de minério, a construção de um mineroduto e um porto, em Ilhéus, na Bahia. A operação foi fechada por U\$ 390 milhões.
<b>Foxconn</b>	<b>Tecnologia</b>	Construção de unidades fabris no país para produção de componentes eletrônicos. O investimento mais recente foi anunciado em setembro do ano passado e contempla a construção de uma fábrica, com aporte de U\$ 1 bilhão, em Itu, interior paulista.
<b>CR Zongshen</b>	<b>Automotivo</b>	Construção de uma fábrica para produção de motocicletas da marca Kasinski no estado do Rio de Janeiro, com investimentos de U\$ 20 milhões.
<b>State Grid</b>	<b>Energia</b>	Aquisição de sete concessionárias de transmissão de energia elétrica por cerca de U\$ 1 bilhão. As linhas de transmissão pertenciam à espanhola Actividades de Construcción y Servicios.
<b>CNADC</b>	<b>Agricultura</b>	Investimentos que totalizam U\$ 7 bilhões em projetos de expansão de lavouras em Goiás.

Fonte: EXAME (2013).

O total de investimento que as empresas citadas pretendem investir no Brasil com implantações de unidades fabris, chega a U\$\$ 17,6 bilhões, que além que influenciar positivamente a economia da região em que forem implantadas ainda haverá o benefício da capacitação de mão-de-obra e tecnologias em trazidas ao Brasil pelas mesmas.

A tendência é que após a concretização destas empresas chinesas, haja uma redução de importação de produtos e serviços, uma vez que produtos e componentes que até então são importados da China passarão a ser produzidos no Brasil.

## 6. CONCLUSÃO

Mediante explanação do crescimento do comércio exterior estabelecido com a China, é notável a importância de tal relação internacional para a economia brasileira, já que esta concentra cerca de 19% de suas exportações com o país supracitado. Este significativo volume de exportações contribui para o superávit na balança comercial total, ao mesmo tempo em que a produção decorrente de tais exportações incrementam o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo considerado um impacto positivo no mercado brasileiro.

O estreitamento nas relações econômicas com a China fica ainda mais benéfica ao Brasil com o ingresso de suas empresas no mercado brasileiro, pois quanto mais empresas chinesas passam a produzir no Brasil, menos importações de produtos industrializados são necessárias, diminuindo assim o valor agregado das importações totais realizadas com o mesmo e contribuindo para a formação de superávit na balança comercial.

A presença de empresas chinesas promove a concorrência com as empresas nacionais por meio da busca de redução de custos e diminuição dos preços para angariarem vantagens competitivas perante o consumidor, que por sinal também é um impacto positivo para o mercado brasileiro.

Como aspecto negativo evidencia-se que a tamanha concentração de negócios com a china, deixa a economia brasileira dependente e ligeiramente fragilizada mediante possíveis oscilações na economia ou política chinesa. Um sinal que já assombra tal possibilidade é a queda no PIB chinês em relação aos anos anteriores.

Contudo, o ingresso dessas empresas no mercado nacional gera emprego e consequentemente tributos sobre a folha de pagamento, sobre serviços prestados, e toda a tributação condizente aos materiais que adquirem para a construção e implantação de suas fábricas no Brasil, pois criam inúmeros empregos diretos e indiretos nas regiões em que se instalam, capacitam mão-de-obra, trazem tecnologia ao país, e promovem uma diminuição da importação de produtos industrializados, diminuindo o valor total de importação e favorecendo assim a

O ESTREITAMENTO NAS  
RELAÇÕES ECONÔMICAS  
COM A CHINA FICA AINDA  
MAIS BENÉFICA AO  
BRASIL COM O INGRESSO  
DE SUAS EMPRESAS NO  
MERCADO BRASILEIRO



ocorrência de superávit na balança comercial.

Portanto a concentração de importações e exportações realizadas com a China, bem como o ingresso das empresas chinesas no mercado brasileiro é de suma relevância e gera impactos positivos ao mercado e economia brasileira, além de propiciar uma valorização das relações internacionais entre estes, propiciando a criação de um cenário composto por mais benefícios, flexibilização e vantagens à ambos países, bem como o fortalecimento da confiabilidade da economia brasileira, situação que tende a atrair demais investidores ou países parceiros.

## REFERÊNCIAS

ACIONISTA. **Petróleo**. Disponível em: <[http://www.acionista.com.br/graficos\\_comparativos/petroleo\\_mensal.htm](http://www.acionista.com.br/graficos_comparativos/petroleo_mensal.htm)>. Acesso em: 25 mai. 2015.

ANSOFF, H. Igor; **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: atlas, 1990.

BARBOSA, Daniela. **10 empresas brasileiras com operação no Brasil**. Exame.com, São Paulo, 14 mar. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/10-empresas-chinesas-com-operacao-no-brasil>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOLETIM de investimentos chineses no Brasil 2012 - 2013. **Conselho Empresarial Brasil - China**, Rio de Janeiro, 10 abr. 2014. Disponível em: <[http://www.cebc.org.br/sites/default/files/boletim\\_de\\_investimentos\\_-\\_final\\_o.pdf](http://www.cebc.org.br/sites/default/files/boletim_de_investimentos_-_final_o.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2015.

BRASIL. Congresso Nacional. **Código Civil**. Decreto 7.030 de 14 de dezembro de 2009. Planalto.gov.br, Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7030.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7030.htm)>. Acesso em: 14 mai 2015.

BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Estatísticas de comércio exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608>> Acesso em: 20 mai 2015.

BRASIL. Portal Brasil. **Confira os blocos políticos e econômicos dos quais o País participa**. Brasília. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2012/07/confira-os-blocos-politicos-e-economicos-dos-quais-o-pais-participa>>. Acesso em: 14 mai 2015.



BONELLI, R., VEIGA, P. M., BRITO, A. **As Políticas Industrial e de Comércio Exterior no Brasil: rumos e indefinições.** Rio de Janeiro: IPEA, 1997.

CARTA Brasil-China. 9. ed. **Conselho Empresarial Brasil - China**, Rio de Janeiro, 15 fev. 2014. Disponível em: <[http://www.cebc.org.br/sites/default/files/carta\\_brasil-china\\_-\\_ed\\_9\\_-\\_final\\_o.pdf](http://www.cebc.org.br/sites/default/files/carta_brasil-china_-_ed_9_-_final_o.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2015.

LACERDA, A. C. **Globalização e investimento estrangeiro no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, E. T. et al. Infra-estrutura, **Diversificação das Exportações e Redução do "Custo-Brasil"**: limites e possibilidades. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, jun. 1997.

JIMENEZ, Antonio Barca. A China e o Brasil reforçam seus laços com 32 acordos econômicos. El País, Brasília, 17 jul. 2014. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2014/07/17/internacional/1405625538\\_559575.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2014/07/17/internacional/1405625538_559575.html)>. Acesso em: 15 mar. 2015.

JIMENEZ, Carla. **O Brasil não para de seduzir os chineses.** El País, Brasília, 21 jun. 2014. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2014/06/20/economia/1403266550\\_980892.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2014/06/20/economia/1403266550_980892.html)>. Acesso em: 15 mar. 2015.

LOPES VAZQUEZ, J. **Comércio exterior brasileiro.** São Paulo: Atlas, 2007. LUNA, E. P. **Essencial de comércio exterior de A a Z.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior.** São Paulo: Atlas, 2001.

MALUF, Sâmia Nagib Maluf. **Administrando o comércio exterior do Brasil.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MOREIRA, M. M. **A indústria brasileira nos anos 90: o que já se pode dizer?** In: GIAMBIAGI, F.;

MOREIRA, M. M. (Org.). **A economia brasileira nos anos 90.** Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

NEGÓCIOS internacionais: pesquisa e aplicação no Brasil. **Sociedade Brasileira de Estudos Empresas Transnacionais (Sobeet)**, São Paulo, 01 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.sobeet.org.br/boletim/boletim92.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2015.



NETO, João Sorima. D'ERCOLE, Ronaldo. **Brasil já é quarto destino de investimentos chineses**. O Globo, São Paulo, 09 nov. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/brasil-ja-o-quarto-destino-de-investimentos-chineses-10736125>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSSETI, J. P. **Introdução à Economia**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SALVATORE, D. **Economia internacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves. **A teoria geral do comércio exterior: aspectos jurídicos e operacionais**. Belo Horizonte: Editora Lider, 2003.



## **MUNDO S.A.:** *O (RE) PENSAR DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES GLOBAIS E A SUSTENTABILIDADE*

LIMA, Jesildo Moura de; RAMBO, Jorge Antonio - Mundo S.A.: o (re) pensar do trabalho nas organizações globais e a sustentabilidade

### **RESUMO**

O presente artigo busca refletir sobre a vivência humana nas organizações globais e a relação com o meio. As organizações buscam nas estratégias, a capacidade de maximizar seus resultados financeiros, onde lhe for mais atrativo. Mas será que os Seres Humanos devam ficar refém das decisões de trabalho e atuação das organizações? As organizações extrapolaram seu local de origem e com isso deslocam seus funcionários a circular pelo mundo para atender suas vontades e anseios comerciais. Aborda-se aqui a globalização a partir de uma visão crítica das relações de trabalho dentro das organizações, através de uma pesquisa exploratória, método dedutivo e pesquisa bibliográfica. Relata o surgimento das preocupações ambientais e as percepções sobre as teorias administrativas e a necessidade de repensar as organizações. Vive-se em um novo momento desenhado pela globalização comercial. Será este o desenvolvimento ideal? Precisa-se, portanto, enquanto Seres Humanos adaptar-se forçadamente e ou repensar as organizações para a sustentabilidade a começar pelo trabalho decente.

**Palavras-chave:** Globalização, Sustentabilidade, Trabalho decente.

---

### **ABSTRACT**

This article seeks to reflect on the human experience in global organizations and the relationship with the environment. Organizations seeking in strategies, the ability to maximize its financial results, where it more attractive. But, do human beings should be held like a hostage of working decisions and actions of organizations? The organizations have extrapolated their place of origin and making its employees travel around the world to meet its wishes and commercial aspirations. It is addressed here the globalization from a critical view of labor relations within the organizations, through an exploratory research, deductive method and bibliographic review. Reports the emergence of environmental concerns and perceptions on administrative theories and the need to rethink the organizations. We live in a new time designed by commercial globalization and this will be the ideal development? So, while the human beings adapt, by forcibly, and or make rethink necessarily about the sustainability of the organizations starting with a decent work.

**Key-words:** Globalization, Sustainability and decent work.

## 1. INTRODUÇÃO

O Ser Humano dentro da história e através da tentativa de “colagem” sua nas organizações, revela a enorme fragilidade do mesmo com a realidade. Diante das abordagens das teorias clássicas partindo do mecanicismo, relações humanas e níveis de maior complexidade, apresenta uma “mistura” de pensamentos na tentativa de explicar uma “tal evolução” das relações de capital e trabalho.

Uma constatação oportuna e abrangente, penetra na mente humana capaz de perturbar e desestruturar tudo até então entendido como “verdades”. Apresenta o Humano como Ser tradicional, modelo mecânico, modelo econômico e tantos modelos atribuídos nas Teorias Administrativas. Um Ser complexo dentro de uma organização não menos simplista, mas em constante mudança e alteração com o meio. Aos Teóricos Humanistas ao qual afirma Ramos (1989), o Ser Humano possui caráter reativo para uma visão ingênua da realidade sem considerar o meio ambiente. Nesta linha enfoca a necessidade de pensar de forma diferente em novo modelo mental capaz de analisar as interferências do todo.

Nesta corrida pela sobrevivência e explorados pela necessidade, trabalhadores imergem numa organização sem pátria obstinada a percorrer os “rincões” do mundo na busca de ganhos relacionados a capacidade de explorar recursos existentes. Neste objetivo o trabalho versa sobre a necessidade de (re)pensar a situação vivida pelos seres humanos dentro das organizações. Diante da realidade, apresenta ainda as questões ambientais como diferenciadores e necessárias para a sobrevivência. A relevância deste trabalho aporta pela necessidade de pensar e voltar o pensamento para a relação da produção, globalização exploratória e sem preocupações mínimas com o meio ambiente, onde são carregados e levados no ombro do Ser Humano. O Agente vivo entre as máquinas e processos mecanicistas das Organizações.

SER COMPLEXO  
DENTRO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO  
NÃO MENOS  
SIMPLISTA, MAS  
EM CONSTANTE  
MUDANÇA E  
ALTERAÇÃO COM  
O MEIO.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia aponta o caminho seguido para atingir o objetivo da proposta. Santos 1995, relata que metodologia é a maneira de proceder, de fazer algo seguindo por regras e ou pressupostos. Os métodos utilizados foram baseados nos apontamento de Pinheiro (2010), Göllich, Lovato e Evangelista (2007), utilizado a abordagem dedutiva, como busca do “geral” para o específico. Caracteriza a pesquisa como método qualitativo onde Seabra (2001), afirma que o método qualitativo difere do quantitativo na medida em que não emprega, necessariamente, um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Ainda apresenta como pesquisa exploratória que no entender de Gil (1994), possui como principal objetivo o desenvolvimento e o esclarecimento de conceitos e ideias, visando a formulação de

problemas mais precisos. O instrumento de pesquisa adotado compreende a pesquisa bibliográfica. Gil (1994) sustenta que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, formado, sobretudo, de livros e artigos científicos. Para este trabalho buscou na literatura encontrada a abordagem crítica da situação em que as organizações expõem seus colaboradores para atender suas necessidades globais.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mudanças, estratégias, inovação com rápida expansão. Uma corrida desenfreada do capitalismo na busca pelo resultado independente da localização geográfica. Na sociedade pós-moderna, ficamos diante da queda das fronteiras dos Estados, a chegada da informação cada vez mais rápida onde permeia os frutos da globalização comercial. Aqui pretende apresentar subsídios que discorram teoricamente sobre as condições das pessoas e das organizações globais diante dos localismos encontrados.

#### 3.1 O ser humano, o capitalismo e a corrida global pela sobrevivência

Nesta “aldeia global” empresários, pequenos, médios e grandes de todo o mundo concorrem entre si na busca pelo seu espaço, pelo seu consumidor. Na mudança comportamental do ser humano estando imergidos pela rapidez das ações, desapego a fidelidade, eleva ao mundo capitalista a promover a alternância, mudança, adaptações numa velocidade jamais vista.

SE NO PASSADO  
NAVEGAR É PRECISO,  
NA ATUALIDADE  
GLOBAL, ESTAR EM  
TODO LUGAR AO  
MESMO TEMPO É  
OBRIGATORIAMENTE  
NECESSÁRIO E VITAL

As Organizações não mais locais, pertencem ao mundo e seus integrantes precisam viajar. Se no passado navegar é preciso, na atualidade global, estar em todo lugar ao mesmo tempo é obrigatoriamente necessário e vital. Neste cenário, mergulham os “empregados” do capital a deixar a sua comunidade, transpor sua identidade localista e “ganhar” o mundo. Adaptar-se, interagindo nesta nova cultura de enormes diferenças e mudanças, mas ao mesmo tempo igual e fragmentada é instigante, pois esta globalização pode não

ser um fenômeno revolucionário da sociedade contemporânea, mas especialmente desafiadora das formas tradicionais de produzir riquezas, pertencimento e a formação de identidades do Ser Humano (Lucas, 2010, p.165).

#### 3.1.1 As Organizações Globais no Brasil

Diante da globalização comercial desenfreada, as organizações com ramificações no mundo todo, instalam suas edificações e na busca por mão de obra passam a estabelecer um sistema de bom senso na seleção e contratação.

Nas viagens pelo mundo, a falta de literatura abundante sobre o tema, dificulta a formação de programas específicos voltados para a inserir o Ser Humano em cada cultura local. Diante deste fato no Brasil, embasado em teorias basicamente norte-americanas especialmente, as Organizações possuem internacionalização tardia, conforme Fleury (2007) onde acabaram privadas de igualdade no contexto mundial por serem advindas de países emergentes com sistemas imaturos políticos e de economia vulnerável.

As empresas do Brasil diante do grande mercado doméstico ainda não totalmente explorado tiveram a internacionalização tardia somados a crises, ditaduras, acentuando as dificuldades neste sentido. A trajetória da internacionalização das empresas Brasileiras é muito semelhantes com o México, Argentina e Chile. Em 1980 as economias por serem fechadas e as maiores empresas eram de propriedade no Estado dificultavam tal ação. Apenas na década de 1990 começaram a realizar sua integração com o mundo.

A DIVERSIDADE CULTURAL  
E A INFLUENCIA NA  
GESTÃO INTERNACIONAL  
TORNARAM ALGO  
PREOCUPANTE DENTRO  
DAS ORGANIZAÇÕES.  
NESTA ÁREA ENTROU  
A PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL

### 3.1.2 Como entender a Organização com a Psicologia Organizacional

A liberalização comercial nos mercados necessitou adequar para a competitividade e obrigou as empresas e investirem também em outros países. A diversidade cultural e a influencia na gestão internacional tornaram algo preocupante dentro das organizações. Nesta área entrou a psicologia Organizacional, como a ciência do comportamento humano da cognição, e da motivação buscando gerenciar a eficiência organizacional por meio do uso adequado das pessoas dentro da empresa (Spector, 2002, p.5).

Para isso a Psicologia Organizacional buscou adaptar sua forma de atuação de acordo com cada cultura. Por exemplo, as técnicas usadas no Estados Unidos são baseadas em captar empregados centrados nas suas habilidades industriais de produção, diferentemente do Canadá e Europa que busca pessoas voltadas a desenvolver as habilidades organizacionais em gestão (Spector, 2002, p.12).

No Brasil esta organização do trabalho dentro das empresas, seguiu a mesma direção para buscar adaptar tais realidades diferenciadas em sua localização. A inserção de uma empresa no cenário internacional levou a organizar tais estruturas na multiculturalidade existente.

### 3.1.3 Estágios das Organizações no Contexto Global

As organizações dentro deste cenário possuem diferentes estágios na “evolução” de uma estrutura predominantemente doméstica até o nível global. Nesta classificação Ferreira (2008),

descreveu a separação dos estágios de cada organização no Brasil.

Na primeira dimensão – orientação predominantemente nacional, encontramos as organizações domésticas que se identificam com um único país e uma cultura predominante. Neste caso, as organizações multiculturais identificam-se com um país com algum reconhecimento pela administração sobre a diversidade cultural na sua força de trabalho. Já as multinacionais identificam-se com uma nacionalidade, mas realizam negócios em vários países. As organizações internacionais identificam-se com dois ou mais países e, por último, a organização global identifica-se com o sistema global. Na segunda dimensão – **orientação internacional** – as organizações domésticas não adotam orientação internacional, enquanto as organizações multiculturais lhe dão pouca importância. A orientação internacional é importante para as organizações multinacionais e são extremamente importantes para as internacionais e absolutamente indispensáveis para as globais. Na terceira dimensão – legitimidade e **autoridade de múltiplas vozes** – as organizações domésticas são paroquiais e locais, enquanto as multiculturais são etnocêntricas, as multinacionais são policêntricas, as internacionais são regiocêntricas e as globais, geocêntricas. Na quarta dimensão – tipo de **estrutura** – as organizações domésticas tendem a ter estrutura hierárquica tradicional, burocrática e matricial. As multiculturais valorizam o trabalho em equipe e têm uma hierarquia menos rígida. As multinacionais são hierarquicamente administradas da matriz às subsidiárias, podendo estas ser comparadas a miniaturas de réplicas daquelas. As internacionais têm hierarquia articulada e divisões internacionais que integram atividades globais com equipes de trabalho dentro das subsidiárias. As organizações globais tomam suas decisões de forma descentralizada e compartilham as responsabilidades. Na quinta dimensão – **modelo de gestão** – as organizações domésticas são monoculturais, enquanto as multiculturais têm uma cultura dominante; as multinacionais têm um compromisso cultural; as internacionais, uma sinergia cultural; e as globais, a integração cultural. Na sexta e última dimensão – **interação internacional** – as organizações domésticas podem importar e exportar bens e serviços com poucas expectativas no exterior. As multiculturais também importam e exportam com alguma representatividade no exterior e se preocupam com a comunicação intercultural entre a sua força de trabalho. As multinacionais favorecem a comunicação intercultural entre a força de trabalho, a administração, os clientes, os consumidores, etc. As internacionais mantêm uma relação internacional não totalmente articulada, enquanto que as globais são redes interativas e fortemente unidas (Ferreira 2008, p.18).

Observa a complexidade em adaptação das pessoas nesta alternância de postura das organizações. Ferreira (2008) descreve a complexidade das estruturas organizacionais como dificuldades para atuar na globalização comercial. O crescimento de uma empresa necessita de mão de obra e por si necessita adaptar-se a organização. O grande desafio é não somente adaptar a pessoa a organização, mas sim adaptar esta pessoa dentro do contexto localista onde a empresa estará situada.

#### 3.1.4 As tendências e perspectivas da Gestão de Pessoas; aspectos que influenciam

Observa-se a necessidade de mudança. Necessitamos novas formas de gerir pessoas (Dutra, 2002, p.205). Por mais necessidade de alterar a forma de gerir as pessoas dentro das Organizações, ela apenas atende a pressões provenientes do ambiente. Para Dutra (2002), as empresas já na metade da década dos anos 2000, utilizavam os conceitos “modernos” de competência



para extrair ainda mais resultado dos trabalhos das pessoas, mas sem importar com o desenvolvimento das mesmas.

Estas vantagens alcançadas a curto prazo, trarão grandes riscos de continuação das organizações, pois não atribui o devido suporte no crescimento pessoal de seus empregados. O grande movimento das pessoas em empresas e busca por valorização terão grande importância. Os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas terão de conciliar as expectativas entre elas, a empresa e o negócio (Dutra, 2002, p.206).

As relações de trabalho terão grandes mudanças no Brasil. Estas serão mais complexas pela mudanças das expectativas e necessidade das organizações. Numa internacionalização tardia, ainda estamos em processos de adaptações das organizações, dos empregados e de suas novas necessidades. O mesmo autor Dutra (2002), aponta vários efeitos perversos da gestão de pessoas que acontecem neste cenário de mudanças. Desarticulação conceitual com surgimento do “novo” e grande exploração do trabalhador.

Os conceitos e as práticas intituladas modernas de gestão geram o comprometimento maior do trabalhador. Esse comprometimento permite a empresa obter mais dedicação, produtividade, empenho sem oferecer contrapartidas ao mesmo (Dutra, 2002, p.208). Nesta observação os problemas crescem a cada dia gerando enorme desigualdade entre o empregado e sua organização dentro do cenário de trabalho, extrapolando na posição global da empresa. Esta organização problemática local, ainda sem conhecer o

cenário novo onde está posicionando leva este mesmo profissional a diferentes culturas e “esquece” as diferenças locais.

## A GLOBALIZAÇÃO É UM PROCESSO DE INTEGRAÇÃO QUE VEM INTENSIFICANDO NAS ÚLTIMAS DÉCADAS.

### 3.2 Globalização, competitividade e meio ambiente

A globalização é um processo de integração que vem intensificando nas últimas décadas. Analisando o Relatório do Banco Mundial (2003), após 1945 os países diminuem seus protecionismos e o comércio se revitaliza. Este crescimento e reduções periódicas são abordados como primeira e segunda onda. A primeira onda datada de 1870 a 1914 ocorreu uma redução no custo do transporte, acordos, usos de terras abundantes e novas tecnologias como as ferrovias. Neste período aconteceu uma grande migração de europeus para países de grandes extensões de terras como a América do Norte e Austrália e da China e Índia para povoados menos densos como Sri Lanka, Borna, Tailândia, Filipinas e Vietnã.

Esta movimentação deslocou quase 10% da população mundial. Com a melhoria da comunicação (telégrafo) ocorreu o aumento de recursos financeiros aos países em desenvolvimento, com uma aceleração nítida em seu crescimento das rendas per capita. Muitos países decolaram em seu crescimento

como a Argentina, Austrália, Nova Zelândia e Estados Unidos.

A desigualdade diminuiu nos países em desenvolvimento, na Europa devido a importação e ocorreu um colapso na aristocracia, levando ao desenvolvimento pela primeira vez no mundo da legislações assistenciais como educação, pensões e aposentadorias. Mesmo com o aumento da desigualdade social, o crescimento sem precedentes reduziu a pobreza de forma inédita.

Já no período de 1914 a 1945 ocorre o recuo nacionalista. A política comercial entrou em reversão, devido a destruição do sistema monetário internacional durante a primeira guerra mundial. O protecionismo crescente, com imposição de países de alta renda para evitar a exportação de capital e “calote” de outros, restrições migratórias, acabou reduzindo a globalização e mesmo assim não reduziu as desigualdades. Ainda a economia cresceu lentamente, comparado com a renda mundial.

A segunda onda da globalização ocorre entre 1945 a 1980 e buscou a cooperação entre países para a redução de barreiras comerciais. Mesmo seletiva estas barreiras propiciaram um crescimento significativo ao comércio de produtos manufaturados. Com esta liberalização comercial a renda dobrou,

mas de forma muito desequilibrada e mesmo assim restaurou o comércio para os países desenvolvidos. Estes países expandiram a troca de manufaturados e ocorreu a especialização

internacional da produção onde economias de escalas fossem obtidas favorecendo ainda mais aos países ricos em relação aos demais conforme relatório do Banco Mundial (2003).

Lastres e Sarita (1999), descrevem o conceito de globalização ainda extremamente fluida. Gerada nas escolas de Administração Americanas, tentando referir a realidade, a

globalização, buscou apresentar aos grandes grupos econômicos nos anos 1980, a possibilidade de expansão, liberalização dos mercados, e as novas características nos sistemas de produzir e acabou formando grandes oligopólios mundiais a partir da expansão internacional das transnacionais americanas, japonesas e europeias (Lastres e Sarita, 1999, p.165).

A globalização pode ser apresentada como um estágio mais avançado da internacionalização do capital com um comércio de bens e serviços. Ela reforça o caráter cumulativo das vantagens competitivas pelas grandes transnacionais, mas acaba enfraquecendo a base organizacional local e de organizações domésticas. Ela é retratada como

A GLOBALIZAÇÃO  
PROVOCA OS  
EXTREMOS COM  
EQUIVALÊNCIA  
E DIVERGÊNCIA,  
CRIAÇÃO E  
DESTRUIÇÃO,  
INCLUSÃO E AO  
MESMO TEMPO  
EXCLUSÃO COM  
OPORTUNIDADES  
E GRANDES  
PROBLEMAS.



uma forma integradora e homogeneizadora, mas é um amálgamo ambíguo processo aparentemente contraditórios que trazem tanto a integração e a desintegração. (Lastres e Sarita, 1999, p.168).

A globalização provoca os extremos com equivalência e divergência, criação e destruição, inclusão e ao mesmo tempo exclusão com oportunidades e grandes problemas. No mundo global, este processo é muito desigual ao mesmo tempo afetando diferentes níveis locais, regiões, grupos e avança de diferentes velocidades nos domínios econômicos e sociais. Este turbilhão traz grandes mudanças e acima de tudo inúmeras incertezas de caráter financeiro, mas principalmente inseguranças nas pessoas.

### 3.3 As consequências humanas da globalização

Vivemos em constante movimento. Tornamos globais, ou tornamos locais nesta movimentação a contragosto, por designo ou a revelia. Ser local num mundo globalizado é sinal de privação e degradação social (Bauman, 1999, p.8).

Nesta globalização progressiva, a mobilidade tornou o fator mais poderoso e cobijado sendo adquirida pelo poder do capital. Segundo Bauman (1999), a nova liberdade do capital remete a tempos passados que impossibilitava de transpor sua propriedade. Não podiam trocar uma propriedade fundiária por outra, tendo os limites reais mais severos que os limites percebidos.

Na análise proposta por Bauman (1999), observa a formação do entendimento de es-

tar “fora” e “dentro”. Próximo e acessível é usual, familiar, conhecido, já o longe é um espaço penetrado apenas ocasionalmente. Estar longe significa estar com problemas, dificuldades. Na historicidade do mundo a grande evolução ocorreu com o progresso do transporte. O transporte elevou a causar a erosão das “totalidades” sociais e culturais, passando de comunidade para associação (Bauman, 1999, p.20).

O transporte da informação foi muito importante. Esta comunicação sem movimento de corpos físicos ganhou velocidade e interferiu na mudança social. A rede mundial de computadores acabou com a noção de distancia. Uma comunicação fácil e barata acaba transbordando, sufocando a memória em vez de alimentá-la e estabilizá-la. Ao invés de homogeneizar a condição humana, o extermínio das distancias do tempo/espaço, acaba polarizando onde para alguns liberdade do “localismo”, mas para outros impossibilita a domesticação e apropriação da localidade.

### 3.4 A nova sociedade, a sociedade do consumo

Sociedade atual demandada de globalização comercial, facilidade e locomoção das informações, “dissolve” as diferenças e leva a todas as partes, novos bens e serviços. Neste sentido, leva também as Organizações a estarem em todo o lugar ao mesmo tempo. Vivemos numa sociedade de consumo dentro de um mundo global provocando grandes consequências humanas. O que temos em mente é uma sociedade de consumo no sentido similarmente profundo e fundamental, de



que a sociedade dos nossos predecessores, a sociedade moderna que nas camadas fundadoras era uma sociedade de produtores (Bauman, 1999, p.88).

Hoje a sociedade pouco necessita de mão de obra industrial em massa, mas engaja seus membros pela condição de consumidores. As prioridades mudaram e na pós-modernidade a diferença é “apenas” de ênfase e prioridades. Segundo Bauman (1999) em seu livro Globalização e as conseqüências humanas, estas diferenças são tão profundas e multiformes que torna a sociedade de um tipo distinto e separado.

O consumidor é uma criatura diferente de quaisquer outras sociedades, onde hoje não trabalha para viver e ou vive para trabalhar. Mas atualmente o dilema é se é necessário consumir para viver ou se o homem vive para poder consumir.

Será que ainda somos capazes de sentir a necessidade de distinguir aquele que vive daquele que consome. Esta nova configuração muda todos os formatos de atuação interculturalmente das organizações, pois necessita reposicionar conceitos e “verdade” até pouco tempo apregoadas como únicas. Estamos na era da satisfação instantânea, buscando o imediatismo com a lógica da economia orientada para o consumidor.

A nova sociedade de consumo envolve a esquecimento e não o aprendizado. Definimos como um consumidor agitado, onde o não encontrar o que quer, eleva a uma promessa ainda maior de procura. Os consumidores são primeiro e acima de tudo acumuladores de sensações, são colecionadores de coisas apenas num sentido secundário e derivativo (Bauman, 1999, p.91).

Este mundo do consumo, porém não está acessível para todos. A sociedade pós-moderna assim como as outras é estratificada, apresentando seu grau de mobilidade. Este grau de mobilidade é a extensão ao longo da qual as classes altas e as classes baixas se situam. Esta diferença faz as classes que podem deslocar, sair de seus locais mais pobres e alcançarem. Os de cima viajam pelo mundo e fazem escolhas. Os de baixo volta e meia são expulsos do lugar em que gostariam de ficar (Bauman, 1999, p.95). Assim como os expulsos dos lugares, podemos comparar com os empregados de uma empresa internacional. Seu destino não será por opção, ocupando lugares extremamente estranhos e dificilmente será um destino totalmente adaptado.

### 3.5 A preocupação ambiental e de responsabilidade no espaço das organizações globais

Já era século XX e no mundo simplesmente ainda não existia preocupação com o Meio Ambiente. Havia uma concepção generalizada que os rios diluídos em suas águas de resíduos tóxicos varreriam estes para o mar, como a grande lixeira e usina natural de extração de produtos tóxicos ao homem na face da terra. E os ventos extirpariam da atmosfera da Terra os resíduos

OS CONSUMIDORES SÃO PRIMEIRO E ACIMA DE TUDO ACUMULADORES DE SENSações, SÃO COLECIONADORES DE COISAS APENAS NUM SENTIDO SECUNDÁRIO E DERIVATIVO

sólidos perigosos e os gases tóxicos à vida humana (Soares, 2003, p. 15).

O primeiro sinal aconteceu em 1872 com a criação do Parque Nacional de Yellowstone, mas de caráter local sem interferir nas grandes questões degradantes do efeito da Revolução Industrial advinda posteriormente. As preocupações relatadas apenas ocorreram no sentido comercial como proteção de focas de pele no mar de Behring em Paris no ano de 1883, e defesa de aves úteis para a agricultura em 1911. Segundo Soares (2003), foi nos Estados Unidos, que apareceram as primeiras preocupações de preservação de um habitat natural no final do Século XIX.

No período entre guerras através de então União Panamericana, em 1940 em Washington foi adotada a Convenção para a proteção da Fauna e da Flora e das Belezas Cênicas Naturais dos países da América. Uma das precursoras na regulamentação de grandes espaços ambientais constituindo regiões protegidas e estabelecendo normas de preservação da flora, fauna e aves migratórias. Mesmo vagos suas regras foram modelo para legislações Nacionais inclusive com assinatura do Brasil em 1966 (Soares, 2003, p.19).

A Convenção sobre regulamentação da Pesca de Baleia em Genebra (1931), e principalmente o Primeiro Congresso Internacional para proteção da Natureza realizado em Paris em 1923 elevou a uma abordagem mais completa sobre o tema Ambiental. Também a Organização Internacional do Trabalho (OIT) com suas normas de proteção do trabalhador com vigência imediata contribuíram para o corpo de normas de proteção ambiental.

Em 1968, com origens de movimentos internos na Organização das Nações Unidas, dia 3 de dezembro durante a realização da Assembleia Geral, a mesma aprovou uma recomendação oriunda do Conselho Econômico e Social, para a realização de uma Conferência Internacional sobre o Meio Ambiente. Após sua gestão e preparativos a mesma aconteceu em 1972 na Suécia tendo a cidade Estocolmo como sede.

O posicionamento dos países ditos Desenvolvidos acabou conflitando com os países em Desenvolvimento. Os industrializados (desenvolvidos) tentavam encaminhar as decisões baseadas em propor ações aos países em desenvolvimento como se as tragédias ambientais até isentassem os mesmos dos custos financeiros.

Por outro lado os países Latinos, Africanos e Asiáticos se opuseram as tais políticas preservacionistas que pudessem ser adotadas interferindo aos assuntos domésticos. Tais posições foram mostradas com linguagem jornalística clara de um lado a política de “limpar o mundo a qualquer custo” e de outro venha a mim a “sujeira industrial” desde que traga desenvolvimento (Soares, 2003, p.43).

Após 20 anos de realização da Conferência de Estocolmo, e com a preocupação de vários acidentes ocorridos pelo mundo a Organização das Nações Unidas mediante intensa conscientização do mundo, promove uma nova conferência.

Arelado a ocorrências ambientais graves como o acidente industrial na Seveso, Lombardia na Itália, queda do satélite artificial Soviético no Canadá, desastre do superpe-



troleiro Amoco Cadiz no Mar do Norte, desastres na Índia, acidente nuclear em Tchernobyl e o incêndio ocorrido na Suíça, a nova conferência sobre meio ambiente tornou uma prioridade nos planos da ONU sendo marcada para 1992 e o Brasil sediando sua organização.

Segundo Soares (2003), o momento histórico foi denominado de "A Cúpula da Terra", re-

## AS ORGANIZAÇÕES GLOBAIS SÃO OS ATORES EXTRATORES DE RECURSOS NATURAIS COM REAÇÕES POLUIDORAS DO MEIO AMBIENTE.

unindo o Fórum Global com a presença de centenas de organizações não- governamentais através de eventos paralelos de relevante interesse político/científico.

Surgiram três documentos fixando os grandes princípios normativos do direito internacional do meio ambiente para o futuro: Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Declaração de Princípios sobre as Florestas e a Agenda 21 (Soares, 2003, p.56).

### 3.6 A questão ambiental dentro das organizações

A preocupação do aqui, agora para as gerações futuras, inovaram na percepção da preservação ambiental. As organizações globais são os atores extratores de recursos naturais com reações poluidoras do meio ambiente.

As empresas possuem um grande peso econômico no mundo. Embasado por Oliveira (2008), a crescente expansão do papel econômico das organizações tem alavancados suas receitas. Na análise do autor o impacto social das empresas é importante. A Cia. Vale do Rio Doce (CVRD) possui receita maior que 12 Estados brasileiros (Oliveira, 2008, p. 3).

Nesta avaliação, as organizações mais preocupam com a avaliação de seus clientes. As decisões de compra e a competitividade obrigam a atrelar em sua marca a responsabilidade ambiental. Oliveira (2008) aponta a reputação favorável da marca como o grande diferencial.

Surge a necessidade de comunicar o diferencial para o cliente. Apresenta-se então o marketing ambiental. O marketing ambiental consiste em desenvolver produtos que equilibrem a necessidade do cliente com o meio ambiente e projete uma imagem de alta sensibilidade em atributos referentes a responsabilidade ambiental (Oliveira, 2008, p. 128).

## 4. RESULTADOS

As teorias seriam criadas para explicar as relações do Ser Humano com a máquina? As teorias administrativas permeiam as estruturas organizadas para a geração de resultado. Parece ingenuidade, mas observa-se a tentativa de explicar novas formas de atuação, maior participação de todos na realização das atividades, distanciando do principal. Discutir o "tamanho" do resultado a ser produzido.

Na evolução da mecânica exemplificamos o criação do motor a combustão. Criado a várias décadas passadas, na atualidade não apresenta uma grande evolução. Apenas alguns detalhes,

melhorias de desempenho, enfim apenas “perfumarias”. Nesta comparação simplista, aponta a necessidade de maior abordagem crítica com as próprias teorias. Tenório (2008) apresenta sua valiosa crítica para com a Administração. Para o autor dentro desta linha de pensamento crítico, precisa desconstruir nosso aprendizado tradicional. As organizações possuem uma formatação sistêmica e estruturada voltada a alcançar objetivos diretos. Gerar dividendos. Nos apontamentos de Tenório (2008) é possível apontar um dos resultados. A organização não apenas ignora o seu colaborador, mas cria formas de instigar apenas o aumento de sua produção.

Também percebe-se que a satisfação do Ser Humano enquanto integrante da Organização é uma necessidade de atenção e acompanhamento. Este resultado justifica com os relatos de Motta e Vasconcelos (2008) que abordam a interação existente entre o meio ambiente e a estrutura existente (Indivíduo e Organização). Esta interface é construída e acaba influenciando também o meio ambiente. Ela afeta e interage com ambos os lados. Altera a Organização e também modifica o meio em que atua. Logo temos a Organização não apenas como máquina, mas vista como esferas culturais promotoras de alterações.

Parece uma lógica a concordância de uma relação direta entre a evolução do entendimento de meio ambiente com Organização numa evolução dos conceitos relacionais. É mais que uma simples descoberta, sendo uma visão que corta as percepções normais. Tudo numa dinâmica de rápidas alterações e postadas na relação com o meio ambiente. O

O SER HUMANO SEM CONSIDERAR SUAS NECESSIDADES É AFIXADO A FORÇAR-SE AO MÁXIMO NO SEU POSTO DE TRABALHO, PARA TRANSFORMAR INSUMOS EM PRODUTOS GERANDO RESULTADOS FINANCEIROS.

Ser Humano sem considerar suas necessidades é afixado a forçar-se ao máximo no seu posto de trabalho, para transformar insumos em produtos gerando resultados financeiros.

O meio ambiente é corroborado por Morgan (1996) que orienta no sentido de colocar a natureza no embasamento da origem dos problemas das organizações. Uma Organização é um sistema aberto, logo sofre influências das “intempéries” do meio onde está inserida. Esta adaptação ao meio, remete a ecologia das organizações numa tentativa de criar um futuro compartilhado. Um futuro que necessita fazer as organizações “tomarem o remédio”, e esperar para o mesmo fazer efeito. A organização como um ser vivo que adoece pela “poluição” provocada por ela mesma. Esta analogia médica e clínica permeia a necessidade de escutar as reações do meio ambiente com as organizações. Extração de recursos, esgotamento de ecossistemas, extinção de espécies são alguns reflexos das estruturas organizadas para produção de riquezas comerciais.

Diante de toda esta complexidade, pre-

cisa alertar para o real. Dentro destas organizações estão seres humanos. Seres alocados para ações. Suas ações somadas em qualquer lugar interferem em nosso futuro no planeta. Como atrelar crescimento com sustentabilidade? Percorrer um longo caminho pois Tenório (2008) chama atenção para a necessidade de questionar os métodos até agora tidos como procedimento racionais dentro das organizações. Ou mudam-se as formas de gerir as organizações ou morrem todos dentro de suas estruturas fechadas e mecanicamente inflexíveis. Ainda o Instituto Ethos em seu relatório Empresas e Direitos Humanos na Perspectiva do Trabalho Decente– Marco de Referência (20011) alerta sobre “a melhor postura que a empresa pode adotar é integrar as preocupações com os direitos humanos à sua estratégia de negócio, evitando focar suas ações apenas na gestão de riscos para sua imagem”. Também destaca que “para uma devida gestão dos impactos, análise dos riscos inerentes à sua operação e alinhamento das suas ações com a expectativa da sociedade e indivíduos, as empresas envolvidas seriamente com essa agenda têm investido cada vez mais em integrar a responsabilidade social empresarial à sua estratégia, o que traz ganhos para o negócio”. Os Seres Humanos estão alienados as organizações que ignoram o pertencimento local dos seus, todos imergidos na liquidez do globo. Sem conduções decentes de valorização do Ser e o Meio Ambiente, fadados a insustentabilidade das organizações.

ESTAR AO MESMO  
TEMPO EM TODOS  
OS LUGARES  
MEDIANTE A  
FACILIDADE DA  
TECNOLOGIA DAS  
COMUNICAÇÕES  
POR MAIS QUE  
POSSIBILITEM  
O AVANÇO  
COMERCIAL,  
MESMO ASSIM,  
É NECESSÁRIO A  
PRESENÇA PESSOAL

## 5. CONCLUSÃO

As discussões e abordagens apresentada sintetizam alguns pontos da realidade das organizações e a globalização comercial. O funcionário na pós- modernidade está a deriva na liquidez atrelado as vontades capitalistas da organização.

Estar ao mesmo tempo em todos os lugares mediante a facilidade da tecnologia das comunicações por mais que possibilitem o avanço comercial, mesmo assim, é necessário a presença pessoal. Estar no local é estratégico para as organizações. Para isso a empresa internacional pouco importa com as condições de vivência na nova aldeia de seus funcionários.

Desenvolver a capacidade de adaptação neste local é crucial e decisivo para o desenvolvimento profissional. Na liquidez dos tempos atuais, conhecer a cenário, a relação com o meio ambiente, a posição do capitalismo organizacional, as novas formas de comunidade e busca pela identidade faz necessário para a sobrevivência do Ser Humano em seu emprego.

O Ser Humano é o “motor” no mundo global com sérias dificuldades de adaptação geográfica nos “localismo” do mundo necessitando de maior atenção e estudo. A organização é o meio de interação com meio ambiente. Neste trabalho “forçado” desenvolvido conjuntamente, destrói



a natureza existente e cria o sintético sem vida. Quando é que a responsabilidade ambiental efetivamente será também das organizações? Teremos um longo caminho pela frente de aceitação e ou rebeldia na decisão de compra. Então, efetivamente a lei do Eu terá o poder de colaborar para a preservação da vida.

Portanto existe uma certeza. A necessidade de maior estudo, mais teorização crítica, inteligente e capaz de colaborar ainda mais com as mudanças necessárias. Precisa-se aumentar a produção de conhecimento crítico ambiental. Este artigo propôs uma análise crítica inicial de apresentar a necessidade de discussão na busca de contribuições para necessidade de melhorar a relação entre Seres Humanos, Organizações Globais e o Meio Ambiente. É necessário repensar o trabalho dentro das organizações para a sustentabilidade de todos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANCO MUNDIAL. **Globalização, crescimento e pobreza**. Washington: Banco Mundial, 2003.
- BAUMAN, Zigmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed, 1999, 145 p.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRARRI, M. A. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, Ano 12 n.12, p. 15-29, jan/dez. 2008.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers**. In: Fleury, A, e Fleury, M. T. L. (orgs.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GÜLLICH, R. I. da C.; LOVATO, A.; EVANGELISTA, M. L. S. **Metodologia da pesquisa: Normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração**. 2 ed. Três de Maio: SETREM, 2007.
- LASTRES, H. M.M; SARITA A. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 318 p.
- LUCAS, D. C. **Direitos Humanos e Interculturalidade: um diálogo entre a igualdade e a diferença**. Ijuí: Unijuí, 2010.

- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3 ed. Revista. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2008.
- OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação Científica ao TCC – Uma abordagem para os Cursos de Tecnologia**. 1ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2010.
- SANTOS, Washington dos. **Dicionário de sociologia**. 2. ed. rev. e ampliada. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.
- SEABRA, Giovanni de Farias. **Pesquisa científica: o método em questão**. Brasília: UNB, 2001.
- SILVA, Ana Letícia Silva; PARRA Mariana. **Coord. Empresas e Direitos Humanos na Perspectiva do Trabalho Decente – Marco de Referência**. São Paulo: ETHOS, 2011.
- SOARES, G. F. S. **A proteção internacional do meio ambiente**. São Paulo, MANOLE, 2003.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TENÓRIO, F. G. **Tem Razão a Administração?** Ensaio de teoria Organizacional. 3ed. Revista e Ampliada. Ijuí: Ed. Unijui, 2008.

# OS IMPACTOS DA LEI Nº 13.033/2014 NA CADEIA DE FORNECIMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS AGRÍCOLAS *PARA A PRODUÇÃO DE BIODIESEL NA BAHIA*

MARTINS, Luís Oscar Silva; CARNEIRO, Roberto Antônio Fortuna - Os impactos da Lei nº 13.033/2014 na cadeia de fornecimento de matérias-primas agrícolas para a produção de biodiesel na Bahia

## RESUMO

O mercado nacional de biodiesel foi criado a partir do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB). O programa teve suas diretrizes pautadas na inclusão social por meio dos pequenos agricultores familiares como principais fornecedores de matérias-primas. Incentivos foram dados às empresas que se desenvolveram e deram aceleração ao programa que teve antecipada a mistura de 3% para 5% três anos antes do previsto. Problemas de ordem de fornecimento de matérias-primas, advindas da agricultura familiar, começaram a aparecer abrindo espaço para utilização do agronegócio como principal fornecedor de insumos, principalmente no Nordeste. Recentemente, o Governo Federal, aprovou a Lei 13.033/2014 que altera o percentual de mistura de 5% para 6% a partir de julho e 7% a partir de novembro de 2014. Assim, o objetivo desse artigo foi avaliar os impactos advindos da nova Lei sobre o fornecimento de matérias-primas no Estado da Bahia. Utilizando métodos estatísticos, a pesquisa analisou a participação da agricultura familiar e patronal na produção de biodiesel no estado, a capacidade de produção da indústria e por fim foi calculada estimativa de aumento de área plantada de soja para produção de biodiesel. O estudo concluiu que o estado possui problemas de fornecimento de matérias-primas que tendem a se agravar nos períodos subsequentes, caso medidas de ordem estrutural não sejam implementadas.

**Palavras-chave:** Agricultura Familiar. Biodiesel. Lei 13.033/2014.

## ABSTRACT

The national biodiesel market was created from the National Program for Production and Use of Biodiesel (PNPB). The program was guided its guidelines on social inclusion through small family farmers as the main raw material suppliers. Incentives were given to companies that have developed and gave acceleration to the program that had anticipated a mixture of 3% to 5% three years ahead of schedule. Despite the apparent success, problems in order for the supply of raw materials, coming from the family farm, began to appear making room for use agribusiness as the main supplier of inputs, especially in the Northeast. Recently, the federal government passed Law 13.033 / 2014 amending the 5% mixture of percentage to 6% from July and 7% from November 2014. the objective of this study was to evaluate the impacts from the new Law on the supply of raw materials in the state of Bahia. Using statistical methods, the research analyzed the participation of family and commercial farmers in biodiesel production in the state, the industry's production capacity and eventually was calculated estimate of planted area increased soybean for biodiesel production. The study concluded that the state has problems of supply of raw materials that tend to worsen in subsequent periods if structural measures are not taken fast enough.

**Keywords:** Family Agriculture. Biodiesel. Law 13.033/2014.


## 1 INTRODUÇÃO

O Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) foi instituído em 13 de janeiro de 2005 sob a Lei no 11.907, que introduziu o biodiesel na matriz energética brasileira. A partir de 2008, a mistura de biodiesel puro (B100<sup>1</sup>) ao óleo diesel passou a ser obrigatória em 2% (B2), entre julho de 2008 e junho de 2009 foi de 3%, entre julho e dezembro de 2009 foi de 4% e entre janeiro de 2010 e junho de 2014 foi de 5%. (ANP, 2014). Esses prazos foram necessários para estruturação das usinas de biodiesel e das cadeias de fornecimento, principalmente da agricultura familiar.

Outros instrumentos legais que formam, no conjunto, o marco regulatório do programa, definiram como prioridade para o biodiesel no país a ampliação da produção e do consumo em escala comercial e de forma sustentável, com enfoque na inclusão social e no desenvolvimento regional, por meio da diversificação das fontes de matérias primas e das regiões produtoras, de forma a gerar emprego e renda. Definiu também a política de comercialização mediante a compra antecipada do biodiesel nos leilões regulados pela Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), estratégia adotada no sentido de desenvolver o incipiente mercado do biocombustível em estudo. Os leilões públicos de aquisição visaram também estimular os investimentos na cadeia produtiva, principalmente nos segmentos de produção, transporte e comercialização, possibilitando a participação de diversos segmentos sociais ligados ao fornecimento de matérias primas, particularmente os agricultores familiares e, num segundo plano, o agronegócio.

O PNPB também institucionalizou o modelo tributário, no Selo Combustível Social, que auxiliou ainda mais a inclusão da agricultura familiar na cadeia de produção de biodiesel, concedendo redução nas alíquotas de impostos (PIS/PASEP, COFINS e IPI) para os produtores de biodiesel que adquirirem matéria-prima da agricultura familiar. A proposta inicial, conduzida pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), previa, para as regiões Norte e Nordeste, a produção do biodiesel a partir de culturas agrícolas típicas da agricultura familiar, como a mamona e o dendê, por exemplo.

No entanto, o que se observou, conforme dados apresentados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em estudo de Rodrigues (2013), foi que o segmento de agricultores familiares atingiu seu ponto máximo em 2011, quando ultrapassou a marca dos 100 mil produtores incluídos no programa, mas que, desde então, este número vem se afastando da meta esperada pelo governo, alcançando em 2012, 78% do objetivo almejado. A Figura 1, a seguir, demonstra a participação do número de famílias no PNPB de 2005 a 2012.

 1 Nomenclatura utilizada para denominar o percentual de 100% de biodiesel. Outras nomenclaturas são B2 (2% de biodiesel para 98% de diesel), B5 (5%) ou B7 (7%) e assim por diante. Nota dos autores.

**FIGURA 01:***PARTICIPAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO PNPB (2005 A 2012)*

Fonte: MDA (2013).

Os primeiros leilões públicos foram realizados entre 2005 e 2007, num total de quatro leilões nesse período, nos quais foram adquiridos antecipadamente 820 milhões de litros, o que equivalia à quantidade necessária para atender a demanda e determinação do B2, que entrou em vigor a partir de 2008. (MATTEI, 2009, p. 7). No entanto, segundo Flexor (2007), no primeiro leilão público, realizado em 2005, foram adquiridos apenas 70 milhões de litros de biodiesel provenientes das seguintes matérias primas: mamona (54%), soja (39%) e dendê (7%).

De acordo com a BIODIESELBR (2014), 99,6% de todo valor gasto na compra de matérias-primas adquiridas em 2013 foi com a soja. Beltrão (2008) e Penido (2011) destacaram nas suas análises que a mecanização e o sistema produtivo da soja, em grandes áreas de monocultura, impedem a inclusão social de pequenos agricultores. De acordo com informações da ANP (2013), o mix de matérias primas continua com uma participação efetiva da soja, em torno de 73%, seguido pela gordura bovina, que representa aproximadamente 22% de todo o biodiesel produzido no país.

A soja também viabilizou a inclusão da agricultura familiar, beneficiando, em especial, as famílias da região Sul, tradicionalmente mais estruturadas que os produtores familiares do Nordeste (BIODIESELBR, 2011). Porém, todo esse dinamismo depende de uma única empresa estatal, a Petrobrás Biocombustíveis (P BIO), ou seja, a participação dos agricultores familiares cresce quando a empresa atua de forma mais ativa, adquirindo grande parte da produção.

Os produtores familiares do Nordeste, incentivados a plantar mamona para a produção de biodiesel ficaram prejudicados, pois se verificou, conforme informações da ANP (2014) que não há biodiesel produzido no Brasil a partir dessa oleaginosa desde 2007, em função de restrições técnicas como densidade e viscosidade, que impedem seu uso para a produção do combustível. As indústrias de biodiesel, entretanto, continuam comprando mamona, pois assim se beneficiam dos incentivos fiscais do Selo Combustível Social, ainda que para revendê-la a outros mercados, já que essa oleaginosa é valorizada por outros setores da indústria, como a de lubrificantes, que paga altos valores pela tonelada de seu óleo.

## OS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS JÁ PASSARAM A VENDER COMBUSTÍVEL DIESEL COM ADIÇÃO DE 6% DE BIODIESEL DESDE O DIA 1º DE JULHO DE 2014.

Nesse contexto, o que se pode observar é que o discurso oficial em torno do PNPB, que visa integrar a agricultura familiar em um sis-

tema de agronegócio de abrangência nacional e até mesmo internacional, visto que o país é exportador de biodiesel, na prática não ocorre, pelo menos, na velocidade que exige o setor.

Mais recentemente, um novo fato surge nesse cenário com a aprovação pela Câmara dos Deputados no dia 02 de setembro de 2014 da Medida Provisória No 647, publicada no Diário Oficial da União de 25 de setembro de 2014 convertida na Lei Nº 13.033, alterando a Lei 9.478 de 1997 no que tange a produção e comercialização de biodiesel no país.

Esta nova lei estabelece, no seu Art. 1º, o B6 a partir de julho de 2014 e o B7 a partir de novembro do mesmo ano. No seu Parágrafo Único o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) pode voltar ao B6 e depois restabelecer, novamente, o B7, ou seja, aparentemente prevê dificuldades para a agricultura ofertar maiores volumes de oleaginosas para a produção de biodiesel. Art. 3º garante preferência à agricultura familiar e dá obrigações ao Poder Executivo Federal de promover as condições necessárias para esta ser fornecedora preferencial.

Com a entrada em vigor dessa Lei, verifica-se que os postos de combustíveis já

passaram a vender combustível diesel com adição de 6% de biodiesel desde o dia 1º de julho de 2014. Um primeiro ganho para o setor é que o B6 ajudará a reduzir a capacidade ociosa das plantas de produção de biodiesel do país, que dispõe de 57 unidades industriais que processam cerca de 7,5 bilhões de litros de biodiesel por ano.

A partir dessa análise do ambiente em que situa a Lei Nº 13.033/2014, o problema definido para ser investigado é se a agricultura familiar possui as condições necessárias para suprir com matéria prima as usinas de biodiesel, obrigadas pela MP nº 647/2014 a atender a mistura obrigatória do B7 em novembro de 2014? Como hipótese definiu-se que devido aos problemas enfrentados pela agricultura familiar, a exemplo da baixa capacidade de produção, baixa produtividade, dificuldades da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), de acesso a sementes selecionadas, falta de cultura em cumprir contratos de fornecimento e, por fim, o custo de oportunidade de mercados mais rentáveis (como o alimentício), a agricultura familiar não conseguirá cumprir, com a velocidade necessária, seu papel de ofertante de oleaginosas – em quantidade, qualidade e regularidade – para a cadeia do biodiesel.

Diante desse cenário, o estudo pretende avaliar os impactos que serão gerados pela Lei No 13.033/2014 na capacidade da agricultura, patronal e familiar, para atender a ampliação da produção de oleaginosas necessária para as usinas de biodiesel atinjam o disposto nesse instrumento legal. Especificamente, pretende-se:

- Descrever as potencialidades e restri-

ções da participação da agricultura familiar na cadeia de produção do biodiesel no território baiano;

- Mensurar a participação da agricultura patronal na produção de biodiesel do estado da Bahia;
- Avaliar a demanda por biodiesel e a capacidade de produção do estado da Bahia em função de um modelo de previsão de demanda;
- Calcular o acréscimo em área plantada e volumes de produção necessários para atender a nova demanda do mercado em estudo.

Para cumprimento dos objetivos propostos, o texto foi dividido em mais quatro seções, além dessa introdução. Na seção um, foram destacadas as potencialidades e restrições da agricultura familiar na produção

A AGRICULTURA  
FAMILIAR,  
PORTANTO,  
FAVORECE A  
CRIAÇÃO DE  
EMPREGOS E O  
DESENVOLVIMENTO  
DE PRÁTICAS MAIS  
SUSTENTÁVEIS.

de oleaginosas para fabricação de biodiesel. Também foi identificada a participação da soja (agricultura patronal) na produção do biodiesel e realizada comparação entre os cenários, por meio de instrumental estatístico. A seguir foi analisada a demanda por biodiesel através de modelo estatístico não-

-paramétrico de demanda por diesel, bem como a capacidade de produção e ociosidade da indústria. As análises estatísticas foram realizadas por meio do software Microsoft Excel. Na terceira parte da pesquisa, conforme demanda de mercado alterada pelo advento da nova Lei foi demonstrada a necessidade de ampliação da área cultivável de oleaginosas para produção de biodiesel no estado. Por fim foram apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como recomendações visando melhorias para o mercado.

## 2 POTENCIALIDADES E RESTRIÇÕES DA AGRICULTURA FAMILIAR NA PRODUÇÃO DE BIODIESEL NO ESTADO DA BAHIA

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), a agricultura familiar gera cerca de 80% da ocupação no setor rural e responde por sete de cada 10 empregos no campo e por cerca de 40% da produção agrícola nacional. Além disso, é responsável pela maior parte dos alimentos que abastecem a mesa dos brasileiros. A agricultura familiar, portanto, favorece a criação de empregos e o desenvolvimento de práticas mais sustentáveis.

Outra alternativa para a agricultura familiar foi a implementação do PNPB que tem como um de seus principais objetivos a promoção da sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida da população rural, incentivando o acesso dos agricultores familiares na cadeia produtiva de biodiesel, por meio da concessão do selo social, que é um benefício concedido às usinas de Biodiesel que adqui-

rem as matérias-primas dos produtores familiares, cujo percentual mínimo das aquisições varia conforme a região, 15% para o Norte e Centro-Oeste e 30% para o Sul, Sudeste e Nordeste, além da garantia de preços competitivos, qualidade e suprimento e da produção da Bioenergia, a partir de diferentes fontes oleaginosas e em regiões diversas. (VASCONCELOS, 2013).

A Bahia é um estado propício à produção de biodiesel a partir de oleaginosas, pois possui características particulares que lhe conferem vantagens competitivas, especialmente, no que tange aos objetivos do Governo Federal em incluir a agricultura familiar como a principal fornecedora de matérias-primas. As principais características potenciais do estado, segundo o último censo agropecuário brasileiro, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006), são:

1. População Rural total de 4,5 milhões (Três milhões na agricultura familiar);
2. Possui 699 mil estabelecimentos rurais (623 mil são da agricultura familiar, 89%);
3. Área cultivável de 11,3 milhões de hectares (ha), 38% da área total;
4. PIB do Agronegócio: R\$ 28 bilhões;
5. PIB da agricultura familiar: R\$ 9,74 bilhões;

As informações demonstram que a Bahia tem capacidade de se tornar um marco para a produção de biodiesel no Brasil. Além dessas características, o estado possui razoável capacidade de pesquisa instalada, capaz de fornecer suporte ao setor, a exemplo de: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC), Universidade Salvador (UNIFACS), dentre outras instituições. A junção desses fatores propicia o estado se tornar uma das referências na produção de biodiesel no Brasil.

A Tabela 1 abaixo resume a área cultivada das principais oleaginosas utilizadas na produção de biodiesel no território baiano. Demonstra também a potencial produtividade por mil hectares (ha) e produção de biodiesel (por mil m<sup>3</sup>). Importante destacar que os rendimentos estão relacionados à produção de biodiesel e não do óleo produzido pelas plantas.

**TABELA 01:**  
ÁREA CULTIVADA, PRODUTIVIDADE E PRODUÇÃO DE BIODIESEL  
A PARTIR DE OLEAGINOSAS NO ESTADO DA BAHIA

OLEAGINOSA	ÁREA CULTIVADA (MILHA)	PRODUTIVIDADE DE BIODIESEL (M <sup>3</sup> /HA)	POTENCIAL PRODUÇÃO DE BIODIESEL (MIL M <sup>3</sup> )
<i>Soja</i>	1.211,280	0,483	585,048
<i>Mamona</i>	69,190	0,360	24,908
<i>Dendê</i>	53,780	4,000	215,120
<i>Algodão</i>	319,400	0,285	91,029
<i>Girassol</i>	0,045*	0,654	0,029
<i>Amendoim</i>	1,300	0,700	0,910
			<b>917,045</b>

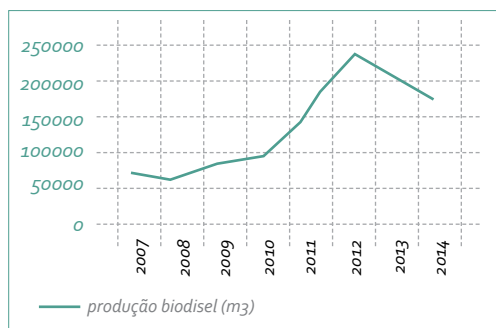
Fonte: CONAB (2014), \*CONAB (2013), IBGE (2013).



Como se observa na Tabela 1, que demonstra a capacidade de produção, a Bahia é privilegiada no que tange a área cultivada e a potencialidade de produção do biodiesel. No entanto, a cultura da soja representa aproximadamente 64% da expectativa de produção. Desse modo, o processo de inclusão social do PNPB tem apresentado controvérsias, uma vez que, o agronegócio da soja, tem sustentado o programa. Esse fato tem dificultado a inclusão da agricultura familiar para fins de produção de biodiesel. (LORETO et al, 2012).

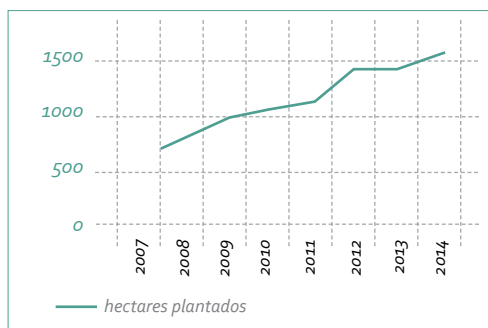
Observando, a partir do ano de 2007<sup>2</sup>, até o ano de 2014, a produção de biodiesel na Bahia e a série histórica de hectares plantados de soja, percebe-se que ambas as variáveis apresentam comportamento semelhante. Ou seja, à medida que se aumenta a área plantada de soja, a produção de biodiesel também cresce com exceção do ano de 2012 onde houve aumento de consumo de óleo diesel e consequentemente aumento da produção de biodiesel, mas logo no ano posterior os volumes retornaram aos patamares de semelhança com a área plantada. As Figuras 2 e 3, a seguir demonstram esse comportamento.

**FIGURA 02:**  
EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE BIODIESEL  
NA BAHIA - 2007 A 2014 (M<sup>3</sup>).



Fonte: ANP (2014).

**FIGURA 03:**  
EVOLUÇÃO DA ÁREA PLANTADA DE SOJA  
NA BAHIA - 2007 A 2014 (HA).



Fonte: CONAB (2014).

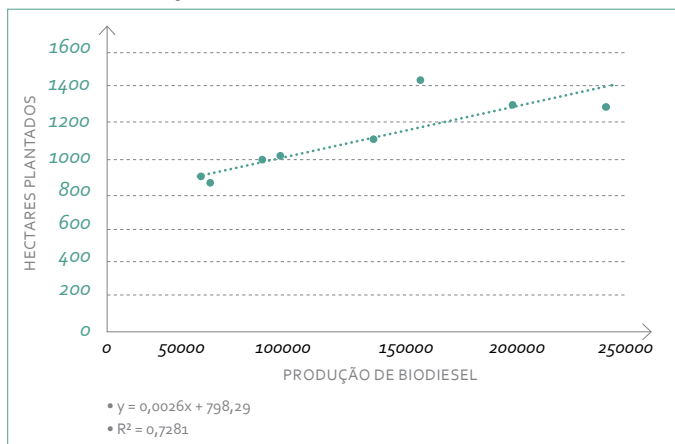
Aprimorando a análise é possível correlacionar às duas variáveis (área plantada de soja e produção de biodiesel) e realizar análise de regressão linear. Foram coletadas, através das bases de dados da CONAB (2014) e da ANP (2014), as informações referentes à área plantada de soja no período de 2007 a 2014, em mil hectares, bem como a produção de biodiesel desse período, em metros cúbicos. Os resultados obtidos foram coeficiente de correlação (R) de 85%. Isso quer dizer que a variável dependente, produção de biodiesel, é explicada, ao nível de 85% com a variável independente, área plantada de soja. Além disso, foi encontrado coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) de 73%, demonstrando que a soma dos quadrados entre as médias dos valores observados e cada valor observado é pequena reforçando que existe uma influência forte entre as duas variáveis estudadas. A Figura 4 demonstra o diagrama de dispersão, o que reforça a influência da área plantada de soja sobre a produção de biodiesel, uma vez que, a reta de tendência é positivamente inclinada, indicando que quando se aumenta a área plantada de

<sup>2</sup> A partir de 2007 a produção de biodiesel passou a ser significativa. Nota dos autores.

soja, a produção de biodiesel também cresce, por exemplo, (em 85% dos casos, conforme R encontrado), e os pontos estão bem próximos à linha (as observações estão bem próximos à média), reforçando o  $R^2$  calculado.

**FIGURA 04:**

DIAGRAMA DE DISPERSÃO: RELAÇÃO ENTRE HECTARES PLANTADOS DE SOJA E PRODUÇÃO DE BODIESEL NO ESTADO DA BAHIA – 2007 A 2014.



Fonte: Adaptado de CONAB (2014) e ANP (2014).

A fim de conhecer as influências das outras oleaginosas: mamona, dendê, algodão, girassol e amendoim, estas sim referentes e condizentes com a agricultura familiar na Bahia na produção de biodiesel, foram calculados os coeficientes de correlação e os coeficientes de determinação.

Para a mamona, o coeficiente de correlação ( $R$ ) foi negativo,  $-70\%$ , ou seja, o plantio de mamona está relacionado negativamente com a produção de biodiesel no estado da Bahia. Isto quer dizer que há uma relação inversa em  $70\%$  da variável dependente, produção de biodiesel em relação à variável independente, área plantada de mamona. O coeficiente de determinação  $R^2$  encontrado foi  $49,42\%$ , demonstrando influência fraca, estatisticamente, entre as variáveis.

As oleaginosas algodão, amendoim e dendê também apresentaram comportamento não correlacionado estatisticamente à produção de biodiesel. Os coeficientes de correlação foram  $-12\%$ ,  $-83,74\%$  e  $-6,7\%$ , respectivamente, enquanto que os coeficientes de determinação foram  $1,5\%$ ,  $76,46\%$  e  $0,46\%$ . A cultura do girassol, ao contrário das analisadas anteriormente, em relação à agricultura familiar foi a única que apresentou comportamento das variáveis na mesma direção, com  $R$  de  $60,58\%$  e  $R^2$  de  $36,7\%$ . Apesar de condizentes, os valores, estatisticamente, não possuem relação forte, incapazes, portanto, de se explicarem mutuamente. É importante ressaltar, que para a cultura do dendê, foram utilizados dados fornecidos pelo IBGE até 2013. Para o ano de 2014, foi utilizada estimativa calculada por meio do Microsoft Excel.

A Figura 5 a seguir, por meio de diagramas de dispersão, mostra detalhadamente a relação das áreas plantadas de mamona, algodão, amendoim, dendê e girassol, com a produção de

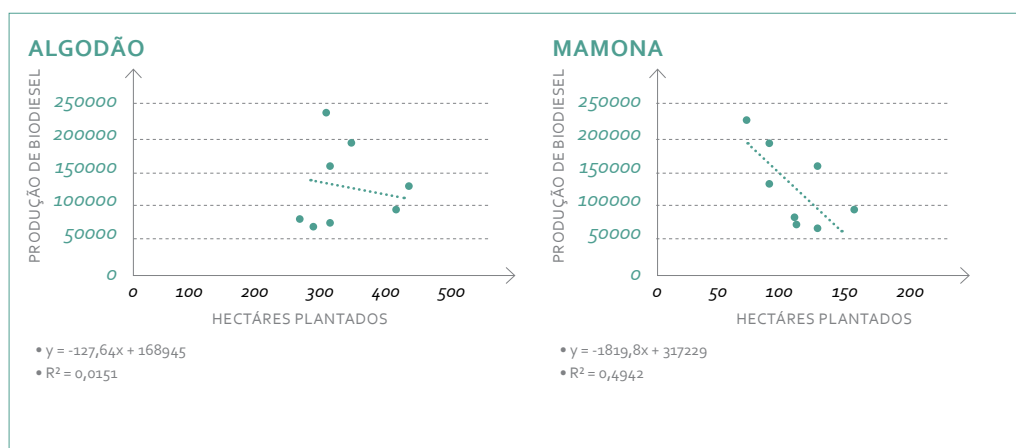
biodiesel na Bahia no período de 2007 a 2014. Quanto mais próximos os pontos estiverem da linha de tendência, mais forte é a correlação e a determinação entre as variáveis. Em casos onde a reta assumir postura negativamente inclinada quer dizer que a relação entre os parâmetros é inversa àquele nível encontrado. Por exemplo: A cultura de amendoim apresentou R de -83,74%, ou seja, correlacionadas negativamente (observe que os pontos estão próximos a reta que é negativamente inclinada). Assim, esse caso específico, explica que, em 83,74% dos casos, que quando há aumento da área plantada de amendoim, a produção de biodiesel diminui. O R<sup>2</sup> encontrado foi 76,46%, a soma dos quadrados das diferenças entre a média dos valores observados e os próprios valores observados é pequena, reforçando a correlação negativa entre as variáveis.

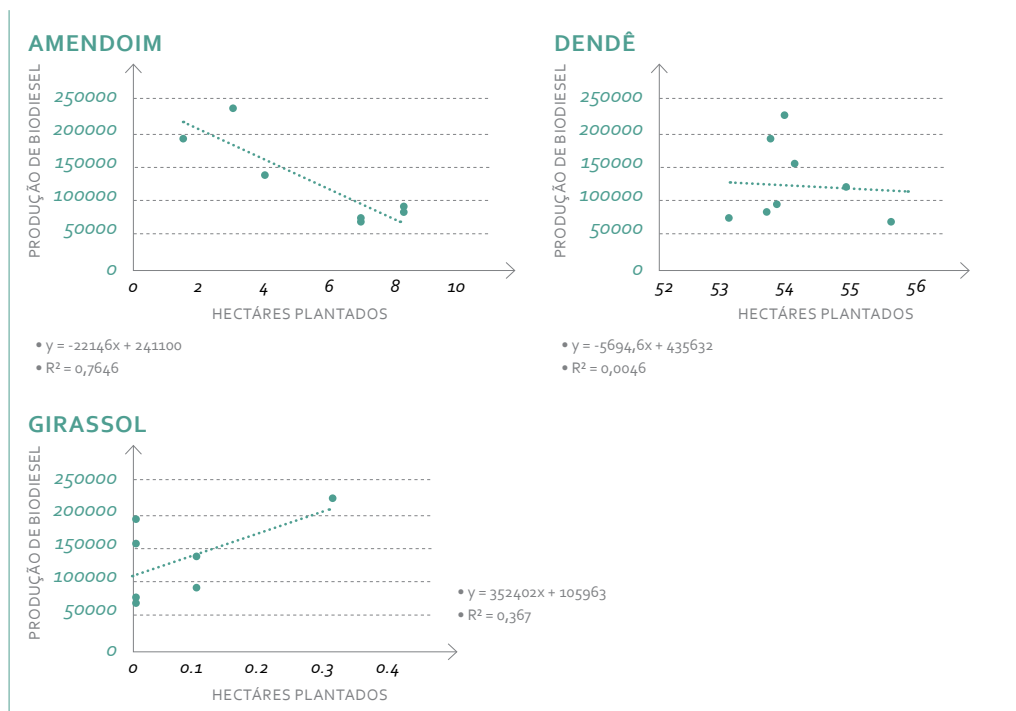
Comportamento semelhante pode ser observado na cultura da mamona. O algodão e o dendê são as culturas menos correlacionadas à produção de biodiesel no estado. Apresentam linha de tendência levemente inclinada e coeficiente determinístico baixo. Apesar de não ser foco de estudo dessa pesquisa, possivelmente esse fato ocorre devido aos mercados já estruturados para essa cultura (têxtil e alimentício) que, via de regra, remunera melhor a atividade. O girassol possui correlação positiva, ou seja, à medida que se aumenta a área de plantio, a produção de biodiesel também cresce. No entanto, o R<sup>2</sup> foi de apenas 36,7%, revelando fraca influência entre as informações. Provavelmente, essa tendência, se deve à baixa área cultivada, especialmente nos anos de 2007 a 2009, onde por meio dos dados coletados na CONAB, não foi identificada plantação, ao menos significativa da cultura.

QUANTO MAIS PRÓXIMOS OS PONTOS ESTIVEREM DA LINHA DE TENDÊNCIA, MAIS FORTE É A CORRELAÇÃO E A DETERMINAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS.

**FIGURA 05:**

DIAGRAMAS DE DISPERSÃO: RELAÇÃO ENTRE HECTARES PLANTADOS DE MAMONA, ALGODÃO, AMENDOIM, DENDÊ E GIRASSOL E A PRODUÇÃO DE BIODIESEL NA BAHIA DE 2007 A 2014.





Fonte: ANP (2014), CONAB (2014) e IBGE (2013).

Pelo próprio formato das curvas (negativamente inclinada) das culturas de algodão, mamona, amendoim e dendê e a baixa correlação entre as variáveis estudadas do girassol, além da menor área plantada dessas oleaginosas, comparadas com o plantio de soja, ficou evidente que apesar das vantagens da Bahia em relação ao número de estabelecimentos e famílias de agricultores familiares, além do peso da agricultura no PIB do estado, para a produção de biodiesel, ainda é o agronegócio o grande impulsionador do processo. Sem a lavoura da soja, a produção de biodiesel é inviável. Na próxima seção, os parâmetros encontrados serão traduzidos em números que elucidarão a demanda e a oferta do biocombustível.

### 3 AVALIAÇÃO DA DEMANDA POR BIODIESEL E CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA

Esta seção objetivou realizar estimativa da demanda por biodiesel em função do consumo de diesel no mercado baiano. Realizada a previsão, foi possível identificar se a indústria de biodiesel do estado está preparada para aumentar sua produção aos níveis de B6 ou B7. O exercício estatístico permitiu também realizar análises mais amplas, como por exemplo, o B10 ou o B20. As estimativas, para fins de estudos e análises futuras foram feitas até o ano de 2020, podendo ser utilizadas sob diferentes exigências de mistura.

#### 3.1 Modelo de análise de demanda por biodiesel

Nessa etapa da pesquisa foi utilizado modelo de previsão não-paramétrico trazido por Tubino (2007) e utilizado nos estudos de Carmo et al (2009) para estimar demanda por biodiesel no

mercado brasileiro e nordestino. O modelo proposto contempla a sazonalidade que a tendência possa vir a apresentar. Por meio dele foi possível obter reta de regressão linear para expressar o direcionamento dos dados e fazer estimativa futura.

De acordo com a metodologia proposta a Figura 6 ilustra a evolução do consumo de biodiesel na Bahia no período de 2007 a 2014. O período escolhido remonta aos primórdios de lançamento do PNPB, tanto que em 2007 os valores ainda são baixos e vão aumentando de patamar a medida que o programa se estabelece e os percentuais de mistura aumentam. Iniciou-se em 2% chegando ao que estabelece a Lei 13.033/2014 (6% a partir de julho de 2014 e 7% a partir de novembro de 2014).

**FIGURA 06:**

*D- CONSUMO DE BIODIESEL NO ESTADO DA BAHIA (2007 A 2014).*



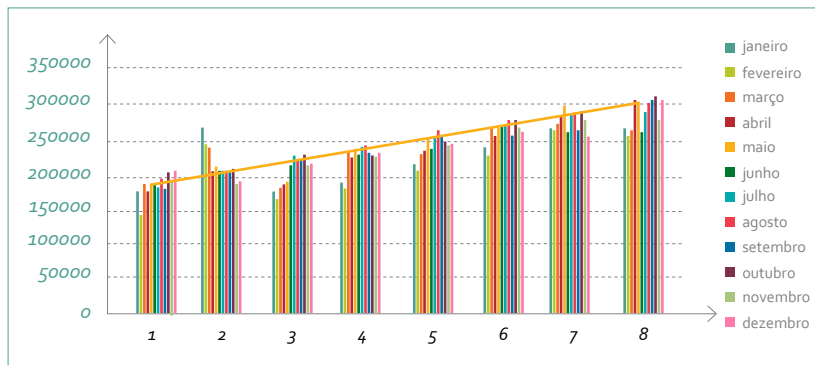
Fonte: Adaptado de ANP (2014).

Como por Lei, o biodiesel deve ser adicionado ao diesel no Brasil, pode-se considerar que a produção do biocombustível está intimamente relacionada com a produção de diesel. Dessa maneira utilizaram-se informações referentes à venda de diesel na Bahia para fazer a previsão de demanda por biodiesel.

Na Figura 7, a seguir, pode-se observar uma sazonalidade, constatada em forma de queda nas vendas nos meses iniciais do ano, com aumento da demanda nos meses finais do ano. A figura também torna possível a definição de ciclos, essencial para realização da primeira etapa da previsão da demanda. Cada ciclo, obrigatoriamente, deve apresentar comportamento semelhante. Por meio também da Figura 7, percebe-se, que, para o caso específico da Bahia, cada ciclo coincide com a escala de tempo anual.

**FIGURA 07:**

SÉRIE HISTÓRICA DE VENDA DE DIESEL E IDENTIFICAÇÃO DOS CICLOS (2007 A 2014).



Fonte: Adaptado de ANP (2014).

Sendo cada ciclo composto de um número par (12 meses), com o centro dos dados concentrados no meio, entre os meses de junho e julho, se calcula a média móvel centrada no meio dos períodos (MMC<sub>1/2</sub>). Ela é dada pela média dos seis períodos anteriores (janeiro a junho) e dos seis períodos posteriores (julho a dezembro). Deve ser calculada para cada uma das intercalações do período. É encontrada através da equação:

$$MMC_{meio} = (produção\ janeiro + produção\ fevereiro + \dots + produção\ dezembro) / 12$$

O passo seguinte foi encontrar a média dessas intercalações, resultando na média móvel centrada do período, fornecida pela equação abaixo:

$$MMC = (MMC_{meio\ anterior}) + (MMC_{meio\ posterior}) / 2$$

Por fim foi calculado o índice de sazonalidade (IS). O cálculo desse parâmetro é realizado em duas etapas. Primeiro calcula-se o IS do período, obtido por meio da equação:

$$IS_{período} = PRODUÇÃO\ REAL / MMC\ período$$

Num segundo momento, calcula-se o IS médio para cada mês através das médias dos índices de cada mês da série histórica. Dessa forma, para cada mês (período), foi obtido um índice de sazonalidade. A Tabela 2 organiza os IS obtidos em cada período da série analisada.

**TABELA 02:**

ÍNDICE DE SAZONALIDADE POR PERÍODO DA SÉRIE HISTÓRICA

período	IS <sub>1</sub>	IS <sub>2</sub>	IS <sub>3</sub>	IS <sub>4</sub>	IS <sub>5</sub>	IS <sub>6</sub>	IS <sub>7</sub>	IS <sub>8</sub>	IS <sub>9</sub>	IS <sub>10</sub>	IS <sub>11</sub>	IS <sub>12</sub>
índice de sazonalidade	0,98	0,93	1	1	1,02	0,98	1,02	1,06	1,04	1,1	1,03	0,97

Fonte: Adpatdo de ANP 2014. Elaboração dos autores.

A partir dos dados da série histórica, realizou-se a estimativa futura de consumo do diesel até 2020 utilizando o método da média móvel ponderada, calculada pelo Microsoft Excel. Aos resultados encontrados foram multiplicados as IS de cada período, retirando a sazonalidade da tendência, encontrando-se a equação:

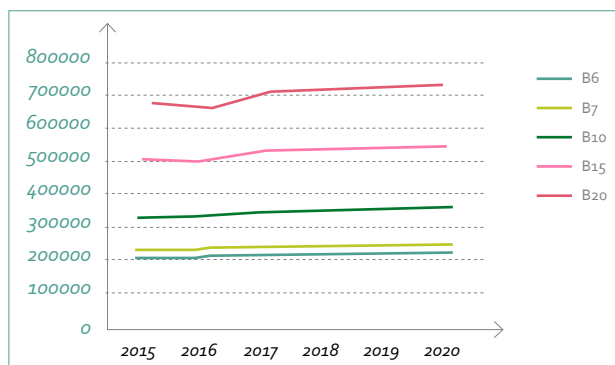
$$Y = 4.659X + 20.846$$

A equação representa a tendência de evolução dos dados, retirada a sazonalidade de cada período definido nos ciclos observados. Com a equação e os índices de sazonalidade foi possível visualizar o consumo as estimativas futuras de consumo de diesel e por conseguinte o consumo de biodiesel para os diversos tipos de misturas (biodiesel acrescentado no diesel) para os anos subsequentes.

Determinado o modelo de previsão de demanda de diesel, foram calculados os valores de demanda por biodiesel até 2020, conforme elucidado na Figura 8, em função dos volumes da mistura. As situações analisadas foram 6% e 7%, conforme Lei 13.033, já em vigor, bem como, situações hipotéticas de 10%, 15% e 20% respectivamente.

**FIGURA 08:**

PREVISÃO DE DEMANDA POR BODIESEL EM M<sup>3</sup>



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do gráfico, pode-se observar que a demanda por biodiesel na Bahia varia bastante em função do percentual de mistura. No cenário atual, onde a mistura é de 6%, a necessidade de produção varia de 200.619 m<sup>3</sup> numa estimativa para 2015 até 218.668 m<sup>3</sup> para 2020. Num cenário de B7, o consumo de biodiesel passaria a ser de 234.055 m<sup>3</sup> em 2015 a 255.113 m<sup>3</sup> numa projeção para 2020. Numa situação mais agressiva, como por exemplo o B20, a produção necessária salta de 668.730 m<sup>3</sup> em 2015 para 728.894 m<sup>3</sup> em 2020.

Diante do exposto, fica o questionamento se a indústria de biodiesel baiana é capaz de suprir a nova demanda compulsória estabelecida em Lei. A resposta será conhecida na subseção 2.2 a seguir que tratou da capacidade de produção do biodiesel no estado.

### 3.2 Capacidade de produção da indústria de biodiesel no estado da bahia

Atualmente a Bahia conta com apenas duas plantas industriais para produção de biodiesel: PBIO e OLE-

OPLAN Nordeste (ExV-Biodiesel). A primeira fica localizada na região metropolitana da capital Salvador, no município de Candeias. A outra está instalada no semiárido baiano no município de Iraquara. Segundo a ANP (2014), a P BIO tem capacidade de produção de 603 m<sup>3</sup> por dia, enquanto que a OLEOPLAN conta com capacidade instalada de 360 m<sup>3</sup> por dia. A ANP (2014) afirma que ambas as plantas operam, prioritariamente, com as oleaginosas soja, algodão, girassol e dendê, no entanto, também estão aptas a produzirem utilizando outras matérias-primas como amendoim e mamona, além de insumos de origem animal como sebo bovino e óleo de fritura de descarte. No entanto, ainda segundo a agência, as empresas operam com alta capacidade ociosa. A Tabela 3 resume a capacidade instalada de cada planta, sua taxa de ociosidade, principais matérias-primas utilizadas, rota tecnológica e produção no ano de 2013.

**TABELA 03:**

RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DAS INDÚSTRIAS DE BIODIESEL DO ESTADO DA BAHIA EM 2013

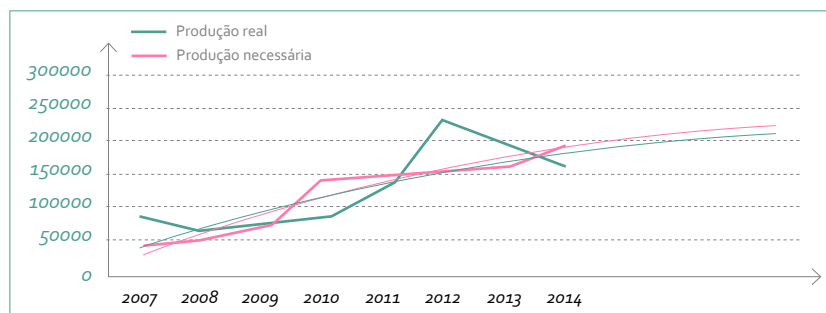
EMPRESA	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO (M <sup>3</sup> )	PRODUÇÃO REAL M <sup>3</sup> (2014)	Ociosidade	PRINCIPAIS MATÉRIAS PRIMAS	ROTA TECNOLÓGICA
Petrobrás Biocombustíveis	240.000	107.042	55,40%	Mamona, soja, algodão, dendê e girassol	Metílica
OLEOPLAN	108.000	50.761	53,00%	Mamona, soja, algodão e girassol	Metílica

Fonte: ANP (2014).

De acordo com o modelo de previsão de consumo de biodiesel adotado nessa pesquisa e as informações apresentadas na Tabela 3, a Bahia teria totais condições de suprir a demanda por biodiesel exigida aos níveis de mistura B6 e B7 conforme exige a Lei 13.033. Com certo esforço, mesmo não ocorrendo qualquer reestruturação ou melhoria na atual infraestrutura da indústria de biodiesel do estado, a demanda por B10 seria praticamente suprida. No entanto, o problema se concentra na taxa de ociosidade em que se encontra as plantas industriais. Ambas operam com menos de 50% da capacidade instalada. Nessa situação no decorrer da série temporal analisada (2007 a 2014) o estado da Bahia, oscilou no atendimento da demanda compulsória. A Figura 9 ilustra, no decorrer do período analisado a produção de biodiesel real e a produção necessária.

**FIGURA 09:**

COMPARAÇÃO ENTRE A PRODUÇÃO REAL DE BIODIESEL E A PRODUÇÃO NECESSÁRIA NA BAHIA DE 2007 A 2020 (PREVISÃO).



Fonte Adaptado de ANP (2014). Elaboração dos autores.



A Figura 9 mostra a evolução da produção de biodiesel e a produção mínima necessária para atender as misturas dos diferentes períodos. Ou seja, em 2007, por exemplo, a exigência legal era o B2, assim a produção necessária foi calculada nesse patamar. Assim como em 2014, onde até junho a exigência era de 5%. A partir de julho passou a 6% e em dezembro foi estimado com base em 7% de acordo com a nova Lei. Dessa forma, como explicado anteriormente, a produção necessária foi embasada nesses parâmetros.

A partir de 2013 pode-se observar tendência de queda na produção, o que é preocupante, visto que, o percentual de mistura irá aumentar. A tendência de queda se acentua, conforme curva polinomial traçada até 2020. A estimativa foi calculada em função de uma exigência de mistura de 7%. Portanto, mantendo-se a atual estrutura do setor de biodiesel no território baiano, o estado se tornará no futuro cada vez mais dependente da importação de biodiesel, prejudicando sua balança comercial e num cenário mais amplo, as contas públicas de um modo geral. Sem falar no custo econômico que despenderia por não aproveitar o potencial que possui para ser referência nacional na produção de biodiesel.

#### **4 NECESSIDADE DE AMPLIAÇÃO DA ÁREA CULTIVADA DE OLEAGINOSAS PARA PRODUÇÃO DE BIODIESEL NA BAHIA**

Para atender as exigências da Lei 13.033, considerando a tendência de aumento de consumo de diesel e consequente de biodiesel, sem necessitar adquirir o biocombustível

de outros estados, por meio do cultivo de oleaginosas, será necessário promover a ampliação da área plantada das mesmas. Segundo a BIODIESELBR (2009), a Bahia é quarto estado com maior potencial de produção, pois possui cerca de 6,8 milhões de hectares disponíveis para expansão agrícola voltados para produção de biodiesel. A área representa quase 10% das áreas disponíveis no Brasil. O periódico ainda mostra que dos 9,4 milhões de hectares de cerrado no Estado, 6,5 milhões de hectares têm potencial agrícola. Além disso, o estado concentra mais 300 hectares em áreas de pastagens aptas para a agricultura, a maior parte destas áreas no extremo oeste. Uma disponibilidade que coloca a Bahia no quarto lugar entre as regiões com maior potencial para a expansão da produção de biodiesel, ficando atrás apenas de Tocantins, Mato Grosso e Goiás.

Como foi descrito e analisado na primeira seção, as culturas que têm relação direta, ou seja, correlação positiva, entre plantio e acréscimo na produção de biodiesel são soja, aproximadamente 73% e girassol, aproximadamente 37%. As outras culturas não apresentaram correlação e determinação estatística relevante, apresentando, inclusive, em alguns casos, como mamona e amendoim, correlações negativas muito fortes, podendo-se afirmar que quando aumenta-se seu plantio, a produção de biodiesel diminui.

Dessa forma, o foco dessa terceira parte da pesquisa se concentrará em analisar a ampliação da área de cultivo da soja, uma vez que, como comentado anteriormente, das culturas utilizadas para fabricação de biodi-



sel no território baiano, foi a que apresentou maior afinidade com o aumento da oferta desse biocombustível.

De acordo com a CONAB (2014), cada hectare plantado de soja produz 0,483 m<sup>3</sup> de biodiesel. Ainda segundo a Companhia, a área plantada de soja no estado é de 1,21 milhões de hectares, que se fossem completamente convertido para produção de biodiesel seria capaz de fornecer, aproximadamente, 585 mil m<sup>3</sup>, oferta mais que suficiente para cobrir demanda de B15 estimada até 2020.

Conforme visto anteriormente, a Bahia produziu 157.803 m<sup>3</sup> de biodiesel, considerando, estimativa para o mês de dezembro. Como aproximadamente 73% da área plantada de soja explica a produção de biodiesel na Bahia, é razoável pensar, visto o potencial do estado para produção dessa oleaginosa e a área cultivada, que a soja determina e representa esse percentual de volume de produção do agrodiesel produzido na Bahia, ou seja 115.196 m<sup>3</sup>.

Assim, de acordo com o modelo proposto nessa pesquisa, a Tabela 4 revela a necessidade de produção de biodiesel a partir de 2015, até 2020 sob diferentes necessidades hipotéticas de mistura. Considera que a necessidade da soja se mantém constante no decorrer dos períodos. O acréscimo de área plantada está relacionado ao ano de 2014.

**TABELA 04:**

*NECESSIDADE DE ACRÉSCIMO EM ÁREA PLANTADA DE SOJA (EM MIL HA), OBJETIVANDO PRODUÇÃO DE BIODIESEL DE 2015 A 2020, SOB DIFERENTES EXIGÊNCIAS DE MISTURA*

MISTURA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
B6	2.109,50	2.076,06	2.246,01	2.265,73	2.285,24	2.299,29
B7	2.461,08	2.422,07	2.620,35	2.643,35	2.666,12	2.682,50
B10	3.515,83	3.460,10	3.743,35	3.776,22	3.808,74	3.832,14
B15	5.273,74	5.190,15	5.615,03	5.664,33	5.713,11	5.748,21
B20	7.031,66	6.920,20	7.486,71	7.552,43	7.617,48	7.664,29

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração dos autores.

Para atender as demandas estimadas até 2020 seria área plantada de soja para produção de biodiesel. Esse fato prejudicaria a inclusão da agricultura familiar na Bahia, bem como em todo o Nordeste, visto que não se trata de uma cultura cultivada pelos pequenos agricultores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a implementação da Lei No 13.033/2014 muitos impactos positivos de ordem geral podem ser citados, como por exemplo: a) Cada ponto percentual a mais de biodiesel na mistura evita a importação de aproximadamente 600 milhões de litros de óleo diesel por ano (atualmente, de todo o diesel B5 consumido no país, mais de 20% têm origem externa) o que, a preços atuais, representa uma economia direta de quase US\$ 500 milhões; b) A produção brasileira deverá superar, ainda em 2014, 3,4 bilhões de litros e 4,4 bilhões de litros em 2015, quando o país passaria a Alemanha no cenário global de produção, atualmente segundo maior

produtor mundial; e) Geraria também benefícios ambientais, uma vez que, o uso do B7 passará a evitar a emissão de algo como 7,3 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> eq. por ano; f) Vantagem social: mais de 80 mil agricultores estão envolvidos no PNPB, na maioria, trabalhadores da agricultura familiar ligada à soja, principal matéria-prima utilizada na fabricação de biodiesel; g) Cada tonelada de soja esmagada pelas unidades agroindustriais resulta em cerca de 200 quilos de óleo vegetal e 800 quilos de farelo de soja. Quanto maior a agregação de valor ao grão de soja, mais elevados são os investimentos e a geração de empregos.

No entanto, o instrumental estatístico utilizado nesse artigo demonstrou que a Bahia, apesar de todas as vantagens demonstradas em relação à produção de biodiesel, pode vir a enfrentar problemas, especialmente em níveis mais altos de exigência de mistura diesel-biodiesel. Isso ocorre, especialmente por causa da fraca participação de culturas, incentivadas, inclusive, pelo Governo Federal para serem os personagens principais do processo, mas por motivos diversos não decolam.

Assim, como por Lei, inicialmente a 11.097/2005 e na atualidade a 13.033/2014, objeto de estudo dessa pesquisa, existe a obrigatoriedade de mistura de diesel no biodiesel comercializado, o agronegócio da soja acaba sendo o principal fornecedor de insumos para a produção do agrodiesel. Inúmeras são as vantagens da soja: cadeia produtiva estruturada, tecnologias de produção bem definidas e modernas, ampla rede de pesqui-

sa para eventuais problemas que por ventura surjam, adaptabilidade de grande parte do cenário nacional e o biodiesel é um subproduto da cultura, que atende paralelamente mercados diversos.

No entanto, depender de apenas uma oleaginosa para garantir uma política nacional não é confortável para o estado, que apesar de ser grande produtor de soja, fica a mercê dos preços e infortúnios do mercado internacional. Outro aspecto percebido pela pesquisa é a redução da capacidade de produção do biodiesel na Bahia. O estado, em 2012, contava com quatro plantas industriais aptas a produzir biodiesel. Hoje, são apenas duas empresas, que mesmo assim, operam com mais da metade da capacidade ociosa. Se evidenciam, portanto, dois problemas: o primeiro relacionado ao fornecimento de matérias-primas, e o segundo relacionado à capacidade produtiva.

Diante do cenário analisado, seguem algumas sugestões que podem amenizar a situação exposta e manter a Bahia como uma referência no cenário nacional na produção de biodiesel:

**a.** Incentivos governamentais à matérias-primas alternativas como o sebo bovino, que é utilizado em todo o país (segunda matéria-prima mais utilizada), mas no território baiano não existem indícios de sua utilização, apesar do estado possuir o maior rebanho bovino de corte da Região Nordeste e o sexto maior do país;

**b.** A Bahia também possui forte pólo de criação de frango, na região do semiárido, próximo ao município de Feira de Santana.



Sugere-se maiores estudos de produção do biodiesel a partir do óleo de frango, também muito utilizado em diversas regiões do país;

c. Verificar o modelo de trabalho utilizado, especialmente, nas Regiões Sul e Sudeste, entre os agricultores familiares, por meio de cooperativas e utilizar como benchmark no Nordeste;

d. Realizar estudos de viabilidade econômico-financeiro para implantação e atração de novas indústrias de biodiesel para o estado. Os estudos contemplariam também a análise do uso da glicerina como fonte receita para as empresas.

Essas medidas em conjunto poderiam auxiliar a Bahia a aproveitar os benefícios que a Lei 13.033/2014 pode vir a trazer em termos de geração de emprego, aumento da receita com impostos e melhoria do saldo da balança comercial, além de retirar o estigma do estado de eterna promessa de potencial de produção de biodiesel para um patamar de referência nacional nesse mercado.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO - ANP. **Dados Estatísticos**. 2014. Disponível em: [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br). Acesso em 02 jan. 2015.

BELTRÃO, S. **Combustíveis**. 2008. Disponível em: <http://invertia.terra.com.br/>. Acesso em: 05 dez. 2014.

BIODIESELBR. **Bahia é o 4º estado com potencial para produção de biodiesel**. Disponível em <http://www.biodieselbr.com/noticias/em-foco/bahia-4-estado-potencial-producao-biodiesel-20-07-09.htm>. Acesso em: 24 de janeiro de 2015.

BIODIESELBR. **Sem a Petrobras programa social do biodiesel é um fracasso**. Disponível em <http://www.biodieselbr.com/noticias/bio/petrobras-programa-social-biodiesel-fracasso-150911.htm>. Acesso em 19 dez. 2014.

BIODIESELBR. **Soja fica 99,6% dos recursos do Selo Social em 2013**. Disponível em <http://www.biodieselbr.com/noticias/agricultura/selo/exclusivo-soja-99-6-recursos-selo-social-2013-030714.htm>. Acesso em 10 dez. 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Benefícios ambientais da produção e do uso do biodiesel** / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria Executiva. – Brasília: MAPA/ACS, 2014. 33 p. Disponível em: [http://www.bsbios.com/media/adminfiles/relatorio\\_biodiesel\\_p\\_web.pdf](http://www.bsbios.com/media/adminfiles/relatorio_biodiesel_p_web.pdf) Acesso em: 18 de outubro de 2014.



BRASIL. Presidência da República. Medida Provisória no 647 de 28/05/2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Mpv/mpv647.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Mpv/mpv647.htm) Acesso em 20 de setembro de 2014.

BRASIL. Presidência da República. Medida Provisória no 647 de 28/05/2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Mpv/mpv647.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Mpv/mpv647.htm) Acesso em 20 de setembro de 2014.

CARMO, B.B.T.; PONTES, H.L.J.; ALBERTIN, M.R.; NETO, J.F.B.; DUTRA, N.G.S.; Avaliação da demanda por biodiesel em função de um modelo de demanda por diesel. Revista Produção. Vol. IX. Num III, 2009.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). Séries Históricas de Safras Diversos Períodos. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2>. Acesso em 02 dez. 2014.

FLEXOR, G. **O Programa Nacional de Biodiesel: avanços e limites**. 17 Jun 2010. Disponível em <<http://www.biodieselbr.com>>. Acesso em: 05 dez. 2014

GONÇALVES, F. M., EVANGELISTA, R. F. **Os Descompassos do programa nacional de produção e uso de biodiesel (PNPB) no nordeste**. (2008).

LOVATELLI, Carlos. **Impactos positivos do aumento da mistura**. In Agroanalysis, Agroenergia, Biodiesel, Julho de 2014. p. 30-31. Disponível em: [http://www.abiove.com.br/site/\\_FILES/Portugues/10072014-103841-10\\_07\\_2014\\_artigo\\_lovatelli\\_-\\_biodiesel\\_-\\_na\\_agroanalysis..pdf](http://www.abiove.com.br/site/_FILES/Portugues/10072014-103841-10_07_2014_artigo_lovatelli_-_biodiesel_-_na_agroanalysis..pdf). Acesso em 20/09/2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Brasil estado por Estado**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/>. Acesso em: 05 dez. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). SIDRA. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=1613&z=p&o=28&i=P>. Acesso em: 19 jan. 2015.

LORETO, M. D. S.; CALVELLI, H. G.; LIMA, M. P. **Cenário do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel: Uma Visão Sócio-Institucional**. In: IV Seminário Nacional de Sociologia & Política. Curitiba: UFPR, 2012

MATTEI, L.F. **Programa Nacional para produção e uso do biodiesel no Brasil (PNPB):** Trajetória, situação atual e desafios. Florianópolis, 2011.

MDA. **Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel.** Disponível em <[http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodiesel/2011/Biodiesel\\_Book\\_final\\_Low\\_Completo.p df](http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/biodiesel/2011/Biodiesel_Book_final_Low_Completo.pdf)> Acesso em 12 dez. 2014.

MDA. **Relações das Empresas com Selo Combustível Social.** Disponível em: <[http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/Atualiza%C3%A7%C3%A3o\\_Empresas\\_SCS\\_29.05.2012.pdf](http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/Atualiza%C3%A7%C3%A3o_Empresas_SCS_29.05.2012.pdf)> Acesso em 12 dez. 2014.

PENIDO, Marina de Oliveira. **O Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel:** alternativa ou “mais do mesmo”? Do domínio do agribusiness à inserção da agricultura familiar na cadeia produtiva do biodiesel no Norte de Minas. 2011, 334f. Dissertação (Mestrado em Geografia). Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2011.

RODRIGUES, F. **ANP divulga o uso de matérias-primas do mês de abril.** Disponível em<<http://www.biodieselbr.com/noticias/materia-prima/uso/anp-divulga-materias-primas-abril-280613.htm>> Acesso 12/07/2013a

TUBINO, D. F. **Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática.** Ed.: São Paulo, Atlas. São Paulo, 2007.

VASCONCELOS, M. **Programa Nacional de Produção e uso de Biodiesel (PNPB).** Disponível em <[http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/au\\_19\\_marcio.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/au_19_marcio.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2014.



# AS DIFERENÇAS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DOS SETORES METAL-MECÂNICO E TÊXTIL

MARTINS, Valquíria Colatto; SIEDENBERG, Dieter Rugard; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein - Diferenças na gestão da inovação em empresas dos setores metal-mecânico e têxtil

## RESUMO

Diante de um cenário altamente competitivo, em que as organizações cada vez mais precisam criar vantagens competitivas para garantir sua permanência no mercado, a inovação torna-se fundamental para que se possa criar produtos e serviços diferenciados. A investigação pode ser classificada como metodológica, aplicada, de campo e documental/bibliográfica. Participaram da pesquisa 30 indústrias de pequeno porte da região noroeste do Rio Grande do Sul, sendo 15 delas atuantes no setor metal-mecânico e as outras 15 atuantes no setor Têxtil. Com o estudo percebeu-se que o setor metal-mecânico apresentou maior percentual de empresas que inovam para o mercado, enquanto que as empresas do setor têxtil buscam lançar produtos considerados uma imitação da concorrência, pois são produtos que quando foram lançados já existiam na concorrência. O setor metal-mecânico apresentou maior preocupação em valorizar seu capital humano, visto que mais da metade das indústrias deste setor disponibilizam algum tipo de capacitação aos funcionários.

**Palavras-chave:** Gestão da Inovação; Metal-mecânico; Têxtil.

---

## THE DIFFERENCES IN INNOVATION MANAGEMENT IN COMPANIES SECTORS MECHANICAL-METAL AND TEXTILE

### ABSTRACT

Faced with a highly competitive scenario, in which more and more organizations need to create competitive advantages to ensure their permanence in the market, innovation is fundamental so that we can create differentiated products and services. Research can be classified as a methodological, applied field and documentary / literature. The participants were 30 small industries in the Northwest region of Rio Grande do Sul, with 15 of them operating in the metal-mechanic sector and the other 15 operating in the textile sector. In the study it was observed that the metal-mechanic sector showed the highest percentage of companies that innovate for the market, while textile companies seek to launch products considered an imitation of competition because they are products when already been launched there in competition. The metal-mechanic sector showed greater concern in valuing its human capital, since more than half of the industries in this sector offer some kind of training to employees.

**Keywords:** Innovation Management; Mechanical-metal; Textile.



## INTRODUÇÃO

Diante de um cenário altamente competitivo, em que as organizações cada vez mais precisam criar vantagens competitivas para garantir sua permanência no mercado, a inovação torna-se fundamental para que se possa criar produtos e serviços diferenciados. Deste modo, é preciso haver uma cultura interna voltada à inovação tornando-a uma atividade contínua e sistêmica.

As estratégias das organizações devem incorporar a inovação como uma fonte de vantagens competitivas, mas para tanto a inovação precisa ser gerenciada eficientemente.

No entendimento de Manãs (2001), uma empresa atua em um contexto, impulsionado por pressões que são resultantes de uma série de componentes, os quais vistos como agentes possuem o poder de influência, que determinam o acerto ou o erro de direcionamento dessa organização junto ao ambiente em que se insere.

O Manual de Oslo (OCDE, 2004), define a inovação como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação. E quanto aos tipos de inovação, para o referido manual, são: a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A inovação não é um processo linear, podendo haver importantes enlaces e retrocessos no sistema. (OCDE, 2004).

Com base no exposto a pesquisa teve como objetivo “analisar as principais diferenças na gestão da inovação em empresas dos setores metal- mecânico e do têxtil”.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a pesquisa bibliográfica, na qual foi realizado o levantamento e análise do que já se produziu sobre o tema analisado, visando propiciar ao leitor uma breve introdução e visão geral sobre o tema.

### 2.2 Conceito de Inovação

A inovação, conforme conceito criado por Drucker (2001), pode ser a descoberta de novos usos para velhos produtos e acima de tudo ela não é uma invenção e não pode ser considerada uma função isolada, ficando confinada à engenharia ou à pesquisa, mas sim alcançar todas as partes da empresa, todas as funções, todas as atividades.

Drucker (2001), aborda a inovação intencional, que resulta do trabalho de análise árduo e sistemático. Segundo ele, a inovação intencional e sistemática começa com análise das oportunidades.

A INOVAÇÃO COMO  
UM PROCESSO  
DINÂMICO EM QUE  
O CONHECIMENTO  
É ACUMULADO  
POR MEIO DO  
APRENDIZADO E DA  
INTERAÇÃO



## NO ENTENDIMENTO DE TIDD, BESSANT E PAVITT (2005), A INOVAÇÃO ESTA ASSOCIADA À MUDANÇA.

Para o autor, os inovadores de sucesso examinam os dados e as pessoas e definem analiticamente como a inovação precisa ser para satisfazer uma oportunidade, e então saem e observam os clientes e usuários, para ver quais são suas expectativas, seus valores e necessidade.

O que Peter Drucker deixa claro com essas afirmações é que, se as empresas almejam ser realmente inovadoras precisam estar atentas as necessidades do cliente e saber identificar uma oportunidade de inovação, para tanto deverão ir ao encontro dos clientes e buscar informações que transmitam os reais desejos e necessidades do seu público-alvo.

No entendimento de Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação esta associada à mudança. Desta forma, os autores dividem a inovação em quatro categorias, sendo elas:

- **Inovação de produto:** mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- **Inovação de processo:** mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- **Inovação de posição:** mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- **Inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

### 2.3. Gestão da Inovação

Para Manãs (2001), as dimensões gerenciais da inovação e tecnologia podem ser definidas de acordo com o conteúdo do conhecimento mais relevante para o exercício de cada atividade e que são no mínimo três: a especializada, a humana e a lógico-analítica.

“A GTI pode ser representada por uma estrutura simples, mais burocratizada, ou por um simples elemento de capacidade tal que atenda as necessidades relacionadas com as atividades abordadas”. (MANÃS, 2001, p. 162).

Os autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), comentam sobre o fato que a necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. Para os autores, não basta inovar uma vez, para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços da maneira sistemática e contínua, precisam gerenciar bem a inovação.

### 2.4. Capital humano

Para Crawford (1994), embora a quantidade de capital físico e financeiro na sociedade industrial fosse um fator crítico para o sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que elementos-chaves como computadores se tornam baratos e a quantidade e a qualidade de capital humano crescem em importância.

De acordo com Diniz e Lemos (2005), em uma sociedade dominada pelo conhecimento, as vantagens comparativas, baseadas em recursos naturais perdem importância e ga-



nham destaque as vantagens construídas e criadas, cuja base está exatamente na capacidade diferenciada de gerar conhecimento e inovação. Para os autores, com o desenvolvimento da tecnologia da informação, torna-se cada vez mais difícil, para as empresas reter a exclusividade dos conhecimentos técnicos, pressionando as empresas a buscar novas fontes de conhecimento de natureza econômica e social, realimentando o processo inovador.

### 3. METODOLOGIA

Os meios de investigação referem-se basicamente a dois tipos: pesquisa de campo e pesquisa documental e bibliográfica (visando o levantamento de dados secundários e, também, primários). A investigação aqui proposta pode ser classificada como metodológica, aplicada, de campo e documental/bibliográfica. Participaram da pesquisa 30 indústrias de pequeno porte da região noroeste do Rio Grande do Sul, sendo 15 delas atuantes no setor metal-mecânico e as outras 15 atuantes no setor Têxtil.

Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário usando como principal referência o Manual de Oslo em sua 3ª edição, criado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), este manual tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. A análise deste estudo compreendeu o período de 2011 a 2013.

A estrutura do questionário contemplou questões sobre inovação de produto; quem

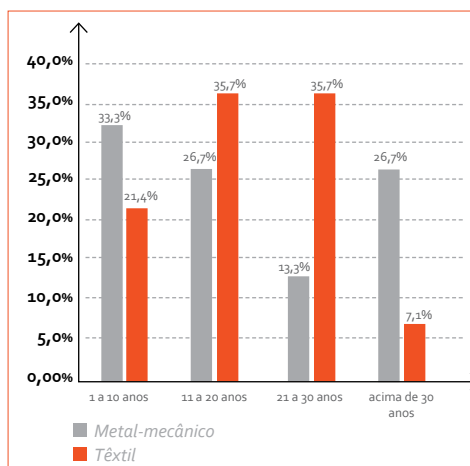
foi o responsável pelo desenvolvimento das inovações implantadas no período; também se buscou com este estudo identificar se as empresas oferecem a capacitação profissional aos funcionários.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Tempo de atuação no mercado

Quanto ao tempo de atuação no mercado, conforme Gráfico 1, ao considerar uma faixa até 10 anos, tem-se 21,4% das empresas do Têxtil e 33,3% das empresas do metal-mecânico. Porém se considerar a faixa de idade das empresas acima de trinta anos, há maior representação das empresas do setor metal-mecânico, com 26,7%, no setor têxtil apenas 7,1% das empresas têm acima de trinta anos de atuação no mercado.

**GRÁFICO 01:**  
TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO



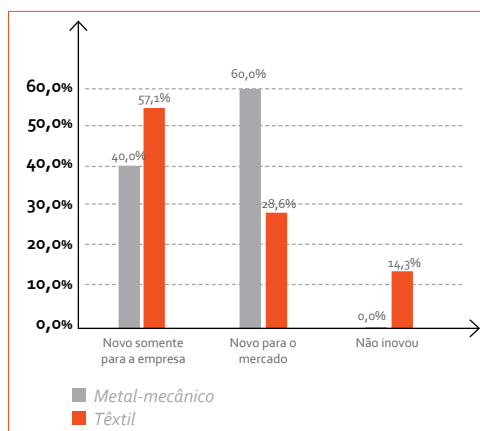
Fonte: elaborado com base na coleta de dados.

O tempo de atuação das indústrias no mercado indicou que aquelas que atuam no setor metal-mecânico apresentam maior maturidade comparadas as atuantes no setor têxtil.

#### 4.2. Inovação de Produto

Na inovação de produto, conforme Gráfico 2, quanto ao lançamento de produto considerado “novo somente para a empresa”, essa ação foi realizada por 40,0% das empresas do setor Metal-mecânico, e 57,1% das empresas do setor Têxtil. Ao questionar sobre o lançamento de produto considerado “novo para o mercado”, 60% das empresas do setor metal-mecânico realizaram essa ação, enquanto que somente 28,6% das atuantes no setor Têxtil afirmaram ter lançado produto que foi considerado novo para o mercado. O percentual de empresas que não inovaram no período é representado por 14,3% do setor Têxtil, na pesquisa todas as 15 indústrias do setor metal-mecânico afirmaram ter inovado no período analisado.

**GRÁFICO 02:**  
INOVAÇÃO DE PRODUTO.



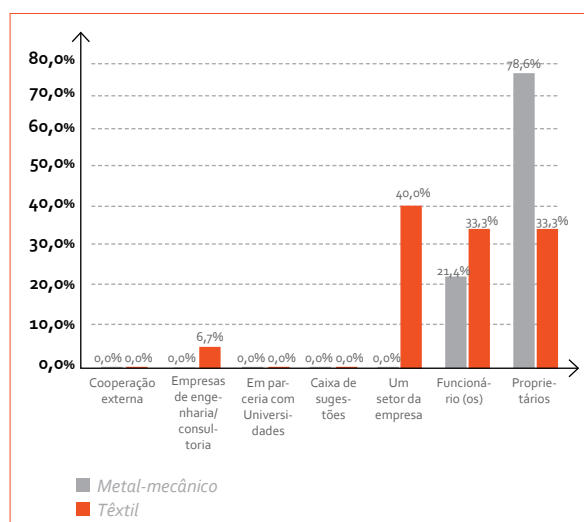
Fonte: elaborado com base na coleta de dados.

Com base na inovação de produto percebe-se que mais da metade (57,1%) das indústrias do setor Têxtil lançaram inovações consideradas novas somente para empresa, mas já existentes no mercado, ao passo que mais da metade (60%) das indústrias do Metal-mecânico afirmaram ter inovado para o mercado.

#### 4.3. Responsável pelo desenvolvimento das inovações

Outra questão levantada pela pesquisa foi quanto ao responsável pelo desenvolvimento das inovações introduzidas pelas indústrias de ambos os setores. No Gráfico 3, “somente os proprietários” foi apontado por 78,6% do setor têxtil e 33,3% do setor metal-mecânico. “Funcionário (os)”, foi indicado por 21,4% do setor têxtil e 33,3% do setor metal-mecânico. Ainda no setor metal-mecânico 40% das indústrias afirmaram que as inovações foram desenvolvidas por “um setor da empresa” e 6,7% por empresas de engenharia/consultoria. Apesar de o setor metal-mecânico ter indicado uma fonte de desenvolvimento de inovações externa a empresa, nota-se que basicamente o responsável pelo desenvolvimento das inovações está no ambiente interno das organizações.

**GRÁFICO 03:**  
RESPONSÁVEL PELO  
DESENVOLVIMENTO DAS INOVAÇÕES.



Fonte: elaborado com base na coleta de dados.

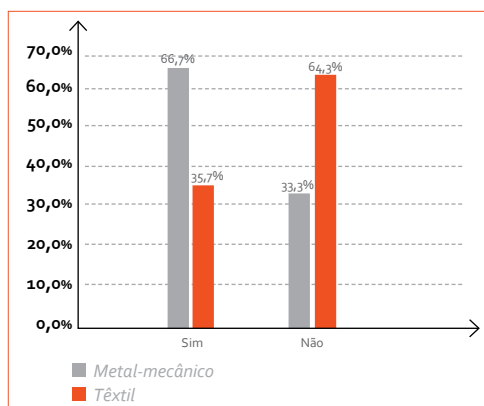
#### 4.4. Capacitação Profissional

A pesquisa procurou identificar se as indústrias de ambos os setores disponibilizam a capacitação profissional aos seus funcionários, conforme Gráfico 4, nas indústrias do setor metal-mecânico, 66,7% afirmaram oferecer a capacitação aos seus funcionários, enquanto que somente 35,7% das indústrias do setor Têxtil capacitam seus funcionários.

O setor metal-mecânico apresentou maior preocupação em valorizar seu capital humano, pois mais da metade das empresas disponibilizam algum tipo de capacitação aos funcionários.

O capital humano é considerado o principal recurso de uma organização, e atualmente devido a competitividade, aquelas organizações que se valorizarem seu capital intelectual terão maiores vantagens e certamente se tornarão mais inovadoras que aquelas que não se preocuparem em qualificar e valorizar seus funcionários.

**GRÁFICO 04:**  
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.



Fonte: elaborado com base na coleta de dados.

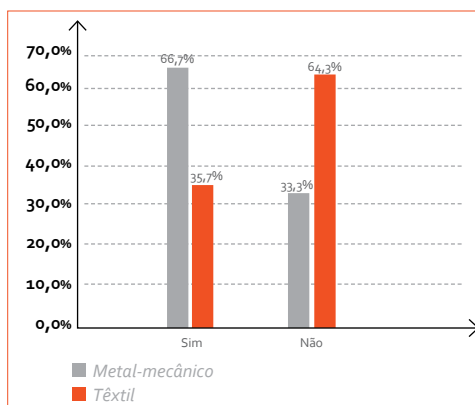
#### 4.5. Propriedade Industrial

Esta questão analisou como as indústrias dos diferentes setores gerenciam seus ativos intangíveis, levantando o percentual de indústrias que têm o registro de marca e de patente.

##### 4.5.1. Registro de Marca

Quanto ao registro de marca, conforme Gráfico 5, no setor metal- mecânico 66,7% das indústrias têm registro de marca, no setor têxtil esse percentual reduz para 35,7%.

**GRÁFICO 05:**  
REGISTRO DE MARCA

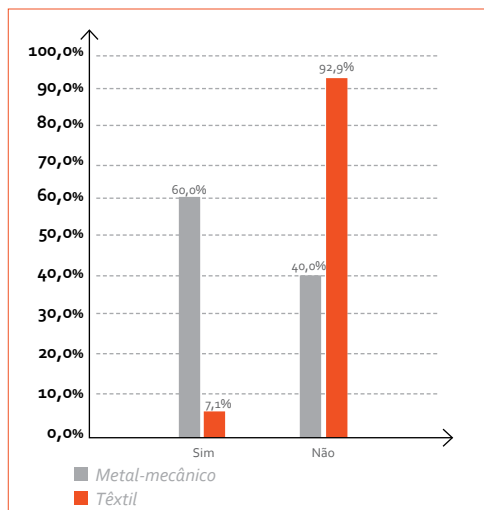


Fonte: elaborado com base na coleta de dados.

##### 4.5.2 Registro de Patente

Referente ao registro de patente, com base no Gráfico 6, no setor metal- mecânico, 60% das indústrias tem registro de patente, enquanto que no setor têxtil, somente 7,1% das indústrias têm registro de patente.

**GRÁFICO 06:**  
REGISTRO DE PATENTE.



Fonte: elaborado com base na coleta de dados.

Relacionado a questão da propriedade industrial, ficou evidente a diferença entre os dois setores quanto a preocupação em proteger seus ativos intangíveis. Cabe salientar que os produtos produzidos pelos dois setores são bem distintos e sabe-se que o setor metal-mecânico é mais desenvolvido em questão de inovação que o setor têxtil.

### CONCLUSÃO

O estudo permitiu um levantamento das principais diferenças na gestão da inovação nos diferentes setores, metal-mecânico e têxtil, no período de 2011 a 2013. Pode-se perceber que o setor metal-mecânico por ser um setor de maior base tecnológica que o setor têxtil, apresentou maior percentual de empresas que inovam para o mercado, enquanto que as empresas do setor têxtil buscam lançar produtos considerados uma imitação da concorrência, pois são produ-

tos que quando foram lançados já existiam na concorrência.

Quanto ao responsável pelo desenvolvimento das inovações, o setor metal-mecânico conta com o apoio de "um setor da empresa", além da participação dos funcionários e empresas de engenharia/consultoria. As inova-

**ATUALMENTE SE TORNOU FUNDAMENTAL QUALIFICAR OS FUNCIONÁRIOS, PRINCIPALMENTE SE AS ORGANIZAÇÕES BUSCAM A INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO.**

ções lançadas pelas indústrias do setor têxtil são desenvolvidas em grande parte pelos próprios funcionários, contando no máximo com a ajuda de algum funcionário. Mas basicamente o responsável pelo desenvolvimento das inovações encontra-se no ambiente interno.

O setor metal-mecânico apresentou maior preocupação em valorizar seu capital humano, visto que mais da metade das indústrias deste setor disponibilizam algum tipo de capacitação aos funcionários. Atualmente se tornou fundamental qualificar os funcionários, principalmente se as organizações buscam a inovação como diferencial competitivo.

Agradecimentos: Esta pesquisa recebeu apoio do Programa de Bolsas PIBIC da Unijuí e posteriormente pela bolsa BIC - FAPERGS.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. (Série UTFInova).

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DINIZ, Clélio Campolina; LEMOS, Mauro Borges. **Economia e território**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909 – **O melhor de Peter Drucker**: a administração/ tradução de Arlete Simille Marques – São Paulo: Nobel, 2001.

MANÃS, Vico Antonio, 1948 – **Gestão de tecnologia e inovação**. Ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2001.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 3. ed. [S.l.]. 2004.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



# A INOVAÇÃO EM COOPERATIVA DE GRANDE PORTE

## DO SETOR DE FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS

MARTINS, Valquíria Colatto; SIEDENBERG, Dieter Rugard; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein - A inovação em cooperativa de grande porte do setor de fabricação de alimentos

### RESUMO

A inovação deve fazer parte das estratégias de qualquer tipo de organização, independentemente do porte, segmento ou natureza, sendo para as Cooperativas um fator importante para garantir ganhos maiores e o desenvolvimento de produtos mais competitivos e diferenciados. A pesquisa é um estudo de caso, que buscou analisar os aspectos relacionados ao processo de inovação em uma Cooperativa de grande porte atuante no setor de Alimentos, localizada da região noroeste do Rio Grande do Sul. Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário usando como principal referência o Manual de Oslo. A análise deste estudo compreendeu o período de 2011 a 2013. A Cooperativa inovou no período em produto e processo. Oportuniza espaço a seus funcionários na tomada de decisões, além de oferecer a capacitação profissional pelo menos uma vez ao mês. Ficou evidente a valorização do capital humano, que contribuiu na inovação, visto que foi indicado os funcionários como participantes no desenvolvimento das inovações.

**Palavras-chave:** Inovação; Cooperativa; Grande porte.

---

### ABSTRACT

The Innovation must be part of any type of organization, independent of the size, segment or nature and for Cooperative a important factor to ensure greater gains and product development more competitive and differentiated. The search is a case study, which sought to examine the aspects relating the innovation process in a large Cooperative active in the food industry, located in the region northwest of Rio Grande do Sul. For field research was prepared a questionnaire using as benchmark the Oslo Manual. The analysis of this study included the period 2011 a 2013. The Cooperative innovated in the period in product and process. It allows the professional growth of its employees intended participation in decision-making and offering professional training at least once a month. The development of human resources is evident, contributing to innovation, as it was indicated employees as participants in the development of innovations.

**Keywords:** Innovation; Cooperative; Large-sized

## INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações enfrentam um cenário de constantes mudanças, sendo fundamental prever e acompanhar essas mudanças. Para garantir a permanência no mercado as organizações precisam criar vantagens competitivas e quando a inovação é incorporada nas estratégias da organização pode proporcionar muitas vantagens, fazendo com que a organização esteja à frente de seus concorrentes, através da diferenciação de seus produtos e serviços.

Para tanto, é preciso existir uma cultura interna voltada à inovação, capacitando as pessoas, disponibilizando espaço para a criatividade e desenvolvimento de inovações, tornando a inovação não apenas um ato isolado, mas sim, uma atividade contínua e sistêmica.

A inovação deve fazer parte das estratégias de qualquer tipo de organização, independentemente do porte ou da natureza, sendo para as Cooperativas um fator importante para garantir ganhos maiores e o desenvolvimento de produtos mais competitivos e diferenciados.

A cooperativa, diferentemente das fundações e das associações, busca o bem-estar e o desenvolvimento do indivíduo, mesmo sendo cooperativas de crédito, de trabalho e de consumo, em todas as suas modalidades,

as cooperativas tem finalidade de facilitar a vida de seus associados.

Em se tratando de inovação, uma organização pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, no uso de fatores de produção e nos tipos de resultados que aumentam sua produtividade e desempenho comercial. O Manual de Oslo (2004),

define quatro tipos de inovações que abrangem um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto; inovações de processo; inovações organizacionais e inovações de marketing.

Com base no exposto a pesquisa teve como objetivo "analisar o processo de inovação em uma Cooperativa de grande porte com atuação no setor de Fabricação de Alimentos".

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada a pesquisa bibliográfica que consiste no exame da literatura científica, na qual foi realizado o levantamento e análise do que já se produziu sobre o tema analisado.

### 2.1 Definição de Cooperativa

Crúzio (2000), define cooperativa como uma união de pessoas, cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo, e respec-

A INOVAÇÃO DEVE FAZER PARTE DAS ESTRATÉGIAS DE QUALQUER TIPO DE ORGANIZAÇÃO, INDEPENDENTEMENTE DO PORTE OU DA NATUREZA



tivos interesses sociais, políticos e econômicos, fundem-se nos objetivos coletivos da associação.

Para o autor a principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa comum é a forma de decidir sobre os fins da organização:

Na empresa quanto mais capital individual é investido, mais influência pessoas se tem sobre o que, como e quanto produzir. Já na cooperativa, decide-se com base no princípio um homem um voto, ou melhor, em Assembleia Geral dos Sócios, todos tendo o mesmo poder, independentemente dos investimentos de cada um. (CRÚZIO, 2000, p.7).

A Lei Federal nº 5.764/71, em seu artigo 4º, define as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados...” (BRASIL, 1971).

Quanto ao objetivo das cooperativas, o Artigo 5º estabelece que “as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação” (BRASIL, 1971).

## 2.2 Conceito de Inovação

A inovação, conforme conceito criado por Drucker (2001), pode ser a descoberta de novos usos para velhos produtos e acima de tudo ela não é uma invenção e não pode ser considerada uma função isolada, ficando confinada à engenharia ou à pesquisa, mas sim alcançar todas as partes da empresa, todas as funções, todas as atividades.

Para o autor a inovação pode ainda ser definida como a tarefa que dota os recursos humanos e materiais de novas e maiores capacidades de produzir riquezas.

No entendimento de Robbins e Decenzo (2004), inovação é o processo de tomar uma ideia criativa e torná-la um produto, serviço ou método de operação útil, e a organização inovadora é caracterizada pela habilidade de canalizar suas essências criativas para resultados úteis.

O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a economia capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pelas empresas (SCHUMPETER, 1982).

Uma organização pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e seu desempenho comercial. O Manual de Oslo (OCDE, 2004), define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas:

- **Inovação de produto:** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou uso previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares

A ORGANIZAÇÃO  
INOVADORA É  
CARACTERIZADA  
PELA HABILIDADE  
DE CANALIZAR  
SUAS ESSÊNCIAS  
CRIATIVAS PARA  
RESULTADOS ÚTEIS.

incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

- **Inovação de processo:** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- **Inovação organizacional:** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas.
- **Inovação de marketing:** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

No entendimento de Lemos (1999), o processo de inovação se caracteriza por ser descontínuo e irregular, além de não obedecer a um padrão linear, contínuo e regular, as inovações possuem

um considerável grau de incerteza. Além de considerar o fato de que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto no ambiente interno, como em seu ambiente externo.

Pode-se considerar que a inovação se expressa através de produtos, processos e serviços novos. Dessa forma, as empresas tomam diversas iniciativas para melhorar o processo

de produção e distribuição de seus produtos, dando assim, origem a inovação que gera lucros para a empresa e, como consequência, melhora a qualidade de vida da sociedade em geral.

Os autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 55), comentam sobre a importância de as organizações gerenciarem a inovação para que esta se torne uma atividade sistêmica e contínua:

A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. No entanto, não basta inovar uma vez. Para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços da maneira sistemática e contínua, precisam gerenciar bem a inovação. (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 55).

### 2.2.1 Intensidade da inovação

Na visão de Siedenberg (2006), as inovações proporcionam vantagens competitivas quando melhoram a posição das organizações no mercado, em especial quando a concorrência não percebe as novas mudanças impostas pelo ambiente. Para o autor, quando a empresa possui a intenção de iniciar inovações, esse processo pode se apresentar de duas maneiras: incremental ou radical, ambas podem ser consideradas positivas, quando bem planejadas.

Schumpeter (1988), traz a concepção de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela

A NECESSIDADE DE OFERTAR  
MELHORES PRODUTOS E  
SERVIÇOS TORNA O AMBIENTE  
COMPETITIVO REPLETO  
DE MUDANÇAS, E A ÚNICA  
ALTERNATIVA É INOVAR PARA  
NÃO SAIR DO MERCADO

inovação através de um processo dinâmico onde as novas tecnologias substituem as antigas, um processo denominado por ele de “destruição criadora”. As inovações radicais provocam rupturas mais intensas, enquanto inovações incrementais dão continuidade ao processo de mudança.

Na mesma linha, Lemos (1999), afirma que a inovação radical se trata do desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias. Já a inovação incremental é a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.

### 2.2.2. Gestão da Inovação

Para Manãs (2001), a Gestão da Inovação e Tecnologia possui entre suas atividades básicas algumas relacionadas com a compra e venda de inovações, o monitoramento ambiental, especificamente tecnológico e de inovações, a produção e a implementação e difusão de novas tecnologias.

Conforme o autor, as dimensões gerenciais da inovação e tecnologia podem ser definidas de acordo com o conteúdo do conhecimento mais relevante para o exercício de cada atividade e que são no mínimo três: a especializada, a humana e a lógico-analítica.

Os autores Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 55), comentam sobre a importância de as organizações gerenciarem a inovação para que esta se torne uma atividade sistêmica e contínua:

*A necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo repleto de mudanças, e a única alternativa é inovar para não sair do mercado. No entanto, não basta inovar uma vez. Para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços da maneira sistemática e contínua, precisam gerenciar bem a inovação. (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011, p. 55)*

### 2.3. Capital humano

Para Davila, Epstein e Shelton (2006), o fluxo de ideia para abastecer a inovação depende da capacidade de alavancar o capital humano da organização, o sistema de indicadores da inovação precisa acompanhar os vários segmentos da equação do capital humano, como: cultura; exposição aos estímulos da inovação; entendimento da estratégia da inovação e a infraestrutura de gerenciamento da concepção.

Em relação ao comprometimento das pessoas em uma determinada atividade, no entendimento de Davila, Epstein e Shelton (2006), é necessário que exista:

- Incentivos relacionados com a atividade;
- A paixão das pessoas por essa atividade;
- Confiança de ver seu empenho com a função adequadamente reconhecido;
- Uma visão clara que proporcione um claro sentido de propósito.

Para os autores projetar sistemas de recompensa adequados para a inovação precisa levar

em conta esses quatro elementos.

No entendimento de Martins e Siedenberg (2013), para que as organizações possam ser cada vez mais competitivas torna-se fundamental a criação de uma cultura interna voltada para o desenvolvimento do empreendedorismo nas pessoas, pois quando os colaboradores têm maior autonomia e adquirem espaço para compartilhar ideias e sugerir soluções para problemas cria-se um ambiente favorável à inovação.

Na mesma linha, Vilas Boas e Andra-

## ATUALMENTE, MAIS DO QUE NUNCA, AS EMPRESAS NECESSITAM DE PESSOAS ÁGEIS, COMPETENTES, EMPREENDEDORAS E DISPOSTAS A ASSUMIR RISCOS

de (2009), afirmam que atualmente, mais do que nunca, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos para que elas estejam preparadas para enfrentar os desafios da inovação, da concorrência e da globalização.

De acordo com os esses autores as empresas precisam contribuir com a formação básica dos funcionários para que transformem antigos hábitos e desenvolvam novas atitudes, preparando-se para aprimorar seus conhecimentos, com vistas a se tornarem melhores naquilo que fazem.

### 3. METODOLOGIA

Os meios de investigação referem-se ba-

sicamente a dois tipos: pesquisa de campo e pesquisa documental e bibliográfica (visando o levantamento de dados secundários e, também, primários). A investigação aqui proposta pode ser classificada como metodológica, aplicada, de campo e documental/bibliográfica.

A pesquisa se trata de um estudo de caso, que buscou analisar os aspectos relacionados ao processo de inovação em uma Cooperativa de grande porte atuante no setor de Alimentos, localizada da região noroeste do Rio Grande do Sul.

Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário usando como principal referência o Manual de Oslo em sua 3ª edição, criado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), este manual tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. O questionário foi enviado por e-mail a um dos gestores da cooperativa, que o retornou com as respostas devidamente assinaladas.

O questionário é considerado de fácil compreensão, sendo as questões do tipo fechadas, com alternativas definidas, sendo que o entrevistado, em algumas perguntas poderia marcar somente uma alternativa, e outras eram de múltipla escolha. A análise deste estudo compreendeu o período de 2011 a 2013.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Cooperativa atua a mais de 25 anos no mercado, tendo um quadro de pessoal com-

posto por 550 funcionários, sendo considerada empresa de grande porte, tem como atividade a industrialização de produtos alimentícios. Com atuação nacional, principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo.

A pesquisa questionou as ações voltadas as inovações de produto e de processo, a Cooperativa apresenta os dois tipos de inovação, quanto a inovação de produto, no período analisado, “lançou produto que foi considerado novo para a empresa, mas já existente no mercado”, como também “lançou produto que foi considerado novo para o mercado”, ou seja, um produto que não era comercializado pelos seus concorrentes. Empresas que inovam para o mercado são denominadas pelo Manual de Oslo, como pioneiras e consideradas condutoras do processo de inovação. (OCDE, 2004).

Quanto a inovação de processo, a associação introduziu no período “um método novo ou aperfeiçoado na fabricação dos produtos”, introduziu “um método de entrega novo ou aperfeiçoado” e também “fez a aquisição de equipamentos, softwares e técnicas novas em atividades de apoio a produção”. Com base no levantamento das inovações de processo, a associação informou ter introduzido as três inovações de processo definidas pelo Manual de Oslo, que uma empresa poderia realizar.

Na questão que buscou identificar os responsáveis pelo desenvolvimento das inovações, a Cooperativa contou com: Funcionários (os); A empresa em cooperação com outra empresa ou instituição (universidades);

e Empresas de engenharia/consultoria. Nota-se que os responsáveis pelo desenvolvimento das inovações implantadas pela cooperativa são variados, visto que se buscou o apoio de fontes externas para desenvolver as inovações, como a universidade e empresas de engenharia e consultoria.

Em se tratando de investimento médio nas atividades de inovação, voltadas a pesquisa e desenvolvimento e implantação de inovações, teria sido investido nessas atividades um valor médio acima de R\$ 1.000.000,00. Sendo que esse valor representa até 5% do faturamento anual da Cooperativa.

Quanto as fontes de apoio externo buscadas para as atividades de inovação, em relação as fontes de apoio financeiro, a cooperativa utilizou os fundos próprios e empresas privadas. Com base nas fontes de apoio gerencial, recebeu apoio do Projeto PEPI. Uma questão levantada sobre as fontes de apoio externo, foi identificar quais foram as motivações que levaram a Cooperativa a buscar o apoio de agentes externos. Os motivos segundo o gestor seriam a Necessidade de recursos financeiros; Capacitação profissional; Troca de conhecimento e tecnologia; e a Adequação a normas e regulamentos.

Questionou-se também a origem das ideias de novos produtos, neste ponto o gestor informou que a principal origem seria por solicitação do cliente, ou seja, a Cooperativa introduz suas inovações em grande parte por solicitação de seus clientes. Um ponto importante nesta questão é justamente a participação do cliente como fonte de ideias de inovação. Fica evidente a importância de

as empresas buscarem ideias de inovação no ambiente externo.

Em estudo sobre o processo de inovação, realizado pelos autores Martins e Siedenberg (2013), em uma indústria de fabricação de artefatos de concreto e cimento, confirma não só os clientes como fontes de informação de maior relevância à inovação como também os fornecedores.

A Cooperativa tem a preocupação em proteger seus ativos intangíveis, pois foi constatado que a organização tem o registro de Marca e também o depósito de Patente junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). Além de realizar atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que são fundamentais para o surgimento de novas ideias, desenvolvimento e implantação de inovações.

Quando questionado a respeito de como são tomadas as decisões, se são tomadas Somente Pelos Proprietários, ou Pelos Proprietários com Participação dos Funcionários, ou ainda Somente Pelos Funcionários, a resposta indicou que as decisões na Cooperativa são tomadas Pelos Proprietários com a Participação dos Funcionários. O Manual de Oslo, salienta que uma forma de organização mais livre

e flexível, que permite aos trabalhadores maior autonomia para tomar decisões e definir suas responsabilidades, pode ser mais efetiva na geração de inovações mais radicais. (OCDE, 2004).

Com relação a capacitação profissional, a organização oferece capacitação aos seus funcionários e a sua frequência acontece mensalmente, ou seja, pelo menos uma vez ao mês os funcionários recebem algum tipo

de capacitação profissional, que pode ser desde cursos para o aprimoramento profissional como treinamentos voltados para o melhor desempenho de sua função.

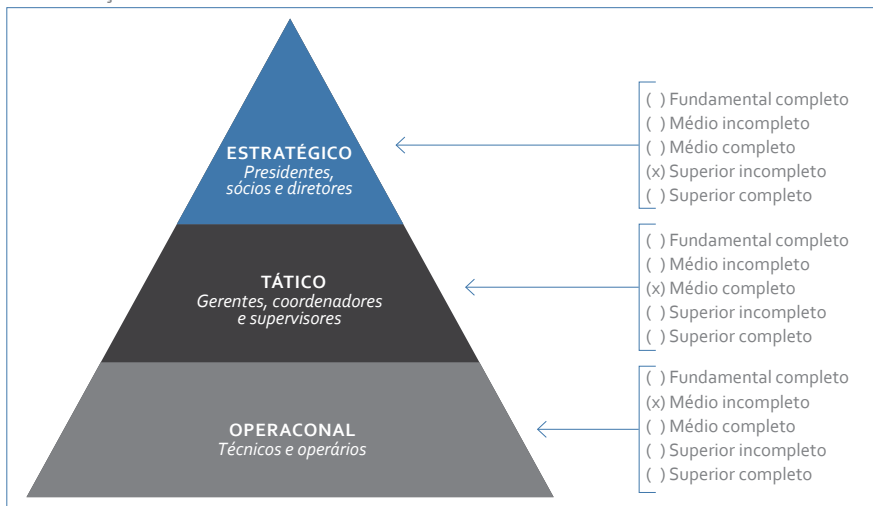
A pesquisa buscou identificar a formação que predomina entre os profissionais que atuam nos três níveis hierárquicos: estratégico, tá-

tico e operacional. A Figura 1, apresenta a formação que predomina em cada nível hierárquico da Cooperativa, no nível Estratégico que é composto pelos presidentes, diretores e sócios há a predominância do Ensino Superior Incompleto, no nível Tático, composto por gerentes, coordenadores e supervisores a formação que predomina é o Ensino Médio Completo. E no nível Operacional há a predominância do Ensino Médio Incompleto.

A ORGANIZAÇÃO  
OFERECE  
CAPACITAÇÃO  
AOS SEUS  
FUNCIONÁRIOS  
E A SUA  
FREQUÊNCIA  
ACONTECE  
MENSALMENTE

**FIGURA 01:**

FORMAÇÃO QUE PREDOMINA EM CADA NÍVEL HIERÁRQUICO.

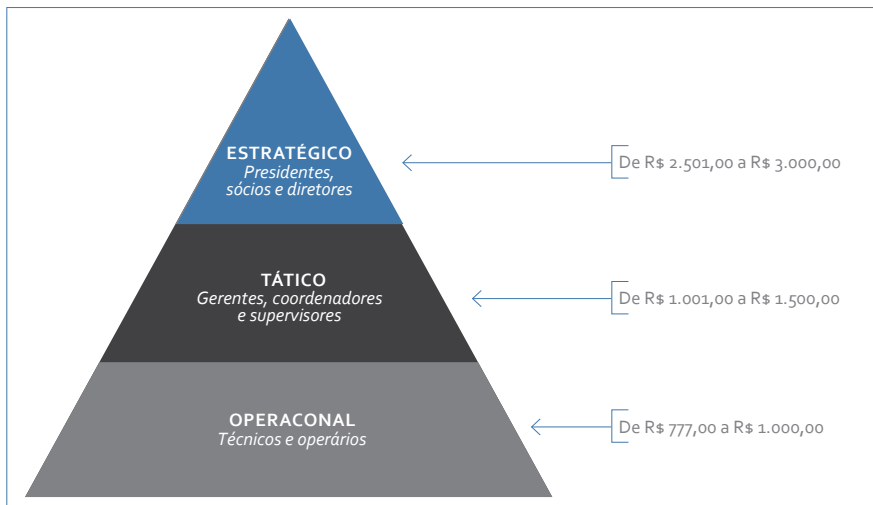


Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados.

O salário médio pago aos profissionais que atuam nos três níveis hierárquicos é apresentado na Figura 2. Nota-se que a Cooperativa tem uma remuneração média no nível Estratégico considerada baixa, se considerarmos o fato de ser empresa de grande porte com faturamento bastante significativo. No nível Tático a remuneração média também pode não ser considerada tão atrativa e no nível Operacional provavelmente é adotado o piso da categoria.

**FIGURA 02:**

SALÁRIO MÉDIO ADOTADO EM CADA NÍVEL HIERÁRQUICO.



Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados.

Com base no salário adotado pela Cooperativa pode-se perceber que não é muito atrativo, porém parece que o salário adotado não influencia no potencial de inovação.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu uma ampla análise de como a Cooperativa realiza suas ações voltadas a inovação e quais as atividades realizadas no período de 2011 a 2013 que permitiram criar um ambiente interno favorável a inovação.

A Cooperativa inovou no período em produto e processo, dois tipos de inovação considerados fundamentais para garantir a competitividade da organização e a qualidade dos produtos ofertados. O valor destinado as atividades de inovação foi acima de 1 milhão, um valor bastante significativo.

Um ponto importante a destacar foi o fato de a Cooperativa oportunizar aos seus funcionários a participação nas decisões, além de oferecer a capacitação profissional pelo menos uma vez ao mês. Ficou evidente a valorização do capital humano, que contribuiu na inovação, visto que foi indicado os funcionários como participantes no desenvolvimento das inovações.

Em relação as inovações, a cooperativa buscou o apoio externo tanto financeiro como gerencial, da mesma forma no desenvolvimento das inovações, houve a participação de agentes externos como a própria universidade. Pode-se perceber que mesmo uma Cooperativa de grande porte, com infraestrutura que favorece a inovação e com recursos disponíveis, a mesma não inova sozinha, pois buscou parceiros externos que agregassem conhecimento e contribuíssem para o surgimento de inovações.

Agradecimentos: Esta pesquisa recebeu apoio do Programa de Bolsas PIBIC da Unijuí e posteriormente pela bolsa BIC - FAPERGS.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei 5.764 – 16 dez. 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial**. Brasília, 19 dez.1971.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. (Série UTInova).

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2000.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre. Bookman, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909 – **O melhor de Peter Drucker**: a administração/ tradução



de Arlete Simille Marques – São Paulo: Nobel, 2001.

LEMOS, Cristina. “**Inovação na era do conhecimento**” in Lastres, H.M.M.; Albagli, S (orgs.), Informação e globalização na era do conhecimento, Rio de Janeiro: Campus, p122-143, 1999.

MANÃS, Vico Antonio, 1948 – **Gestão de tecnologia e inovação**. Ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2001.

MARTINS, Valquíria Colatto; SIEDENBERG, Dieter Rugard. **O processo de inovação na indústria do setor de fabricação de artefatos de concreto e cimento**. XIII Fórum Internacional de Administração/IX Congresso Mundial de Administração, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 3. ed. [S.l.]. 2004.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. Alois. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Dicionário desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

# OITO CHAVES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE VIDROS NA SERRA GAÚCHA

MIGNONI, Liandra; D'ARISBO, Anelise; LARENTIS, Fabiano - Oito chaves do comprometimento organizacional: estudo em indústria de beneficiamento de vidros na Serra Gaúcha

## RESUMO

Novas vertentes de estudo ganharam espaço no campo de pesquisa da Administração a partir da relação indivíduo/organização. Uma dessas vertentes está focada no comprometimento organizacional, já que este, afeta atitudes e comportamentos no âmbito organizacional e contribui para um desempenho estratégico. Assim, este trabalho buscou investigar o comprometimento organizacional dos colaboradores da organização Glass, utilizando as oito chaves do comprometimento organizacional definidas por Gary Dessler, são elas: Valores people-first, diálogos de mão dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas palpáveis e realização. Essa pesquisa possui natureza essencialmente quantitativa e caracteriza-se como descritiva, tendo feito uso de um questionário estruturado aplicado a 155 colaboradores. Constatou-se que as chaves dos valores people-first e da mediação transcendental possuem elevada percepção e contribuem para manter o vínculo dos colaboradores com a organização. Enquanto percepções negativas, foram observadas as chaves das recompensas extrínsecas palpáveis, segurança e realização, cuja associação às atividades de gestão de pessoas se relacionada ao controle, ao desenvolvimento e a compensação. A tendência encontrada foi a de que a organização possui colaboradores comprometidos.

**Palavras chave:** Comprometimento organizacional; gestão de pessoas; organização.

---

## EIGHT ORGANIZATIONAL COMMITMENT KEYS: A GLASS PROCESSING INDUSTRY STUDY IN SERRA GAÚCHA

### ABSTRACT

New different points of view found space in the search area of Administration considering the individual / organization relationship. One of these points of view is focused on organizational commitment, since it affects attitudes and behaviors in the organizational context and contributes to strategic performance. Thus, this study aimed to investigate the Glass employees organizational commitment, using the eight key organizational commitment set by Gary Dessler, they are: Values people- first, two-way dialogue, communion, transcendental mediation, value-based contracting, security, tangible extrinsic rewards and fulfillment. This research is essentially quantitative and descriptive. It was used a structured questionnaire applied to 155 employees. It was found that the keys of the people-first values and transcendental mediation possess high awareness and contribute to maintaining the bond between employees and the organization. While negative perceptions were observed the keys of tangible extrinsic rewards, security and fulfillment, whose association with the people management activities is related to the control, development and compensation. The trend found was that the organization has committed employees.

**Keywords:** Organizational commitment; people management, organization.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas contempla o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos definidos por uma organização, para elencar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (LEITTE & ALBUQUERQUE, 2012). Segundo Gil (2011) a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas atuantes nas organizações, para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Em outras palavras a organização adota um modelo de gestão de pessoas visando atrair e manter profissionais comprometidos, e com desempenho superior, objetivando maior qualidade e produtividade através das pessoas. Para isto, desenvolveram-se estudos visando esclarecer o vínculo entre o empregado e a organização, um destes estudos é o do comprometimento organizacional (ZANELLI, 2004).

A partir do trabalho dos professores Mowday, Streers e Porter na década de 1970, o tema comprometimento organizacional obteve divulgação mundial, existindo uma vasta literatura em nível internacional (TELLES, 2010). No Brasil, os construtos tiveram início na década de 1990. Com os trabalhos de Borges-Andrade & Bastos. As diversas pesquisas desenvolvidas desde então procuraram formular modelos e quantificar o tema comprometimento, bem como suas variáveis (CANÇADO; MORAES & SILVA, 2006).

Ainda que não se tenha um conceito único para o comprometimento organizacional, o propósito básico dos teóricos tem se restringido a delimitar e identificar seus determi-

nantes, de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores índices de produtividades (BANDEIRA, MARQUES & VEIGA, 2000). Desta maneira o comprometimento organizacional é um conceito em construção, que se remete à identificação ou vínculo do trabalhador com a empresa, e com os esforços necessários em prol de seus objetivos (BASTOS, 1997; ROBBINS, 2010; TELLES, 2010).

Além disso, diversas práticas e políticas são adotadas pelas organizações, objetivando conseguir um maior grau de comprometimento organi-

zacional de seus colaboradores (MEDEIROS et al., 2003). Apesar de não existir um único conceito para o tema, neste trabalho utilizou-se como base o estudo do professor norte-americano Gary Dessler no qual teve o intuito

de descobrir as práticas administrativas que criavam o comprometimento do funcionário, e que se repetiam na conduta dos negócios de cada empresa. Dessler (1997, p. 11) constatou na medida em que o estudo prosseguia, que "a criação do comprometimento requereria um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal".

DESSLER (1997, PREFÁCIO), AFIRMA QUE "FUNCIONÁRIOS COMPROMETIDOS NÃO SÃO APENAS PRODUTO DE UMA CERTA CULTURA MISTERIOSA, IMPOSSÍVEL DE SE VER E CONSERVAR".

Dessler (1997, prefácio), afirma que “funcionários comprometidos não são apenas produto de uma certa cultura misteriosa, impossível de se ver e conservar”. Ele constata ainda que, passos concretos e políticas de pessoal resultam em um elevado comprometimento dos funcionários. Como seu estudo possui cunho empírico, isso possibilita que o mesmo seja reaplicado. Sendo assim, foi aplicado na empresa beneficiadora de vidros aqui denominada Glass, fundada em 1987, localizada na Serra Gaúcha, com o objetivo de verificar o comprometimento organizacional dos colaboradores, como forma de apoio a uma atuação de gestão de pessoas estratégica na empresa.

Para isso, foram utilizadas as oito chaves estabelecidas por Dessler (1997), valores people-first, diálogos de mão dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas palpáveis e realização, descritas no quadro 1, relacionando-as com as atividades de gestão de pessoas (quadro 2) de acordo com a classificação de Gil (2011), com a finalidade de propor práticas de gestão de pessoas visando o aumento do comprometimento dos colaboradores da organização Glass.

#### QUADRO 01:

##### DESCRIÇÃO DAS OITO CHAVES DO COMPROMETIMENTO

CHAVE	DESCRIÇÃO
<b>People-first</b>	Supõe que os funcionários das organizações são seus bens mais valiosos. As ações são produtos de valores, como dever, honra, respeito pelo indivíduo, honestidade, amabilidade.
<b>Diálogos de mão dupla</b>	Onde os funcionários ouvem e são ouvidos. As práticas relacionadas dão aos funcionários dados para fazê-los terem a sensação serem sócios.
<b>Comunhão</b>	Sentimento de que são compartilhados os bens e os resultados dos esforços. Junção do eu e do grupo, oportunidades iguais para contribuir e para beneficiar-se.
<b>Mediação transcendental</b>	Processo por meio do qual alguém vincula sua perspectiva e tomada de decisão a um poder maior do que a si mesmo. Criação e transmissão da ideologia organizacional para o colaborador. Valores que orientam o comportamento.
<b>Contratação baseada em valor</b>	Contratação de colaboradores cujos valores sejam compatíveis com os da organização, de modo que os contratados tornem-se parte de uma “elite”.
<b>Segurança</b>	Segurança no emprego. Elaboração de políticas e práticas que permitam a percepção de segurança, desenvolver os colaboradores para que em momentos de crise não sejam necessárias demissões.
<b>Recompensas extrínsecas palpáveis</b>	Oferecer aos colaboradores recompensas financeiras, incentivos a médio e longo prazo e benefícios extensivos aos seus familiares.
<b>Realização</b>	Oferecer aos colaboradores a oportunidade de tomarem tudo aquilo que são capazes de ser.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dessler (1997)

**QUADRO 02:**

**RELAÇÃO ENTRE AS CHAVES DO COMPROMETIMENTO E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

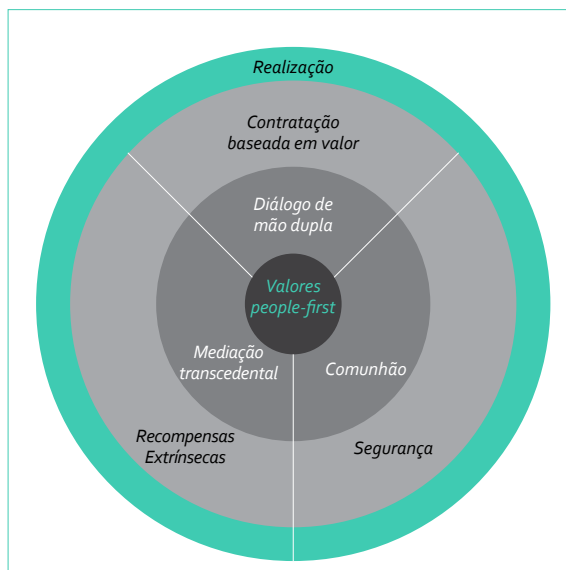
AS OITO CHAVES DE DESSLER (1997)	ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS POR GIL (2011)	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR GIL (2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contratação baseada em valor</i></li> <li>• <i>Mediação transcendental</i></li> <li>• <i>Comunhão</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Suprimento ou agregação</i></li> <li>• <i>Aplicação</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identificação das necessidades de pessoal</i></li> <li>• <i>Pesquisa de mercado de recursos humanos</i></li> <li>• <i>Recrutamento</i></li> <li>• <i>Seleção</i></li> <li>• <i>Análise e descrição de cargos</i></li> <li>• <i>Planejamento e alocação interna de recursos humanos</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Segurança</i></li> <li>• <i>Diálogos de mão dupla</i></li> <li>• <i>Recompensas extrínsecas palpáveis</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compensação ou manutenção</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salários</i></li> <li>• <i>Benefícios</i></li> <li>• <i>Carreiras</i></li> <li>• <i>Higiene e segurança no trabalho</i></li> <li>• <i>Relações com sindicatos</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Realização</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Desenvolvimento ou capacitação</i></li> <li>• <i>Controle ou monitoramento</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Treinamento e desenvolvimento de pessoal</i></li> <li>• <i>Desenvolvimento e mudança organizacional</i></li> <li>• <i>Avaliação de desempenho</i></li> <li>• <i>Banco de dados</i></li> <li>• <i>Sistemas de informações gerenciais</i></li> <li>• <i>Auditoria de recursos humanos</i></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dessler (1997)

Para organizar de forma resumida as oito chaves, Dessler (1997) as dispôs em uma roda, denominada “a roda do comprometimento”. Essa disposição visa complementar a importância de cada chave, iniciando-se pelo aro central. A figura 1 demonstra a disposição das chaves segundo a percepção do autor.

**FIGURA 01:**

**RODA DO COMPROMETIMENTO**



Fonte: adaptado de Dessler (1997)

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O local de estudo foi uma indústria do setor de beneficiamento de vidros, localizada na Serra Gaúcha, fundada em 1987, e aqui denominada Glass. A organização conta com aproximadamente 250 funcionários, destes 155 participaram da pesquisa, tendo uma área de 16 mil metros de parque fabril, beneficiando um volume anual de um milhão de metros quadrados (m<sup>2</sup>) de vidro. É certificada com a ISO 9001 e reconhecida nas comunidades europeia e americana. Desenvolve também um projeto, com ações voltadas à inserção de adolescentes no mercado de trabalho.

Esta pesquisa pode ser entendida como um estudo descritivo, de abordagem quantitativa com um complemento qualitativo. Assim, basicamente, o estudo se configura como survey (uso de um único instrumento de coleta de dados, em geral um questionário) (BERTO & NAKANO, 2000), com complemento qualitativo, já que ao questionário estruturado foi adicionada uma questão aberta ao final. O instrumento foi constituído de duas partes, a primeira, buscou coletar os dados sócio demográficos dos participantes, a segunda continha dezesseis afirmativas fechadas (quadro 3), a serem respondidas por meio da escala de Likert, apresentada com cinco graus de avaliação, variando de 'concordo totalmente' a 'discordo totalmente' e mais uma pergunta aberta onde os participantes puderam expor suas considerações.

### QUADRO 03:

DESCRIÇÃO DAS OITO CHAVES E SUAS AFIRMATIVAS

CHAVE	AFIRMATIVA
<i>People-first</i>	<i>Acredito que sou tratado com dignidade, sou respeitado e todos confiam no meu trabalho. Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas, independente do trabalho que realizam.</i>
<i>Diálogos de mão dupla</i>	<i>Na organização em que trabalho eu consigo expressar minha opinião, relatar preocupações, angústias e receber retorno sobre aquilo que me incomoda. Os colaboradores tem acesso a todas as informações importantes e ao desempenho da organização.</i>
<i>Comunhão</i>	<i>Nesta organização sou estimulado a realizar trabalhos em grupo. Ser reconhecido como membro da equipe é o que me leva a lutar por esta organização.</i>
<i>Mediação transcendental</i>	<i>Eu acredito nos objetivos e valores desta organização. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.</i>
<i>Contratação baseada em valor</i>	<i>Quando me juntei a esta organização, senti que fui "eleito", e desde então meus valores pessoais e os da organização tem se tornado cada vez mais idêntico.</i>
<i>Segurança</i>	<i>Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego. Recebo treinamento para desempenhar mais de uma função caso necessário. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.</i>
<i>Recompensas extrínsecas palpáveis</i>	<i>A menos que seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para gerar esforço extra em benefício desta organização. Em relação ao meu nível de escolaridade acredito que minha remuneração é adequada.</i>
<i>Realização</i>	<i>Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa. Desde que me juntei a esta organização realizei vários sonhos, particulares e familiares. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que expresso publicamente.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram coletados na segunda quinzena do mês de julho do ano de dois mil e quatorze, com duração de aproximadamente vinte horas, nas dependências da organização Glass. Para o setor administrativo foi disponibilizada uma sala de reuniões e para os demais foi disponibilizada uma sala localizada junto à produção. Fizeram parte da amostra 155 colaboradores, que foram chamados aleatoriamente pelo supervisor responsável e convidados a participar, após serem esclarecidos do objetivo do estudo.

Para análise dos dados coletados, utilizou-se o software de planilhas Microsoft Excel e o pacote estatístico do software SPSS (Statistic Package for Social Science), versão 18.0, ambos em ambiente Windows 7. As análises foram realizadas a partir dos resultados

PARA HAIR JR. (2005, P. 270), A MEDIANA “É O VALOR ABAIXO (E ACIMA) DO QUAL RECAI METADE DOS VALORES NA DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA”.

encontrados para cada chave do comprometimento, ou seja, as afirmativas não foram analisadas individualmente, mas agrupadas em suas respectivas chaves.

Com a finalidade de compreender mais facilmente os dados fez-se uso de uma tabela de distribuição de frequência. Conforme Hair Jr. (2005, p. 263) a tabela de distribuição de frequência tem por objetivo demonstrar o número de respostas associadas a cada valor de uma variável. Como medidas de tendência central fez-se uso da mediana, média e da

moda. Para Hair Jr. (2005, p. 270), a mediana “é o valor abaixo (e acima) do qual recai metade dos valores na distribuição da amostra”. Para o mesmo autor a moda “é a medida de tendência central que identifica o valor que ocorre com mais frequência na distribuição da amostra”. Ainda para Hair Jr. (2005, p.70) a média refere-se a “algum grau de tendência central, com a maioria das respostas distribuídas próximas da média ou do valor médio”.

Já enquanto medida de dispersão foi utilizado o desvio padrão, podendo ser pensado conforme definido por Hair Jr. (2005, p. 273), “seu tamanho indica algo sobre o nível de concordância entre os respondentes quando eles respondem a uma determinada questão”. Se o desvio padrão é pequeno ( $<1$ ) significa que os respondentes foram muito coerentes, porém se o desvio padrão é grande ( $>3$ ), se pode dizer que há variabilidade nas respostas dadas (HAIR JR., 2005).

Para avaliar a confiabilidade da escala das oito chaves do comprometimento, optou-se pelo método de consistência interna, utilizando-se o Alfa de Cronbach.

Conforme definido por Malhotra (2010, apud CANÇADO; MORAES e SILVA, 2013), um valor superior a 0,6 indica confiabilidade satisfatória da consistência interna. O valor obtido foi de 0,723, sendo considerado confiável.

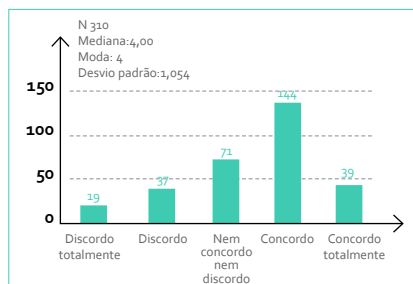
### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados apurados nos 155 questionários aplicados traçam o perfil da amostra e pode ser assim configurado: 60% são do sexo masculino; 43% trabalham na empresa entre

1 e 5 anos e 86% situam-se no nível hierárquico operacional.

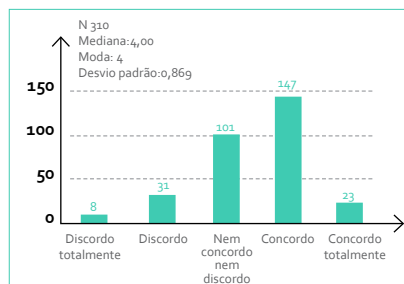
Assegurada a confiabilidade da escala, destaca-se na análise total da amostra que as chaves do comprometimento com elevada percepção positiva dos colaboradores são a valores people-first e a mediação transcendental, conforme apresentado na tabela 1 e nas figuras 2 a 9 que demonstram a distribuição das respostas dadas pelos 155 colaboradores a cada chave do comprometimento.

**FIGURA 02:**  
VALORES PEOPLE-FIRST



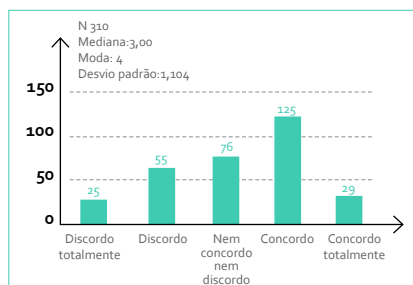
Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

**FIGURA 03:**  
MEDIÇÃO TRANSCENDENTAL



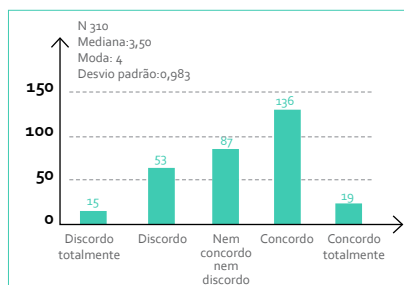
Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

**FIGURA 04:**  
COMUNHÃO



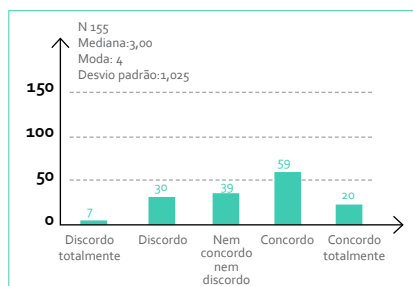
Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

**FIGURA 05:**  
DIÁLOGOS DE MÃO DUPLA



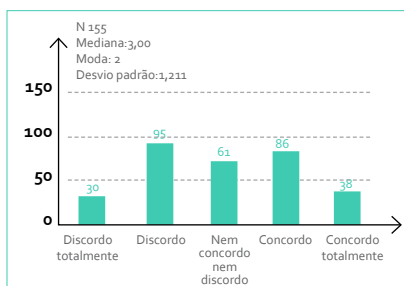
Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

**FIGURA 06:**  
CONTRATAÇÃO BASEADA EM VALOR



Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

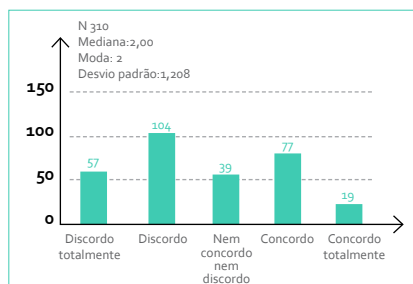
**FIGURA 07:**  
SEGURANÇA



Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

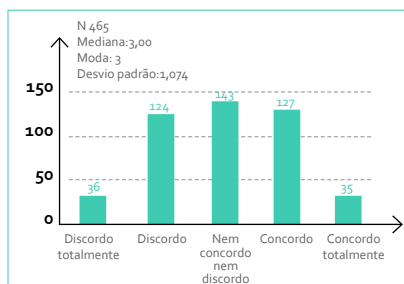


**FIGURA 08:**  
RECOMPENSAS EXTRÍNECAS



Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

**FIGURA 09:**  
REALIZAÇÃO



Fonte: Elaborado pelos autores com o SPSS

As chaves da segurança, das recompensas extrínsecas palpáveis e da realização, foram analisadas por nível hierárquico, para poder verificar qual dos níveis interferiu negativamente na percepção dos colaboradores.

A chave dos valores people-first e a da mediação transcendental apresentaram como moda e mediana o valor 4 (quatro), equivalente ao ponto da escala likert "concordo", além de ambas terem apresentado média igual a 3,47.

Quanto ao desvio padrão é possível observar valores próximos a 1 (um), o que evidencia a coerência entre os respondentes (HAIR JR. 2005).

**TABELA 01:**  
DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO TOTAL DA AMOSTRA  
ÀS OITO CHAVES DO COMPROMETIMENTO

	N	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	MEDIANA	MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<i>People-first</i>	310	19	37	71	144	39	4,00	4	3,47	1,054
<i>Diálogos de mão dupla</i>	310	15	53	87	136	19	3,50	4	3,29	0,983
<i>Comunhão</i>	310	25	55	76	125	29	3,00	4	3,25	1,104
<i>Mediação transcendental</i>	310	8	31	101	147	23	4,00	4	3,47	0,869
<i>Contratação baseada em valor</i>	155	7	30	39	59	20	3,00	4	3,26	1,025
<i>Segurança</i>	310	30	95	61	86	38	3,00	2	3,02	1,211
<i>Recompensas extrínsecas palpáveis</i>	310	57	104	53	77	19	2,00	2	2,67	1,208
<i>Realização</i>	465	36	124	143	127	35	2,00	3	3,00	1,074

Fonte: Elaborado pelos autores fazendo uso do SPSS

Verifica-se ainda que, das 310 respostas atribuídas à chave valores people-first, 144 estão no ponto da escala equivalente a "concordo". Isso demonstra que os colaboradores percebem que são respeitados, conseguem reconhecer que a organização se preocupa com eles, independente do trabalho que realizam, além de considerarem justo o tratamento recebido.

Percebe-se também, que das 310 respostas atribuídas à chave mediação transcendental, 147 estão no ponto da escala equivalente a “concordo”, com um desvio padrão de 0,860. Isso demonstra que além de os colaboradores terem sido coerentes em suas respostas, acreditam nos valores e objetivos da organização Glass, e a preferem em relação a outras, em função dos valores adotados, indicando que o objetivo e a ideologia são compartilhados com clareza e desta maneira inclinam seu comportamento.

Em relação aos colaboradores do nível tático, composto por coordenadores, supervisores, analistas e líderes de setor, a chave a ser destacada é a que diz respeito às recompensas extrínsecas palpáveis, cuja discordância é predominante, conforme demonstra a tabela 2.

A discordância apresentada nas recompensas extrínsecas palpáveis, totalizando 16 dentre as 42 respostas para este item. Entende-se que no nível tático os colaboradores não identificam o recebimento de recompensas, quando desempenhado esforço extra, acreditam receber remuneração inadequada quando relacionada ao seu nível de escolaridade, além da percepção negativa em relação às recompensas financeiras a médio e longo prazo e aos benefícios extensivos aos familiares.

**TABELA 02:**  
DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO NÍVEL HIERÁRQUICO  
TÁTICO ÀS OITO CHAVES DO COMPROMETIMENTO

	N	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	MEDIANA	MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<i>People-first</i>	42	2	1	6	24	9	4,00	4	3,88	0,942
<i>Diálogos de mão dupla</i>	42	0	2	3	29	8	4,00	4	4,02	0,680
<i>Comunhão</i>	42	2	8	6	19	7	4,00	4	3,50	1,132
<i>Mediação transcendental</i>	42	0	1	11	23	7	4,00	4	3,86	0,718
<i>Contratação baseada em valor</i>	21	0	2	4	12	3	4,00	4	3,76	0,831
<i>Segurança</i>	42	4	9	9	15	5	3,00	4	3,05	1,209
<i>Recompensas extrínsecas palpáveis</i>	42	6	16	6	10	4	2,00	2	2,76	1,246
<i>Realização</i>	63	5	18	12	24	4	3,00	4	3,09	1,102

Fonte: Elaborado pelos autores fazendo uso do SPSS

Sobre os colaboradores do nível operacional, que engloba auxiliares, assistentes, operadores, entre outros, representando 86% dos respondentes, constata-se a partir das respostas apresentadas na tabela 3, que a maior frequência de discordantes encontra-se nas chaves da segurança e das recompensas extrínsecas palpáveis.

**TABELA 02:**

DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS DO NÍVEL HIERÁRQUICO OPERACIONAL ÀS OITO CHAVES DO COMPROMETIMENTO

	N	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	MEDIANA	MODA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<i>People-first</i>	268	17	36	65	120	30	4,00	4	3,41	1,058
<i>Diálogos de mão dupla</i>	268	15	51	84	107	11	3,00	4	3,18	0,974
<i>Comunhão</i>	268	23	47	70	106	22	3,00	4	3,21	1,096
<i>Mediação transcendental</i>	268	8	30	90	124	16	4,00	4	3,41	0,876
<i>Contratação baseada em valor</i>	134	7	28	35	47	17	3,00	4	3,18	1,032
<i>Segurança</i>	268	26	86	52	71	33	3,00	2	3,02	1,213
<i>Recompensas extrínsecas palpáveis</i>	268	51	88	47	67	15	2,00	2	2,65	1,204
<i>Realização</i>	402	31	106	131	103	31	3,00	3	2,97	1,064

Fonte: Elaborado pelos autores fazendo uso do SPSS

Para a chave da segurança, a frequência de 86 respostas na opção discordo, e a moda 2 (dois, equivalente a discordo), geram o entendimento de que os colaboradores do nível operacional não se sentem seguros no emprego, percebendo que podem ser demitidos a qualquer momento, além de considerarem insuficiente o treinamento recebido para a função que desempenham.

Na chave das recompensas extrínsecas, das 268 respostas, 88 foram na opção discordo, com moda e mediana 2 (dois, que equivale a discordo). Da mesma forma que no nível tático, isso indica que os colaboradores do nível operacional, também não identificam o recebimento de recompensas quando desempenhado esforço extra, e acreditam receber remuneração inadequada quando relacionada ao seu nível de escolaridade, além de apresentarem percepção negativa em relação às recompensas financeiras a médio e longo prazo e aos benefícios extensivos aos

familiares.

Como sugestão propõe-se uma revisão do plano de cargos e salários. A definição clara dos cargos facilita a compreensão das tarefas a serem desempenhadas, bem como a delimitação das linhas de autoridade e responsabilidade. Isso tende a auxiliar na seleção de pessoal, bem como, nas avaliações de desempenho, além de fornecer informações para programas de capacitação e desenvolvimento. Com os papéis bem definidos novas soluções de remuneração podem ser adotadas para aumentar a percepção que os colaboradores possuem em relação às recompensas extrínsecas. Tais soluções podem estar vinculadas as habilidades, ao desempenho, ou ainda ao atingimento de metas por equipes (GIL, 2011).

Ainda, em relação ao nível operacional, a maior frequência de respostas indiferentes é encontrada na chave que diz respeito à realização. Das 402 respostas possíveis, 131 foram

no ponto da escala equivalente a nem concordo, nem discordo, na qual os colaboradores não percebem claramente oportunidades futuras dentro da organização. Ainda, a falta de clareza também compromete o sentimento de realização. Isso implica em certa apatia em relação à visão pessoal sobre a organização e aquela expressa publicamente. Considerando-se que cada chave funciona como alicerce para as seguintes, o aro final da roda (figura 1), onde se localiza a chave da realização é uma consequência das anteriores. É a partir da base que se instituem práticas que ajudam o colaborador a atingir o aro final, ou seja, a realização.

Os resultados obtidos através da análise quantitativa, são reafirmados nas respostas dadas pelos colaboradores, quando questionados sobre quais ações (atividades, melhorias) podem ser realizadas para um maior comprometimento com a organização. Isso pode ser observado pela colocação de uma respondente do nível operacional, sem cargo especificado, e que trabalha entre 5 e 10 anos na organização.

“Dar mais treinamentos, melhorar ambiente de trabalho, fazer ações preventivas nas máquinas, dar mais cursos e oportunidades de trabalho em outras funções, para aprendermos mais coisas novas a cada dia. Além de incluir programa de participação nos resultados, avaliações de 6 em 6 meses para saber quem merece aumento e um espaço ao ar livre para descanso nos intervalos”.

No nível tático as considerações qualitativas mais relevantes pertencem a colaboradores do gênero feminino, sem especificação de cargo e com até 1 ano de empresa. As ações sugeridas são:

“É necessário um trabalho de endomarketing, para que todos saibam a importância de seu trabalho para a empresa, pois desta forma cada funcionário se torna mais comprometido. Oportunizar cursos de liderança extensivos a todos os funcionários visando à abertura de oportunidades internas de crescimento”.

Além de que seria relevante:

“Workshop de integração entre áreas, proporcionando uma visão mais ampla dos processos de outros setores, melhoria contínua e monitoramento do fluxo de processos do trabalho, focando na agilidade e assertividade. Resultando produtos adequados as necessidades da empresa e mapeado outras oportunidades”.

Diante a essas opiniões, propõe-se um sistema de rodízio nos postos de trabalho, em ambos os níveis hierárquicos, visando desenvolver um melhor entendimento da função e importância do outro, além da compreensão de que a organização é uma engrenagem que só funciona com a colaboração e empenho de todos, pois conforme Gil (2011), não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Essa atividade além de agregar conhecimento para o colaborador, proporciona à organização o benefício de suprir uma ausência sem prejuízos em caso de necessidade.

Recomenda-se ainda, em relação ao nível operacional, que a or-

NÃO HÁ COMO  
DEIXAR DE  
CONSIDERAR  
O CAPITAL  
HUMANO COMO  
O MAIS EVIDENTE  
DIFERENCIAL  
COMPETITIVO DAS  
ORGANIZAÇÕES.

ganização incentive o recrutamento interno, quando da abertura de novas vagas, antes de buscar profissionais no mercado de trabalho, pois os colaboradores já são conhecidos e a organização lhes é familiar. Além de ser um procedimento econômico, demonstra que a organização está interessada em promover seus colaboradores e oferecer-lhes oportunidades futuras, porém deve-se tomar o devido cuidado para que em caso de recusa não haja prejuízo para as partes.

Por isso, estabelecendo-se relação entre as chaves consideradas não percebidas, segurança e recompensas extrínsecas, e a chave da realização, considerada indiferente, com as atividades de gestão de pessoas (quadro 2), pode-se deduzir que práticas ligadas ao salário, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, não estão sendo percebidas de forma clara pelos colaboradores e sugere-se atenção por parte da organização. Além disso, para os colaboradores do nível operacional, sugerem-se ações voltadas à capacitação e desenvolvimento de pessoas, com práticas de treinamento, desenvolvimento e avaliações de desempenho.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tendência encontrada nas repostas, é a de que ocorre uma percepção positiva em relação às chaves do comprometimento e, por conseguinte, em relação às práticas de gestão de pessoas, levando a inferência de que a organização possui colaboradores comprometidos.

No entanto, houve um destaque negativo em relação à chave das recompensas extrín-

secas, que obteve discordância nos níveis hierárquicos, tático e operacional. Isso sugere que não há percepção de recompensas extras, bem como da extensão dos benefícios aos familiares. Com isso, pode-se estabelecer relações com as práticas de gestão de pessoas de modo a inferir que as atividades de compensação merecem atenção especial, evoluindo nas práticas de salários, benefícios, plano de carreira e segurança no trabalho. Ações como manutenções preventivas e implantação do programa de participação nos resultados, podem ser desenvolvidas, vindo a contribuir para a elevação do vínculo dos colaboradores com a organização.

Além disso, o fato de o tema comprometimento não possuir um conceito único e assim possibilitar diversas interpretações, caracterizando-se como algo impalpável e subjetivo, variando de acordo com o julgamento de cada pessoa, foi uma das limitações encontradas. Porém, este estudo pode contribuir para o entendimento deste tema, além de ter partido de uma abordagem diferente, utilizando-se das oito chaves do comprometimento, ao invés das adotadas habitualmente nas pesquisas que se utilizam dos componentes afetivos, normativos e instrumentais do comprometimento definidos por Meyer e Allen (1993). Como sugestão para estudos futuros, propõe-se uma investigação somente qualitativa através de entrevistas em profundidade, utilizando-se as oito chaves do comprometimento organizacional, ou ainda a investigação individual e mais aprofundada de uma das oito chaves objetivando entender quais são os fatores que influenciam cada

nível hierárquico.

Como contribuição prática do estudo para a organização, salienta-se que pesquisas de cunho empírico, podem estimular o encaminhamento de estudos internos sobre ações, práticas e atividades para aumentar o comprometimento com a organização. Ainda, encorajar outras pesquisas a fim de avaliar em profundidade os pontos negativos.

Por fim, pode-se dizer que o estudo elaborado atingiu o seu objetivo, ao investigar o comprometimento organizacional dos colaboradores da organização Glass. Além de sugerir práticas de gestão de pessoas visando o aumento do comprometimento, para que a organização possa conquistar vantagem competitiva em todos os setores de atuação, contribuindo para o seu sucesso e continuidade.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 4, n. 2, Ago. 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração.** Revista de Administração, v.32, nº 3, p.28-39, 1997. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3203028.pdf>. Acessos em 06 fev. 2014.

BERTO, Rosa Maria Villares. S.; NAKANO Davi Noboru. **A produção científica nos anais do encontro nacional e engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa.** PROD., Rio de Janeiro, v.9, n.2, 2000, p. 65-76. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/v9n2/v9n2a05>. Acesso em 06 fev. 2014.

CANÇADO, Vera L., MORAES, Lucio F., SILVA, Edson M. **Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da empresa XSA.** RAM. Revista de Adm. Mackenzie, v.7, n.3, 2006, PP. 11-37. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416332002>. Acesso em 24 nov. 2013.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva.** Tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Roberto Antonio Iannone. São Paulo. Makron Books, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. 11 reimpr. São Paulo. Atlas, 2011.

HAIR, Jr., Joseph F; BARRY, Babin; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre. Bookman, 2005.

LEITE, N., DE ALBUQUERQUE, L.. **Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas Petroquímicas de Camaçari – Bahia: Seus Reflexos nas Estratégias de Atração, Retenção e Desenvolvimento de Profissionais \***. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 11, dez. 2012.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al . **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 7, n. 4, Dec. 2003.

ROBBINS, P. Stephen et al. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. Tradução Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.

TELES, Elisângela Elisabete. **A relação entre comprometimento organizacional e resistência a mudança: estudo de caso em organizações de diferentes portes**. Caxias do Sul, 2010.

ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Biten-court (Org.). **Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil**, São Paulo, Artmed Editora S/A, 2004.

# A PREPARAÇÃO PARA A INOVAÇÃO – EDUCAÇÃO SUSTENTÁVEL EMPREENDEDORA

MORAES, Ana Shirley de França - A preparação para a  
inovação - educação sustentável empreendedora

## RESUMO

Ser inovador não é sempre algo nato, é possível desenvolver por meio de práticas educacionais e desenvolvimento de habilidades que promovam o espírito empreendedor. Certo é que para ser inovador é preciso se preparar e se formar dentro de uma lógica diferente da educação tradicional. Assim, o estudo pretende vincular a preparação para inovação à formação e preparação do espírito empreendedor. Revela-se, também, o comportamento, as habilidades, os valores do empreendedor inovador e um modelo experiencial educacional como caminho a percorrer pela educação, principalmente, em nível superior. Utilizou-se neste estudo, pesquisa exploratória, quando aos objetivos, e pesquisa bibliográfica e documental, quanto à forma de coleta de dados.

**Palavras Chave:** Educação sustentável, empreendedorismo, inovação, preparação.

---

## ABSTRACT

Being innovative is not always something born, you can develop through educational practices and skills development to promote the entrepreneurial spirit. It is certain that to be innovative you need to prepare and train in a different logic of traditional education. Thus, the study aims to link the preparation for innovation training and preparation of the entrepreneurial spirit. It is, also, behavior, skills, values the innovative entrepreneur and experiential education model as a way to go for education, especially at the college level. Was used in this study, exploratory research, when the goals, and bibliographical and documentary research, as to data collection.



## INTRODUÇÃO

A difusão do empreendedorismo como objeto de estudo nas instituições, nas duas últimas décadas do século XX, desenvolveu estratégias metodológicas diferenciadas que resultam hoje em tendências de integração teoria e prática, importante ao espírito inovador. Com isso, as formas de ensinar e apreender o conhecimento, bem como desenvolver habilidades e competências se ampliaram para a inovação.

A essência do empreendedorismo é a habilidade de visualizar uma oportunidade e a mobilização para buscar o novo, apesar dos possíveis riscos; porém, na atual realidade globalizada de mercados escassos e complexos, passa a ser um caminho, talvez o único, para que profissionais alcancem postos de trabalho e formas eficazes de atuação em ocupações e atividades de nível superior.

A criação desse espírito não acontece por acaso, desenvolve-se, por meio de habilidades e atitudes, para o desenvolvimento de competências necessárias ao perfil empreendedor. Com isso, algumas ações necessitam nortear a formação do futuro profissional para o mundo em transformação, na busca de novas respostas e novos e constantes conhecimentos, visando ao sucesso para a vida social e pessoal. Nesse ponto, a participação da instituição de ensino é decisiva, pois são das propostas acadêmicas, das metodologias interdisciplinares e, principalmente, transdisciplinares, de uma postura didática, aplicada à inovação, que se promove a formação empreendedora.

Assim, pretende-se revelar as características do perfil empreendedor, por meio de estudo bibliográfico, com nova construção epistemológica, demonstrando que o profissional brasileiro, de qualquer área de formação e atuação, muito necessita de habilidades, comportamentos e valores necessários a empreender, a fim de que se coloque na lógica da inovação, por meio de uma formação sustentável, desenvolvida pela educação.

### 1 O EMPREENDEDOR E O EMPREENDEDORISMO- DEFINIÇÕES NECESSÁRIAS

A princípio, torna-se necessária, para fins de realização do estudo, a definição dos termos Empreendedor e Empreendedorismo, de forma prover conceitualmente os aspectos básicos da construção teórica do tema que se quer abordar.

O conceito Empreendedor traz em si a qualidade de empreender, na realidade de mercados e de formação. O que se vê são profissionais de vários níveis ainda baseados num modelo arcaico e reprodutivo, pouco contribuindo à formação do espírito empreendedor, conforme se pode verificar nas formas de ensinar e nos conteúdos, geralmente, desvinculados da prática. Nesta análise, nem

A CRIAÇÃO DESSE  
ESPÍRITO NÃO  
ACONTECE POR ACASO,  
DESENVOLVE-SE, POR  
MEIO DE HABILIDADES  
E ATITUDES, PARA O  
DESENVOLVIMENTO  
DE COMPETÊNCIAS  
NECESSÁRIAS AO PERFIL  
EMPREENDEDOR.

todo profissional formado consegue desenvolver o tão desejado perfil empreendedor, para fins da inovação em suas atitudes.

Na busca da definição do termo Empreendedorismo, tem-se: o fazer algo novo ou o que existe de formas diferentes. Podem ser mudanças nas técnicas de produção, conquista de mercados, introdução de bens, entre outros fatores de alteração econômica. Tal alteração provocaria um desequilíbrio dinâmico, obrigatório para uma economia sadia, sendo um dos principais fatores de “booms e depressões”, na medida em que interferiria em salários e taxas de juros. É assim que Joseph Schumpeter (1947) definiu a atitude empreendedora. A expressão possui vasto campo de significados, como inovação empresarial e resposta criativa. Desta forma, considera que o importante é reconhecer como agente que faz a diferença.

Precursor do conceito, Schumpeter cita Cantillon (XVII), autor que introduziu o termo empresário – “aquele que compra meios de produção a certos preços e os combina para obter um produto que vai vender no momento em que se compromete com os custos”. Cita ainda Say (1800), que criou o francês *entrepreneur* – “quem transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um setor de produtividade mais ainda mais elevada e de maior rendimento”. Essas concepções iniciais influenciaram teorias posteriores, sobretudo, pela presença de mecanismos de direção e exploração.

Drucker (1986) afirma que o empreendimento é uma conduta, fundamentada numa decisão, cujas bases são o conceito e a teoria. Não é traço da personalidade. Dolabela (2002) segue o mesmo caminho, ao defender que existe um perfil do empreendedor, mas que esse pode ser desenvolvido por todos que se empenhem em concretizar seus ideais. Diz também que em qualquer ofício é possível desempenhar tal função, o diferencial está na maneira como se aborda o mundo. Segundo ele, “é o sistema que aciona a energia individual e a coletiva no âmbito da construção do desenvolvimento, seja na montagem de uma empresa, ação empreendedora do emprego, no governo ou no terceiro setor”.

Schumpeter (1996) e Dornellas (2005) estão de acordo com essas proposições. O primeiro trabalha com motivações e percebe que as inovações variam com o ramo da economia, com a origem, função e aptidões do sujeito. E o segundo, com as oportunidades, as quais devem ser bem identificadas.

Para Schumpeter (1996) a atividade empresarial requer uma liderança e algum controle sobre fatores materiais e pessoais. Defende que o autofinanciamento é o método mais promissor para

DRUCKER (1986) AFIRMA  
QUE O EMPREENDIMENTO  
É UMA CONDUTA,  
FUNDAMENTADA NUMA  
DECISÃO, CUJAS BASES  
SÃO O CONCEITO E A  
TEORIA. NÃO É TRAÇO DA  
PERSONALIDADE.

direcionar uma empresa ao seu tamanho ideal. A função empresária, no entanto, não necessita ser exercida por uma pessoa física singular; muitas vezes o é, por uma personalidade coletiva.

Drucker (2003) concorda e estabelece o conceito de risco, no qual declara ser essencial arriscar nos negócios, com metodologia, em vista de criar valores diferentes e fazer novas contribuições. Para tal, pressupõe o “monitoramento das sete fontes para uma oportunidade”. São elas: algum evento inesperado; uma incompatibilidade entre a realidade e de como essa deveria ser; inovação

## SCHUMPETER (1996) QUESTIONA ACERCA DO FUTURO DO EMPREENDEDOR E APONTA IMPRESSÕES, AS QUAIS PRECISAM SER COMPROVADAS OU REFUTADAS PELO HISTORIADOR.

baseada na necessidade do progresso; alterações inesperadas no setor industrial ou no mercado; mudanças populacionais; na percepção, disposição e significado e, um conhecimento novo, científico ou não.

Dornellas (2005) identifica outros fatores como pretexto para a inovação. Há os pessoais, ligados à própria satisfação; os ambientais e os sociológicos, que incluem as possibilidades de reunir grupo de pessoas influentes, com formações, vocações e idades desejadas.

Schumpeter (1996) taxa o fenômeno como imprevisível, pelo caráter heterogêneo e por não ser transmitido por qualquer tipo de herança. No entanto, a frequência com que ocorre, a intensidade, seu sucesso ou fracasso está relacionada à qualidade das pessoas disponíveis no mercado, às ações individuais e aos padrões comportamentais. O reverso, também, procede. A atividade empresarial contribui para certo tipo de civilização e mentalidade pública.

Dentre os autores citados, Dolabela (2002) é o que enfatiza a conotação social do empreendedorismo, cuja serventia primordial é gerar utilidade para os outros. A formação do bem-estar da coletividade e da liberdade deve estar vinculada à capacidade de produzir riquezas a todos.

Tanto Schumpeter (1996), quanto Dornellas (2005), retrata as inovações como partes de um processo. Para eles, há uma sequência de quatro fases. Primeiro, a identificação da oportunidade, depois o desenvolvimento de um plano de negócio, seguido da determinação de recursos para começar o plano e, por último, o gerenciamento da empresa. Na visão dos autores, as mudanças se agrupam em certos períodos, não são distribuídas uniformemente pelos ciclos econômicos. Isso acontece em função da facilidade de se repetir um feito, após terem sido superadas as resistências ao novo. Na leitura dos autores, as três primeiras fases estariam ligadas à capacidade empreendedora e a última, à capacidade de gerenciamento e sustentação do negócio.

Schumpeter (1996) questiona acerca do futuro do empreendedor e aponta impressões, as quais precisam ser comprovadas ou refutadas pelo historiador. Por um lado, há a possibilidade do declínio da função, já que essa envolve habilidade de prever oportunidades capazes de quebrar a resistência que o meio impõe à mudança e, que a princípio, não podem ser comprovadas. Além

do que, a atividade empresarial não é mais o único meio de ascensão social. Existem outras possibilidades dentro e fora da esfera econômica, como a área acadêmica, a economia informal, entre outras. Por outro lado, boas perspectivas existem, no sentido, para que os meios modernos ofereçam menos resistência às novidades. Assim, o uso da intuição tende a ser substituído por uma equipe de especialistas e generalistas, para que o progresso se torne cada vez mais automático.

De todo modo, há um consenso quanto à necessidade de serem realizados mais estudos nessa área, de forma imparcial, que aborde os interesses e posições dos empresários bem-sucedidos e também dos fracassados, de forma a retratar o ambiente social. Afinal, o empreendedorismo, conforme Dolabela (2003), é um “fenômeno cultural”, no qual as soluções refletem os valores e características de seu povo.

## 2 O PERFIL EMPREENDEDOR

Vê-se na sociedade o crescimento vertiginoso do fenômeno do empreendedorismo e a mobilização da sociedade para a compreensão deste fenômeno. As tendências das práticas educacionais já denotam a grande preocupação com a empregabilidade dos futuros profissionais. Tal conduta se direciona indiscriminadamente a homens e mulheres, independente da área de formação ou das práticas de desenvolvimento de habilidades e competências em várias instâncias sociais.

Algumas das principais “causas” do empreendedorismo na sociedade são a falta de espaço no mercado de trabalho formal (como empregado) e a facilidade de acesso à infor-

**DOLABELA (2003) CITA QUE A VELOCIDADE DAS MUDANÇAS NA SOCIEDADE MODERNA E A NECESSIDADE DE SE ESTAR SEMPRE EM BUSCA DA INFORMAÇÃO FAZEM COM QUE O EMPREENDEDOR TRABALHE PARA SE ANTECIPAR AO FUTURO E NÃO PARA ACOMPANHÁ-LO.**

mação. Esses dois fatores podem resultar em três tipos de empreendedor:

**a)** O intra-empendedor, que por uma necessidade de realização pessoal ou financeira, procura empreender dentro da empresa em que trabalha, para não perder seu lugar e/ou atingir cargos mais elevados (Schumpeter);

**b)** O empreendedor por necessidade, aquele que depois de trabalhar em um emprego formal é demitido e se vê obrigado a trabalhar como autônomo para a sua subsistência, e empreende por necessidade, por “não ter para onde ir” e não por preferência ou aptidão. Seus traços empreendedores são voláteis, não resistem às dificuldades do mercado ou a uma oferta de emprego formal;

**c)** O empreendedor por preferência, aquele que faz a opção de dirigir seu próprio negócio por enxergar nele a possibilidade de se realizar pessoal e profissionalmente. A crença na sua capacidade e na sua vontade de inovar, e de dar certo, são fortes e não se desintegram facilmente; o empreendedor ele é, acima de tudo, perseverante.

Dolabela (2003) cita que a velocidade das mudanças na sociedade moderna e a necessidade de se estar sempre em busca da informação fazem com que o empreendedor trabalhe para se antecipar ao futuro e não para acompanhá-lo.

A seguir, apresentam-se habilidades e va-

lores que se relacionam ao caminho para o estabelecimento de sucesso de um gestor, além de traçar o seu perfil e seu lugar no mercado.

### 2.1 As habilidades

As Habilidades estão ligadas às ações práticas, e os valores às estruturas que levam o indivíduo a tomar determinada decisão ou praticar determinada ação, de forma inventiva e inovadora.

Definidas como um conjunto de comportamentos proativos que colaboram para o sucesso de uma empresa, as habilidades natas ou desenvolvidas são indispensáveis ao perfil empreendedor na gestão e na vida. Assim, podem-se elencar várias habilidades pertinentes a este perfil:

- **de identificação de novas oportunidades** - O conhecimento do mercado e a rápida adaptação a novos cenários fazem com que ele se antecipe ao futuro e inove em suas decisões.
- **de valoração de oportunidades e pensamento criativo** - O empreendedor consegue criar e separar as possibilidades reais de investimento do mero sonho (Dolabela, 2003) por meio de uma avaliação crítica e realista daquela oportunidade.
- **de comunicação persuasiva** - A capacidade de comunicação implica em convencer terceiros de que a sua ideia é importante e merece investimento.
- **de negociação** – A confiança na própria ideia gera argumentos para uma boa negociação.
- **de aquisição de informações para a resolução de problemas** – A Capacidade de recolher e filtrar informações úteis ao empreendimento e torná-las um diferencial de mercado. A partir de determinado momento, as informações adquiridas passam a constituir e estruturar um repertório de experiências que poderão ser usadas no futuro para a resolução de problemas, informações oferecem conhecimento de causa que resultam em credibilidade.

Segundo Dolabela (2002), as habilidades são comportamentos influenciados pelos valores que constituem o indivíduo, eles coexistem tanto no âmbito profissional quanto pessoal e são inseparáveis.

### 2.2 Os valores comportamentais intervenientes nas decisões

Torna-se oportuno revelar os valores comportamentais que norteiam e interferem nas decisões de qualquer profissional. O empreendedor necessita reconhecer os tipos de valor que estarão agindo em suas decisões, face à sua relação na organização. Desta forma, passa-se a definir cada tipo, partindo da definição básica de Valores. Entendidos como as bases formadoras da visão de mundo de cada indivíduo, os valores podem determinar as diretrizes de uma empresa e seu posicionamento no mercado. As decisões tomadas sempre recebem a influência dessa série de estruturas formadoras. A seguir, enumeram-se os tipos de valores:

- **existenciais** - São os que determinam as condições de existência do indivíduo. Para o empreendedor a empresa representa uma possibilidade de alcançar os padrões de existência ao qual

aspira, como uma boa escola para os filhos ou uma casa na praia.

- **estéticos** – Estão ligados a questões sensoriais e de expressão estética que tem como reflexo a organização, limpeza e ordem

- **intelectuais** – São os que designam a aplicação prática do conhecimento obtido, além de direcionar o ritmo de crescimento e inventividade. Quanto maior a busca por informações, a possibilidade de crescimento do know-how para a inovação será maior.

- **morais** - São ligados às regras da vida social e à aplicação de seus princípios. O empreendedor ligado a estes valores percebe na empresa um papel muito mais social do que comercial.

- **religiosos** – São os ligados à espiritualidade e às formas de lidar com situações dentro do empreendimento. Os dogmas podem designar como ele trabalhará com certas questões no âmbito profissional.

### 2.3 O perfil do gestor empreendedor

Algumas características delineiam o perfil do empreendedor, segundo Dolabela (2002), entre as quais algumas voltadas às habilidades natas ou desenvolvidas, bem como a comportamentos inovadores que se expressão por atitudes, também observando suas necessidades e da empresa.

O empreendedor distingue em um cenário confuso, possibilidades e oportunidades de negócio, pois traz em si o poder de análise, reflexão e crítica como forma de pensar e agir. Já que possui uma visão macro da vida e das relações interpessoais, pois constituem o fator imprescindível para quem quer se lançar no mercado. Essa visão diversificada e articulada treina o “faro” do empreendedor para os negócios. Assumir riscos faz parte do perfil empreendedor, porém, não é a principal característica de um empreendedor.

Possui um grande senso organizacional que o ajuda a organizar suas tarefas, de acordo com suas necessidades. Por isto, sabe perfeitamente lidar com o tempo, tanto do ponto de vista cronológico, como emocional; tem o poder de controle das suas necessidades.

O dinheiro não é a principal motivação para um empreendedor, o valor financeiro é apenas uma consequência de um bom trabalho. Ele vê no próprio negócio uma forma de realização pessoal e profissional. A realização pessoal é uma das principais motivações para o empreendedorismo, assim como a vontade de criar e inovar na área onde atua.

A pessoa que assume o compromisso de direcionar seu próprio negócio deve estar disposta a trabalhar muito e estar, sempre, muito bem informada sobre tudo. O domínio de assuntos referentes à sua área de atuação, pode atrair trabalho e garantir clientes, além de fazer com que esse empreendedor reúna uma série de elementos que poderão se tornar novas ideias no futuro.

EMPREENDEDOR DISTINGUE EM UM CENÁRIO CONFUSO, POSSIBILIDADES E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO, POIS TRAZ EM SI O PODER DE ANÁLISE, REFLEXÃO E CRÍTICA COMO FORMA DE PENSAR E AGIR.

A referência e a inferência no mercado é uma ferramenta fundamental para dar credibilidade ao negócio. Relacionar-se às pessoas de diferentes lugares e às áreas profissionais, abrem os horizontes para novas ideias e oportunidades de novos negócios ou parcerias (Network). Ampliar o campo das relações, também, pode auxiliar na análise de problemas, na medida em que eles podem e são analisados, a partir de outras óticas e logo possuirão outras leituras.

#### 2.4 Principais características do empreendedor

Sob a ótica empreendedora, podem-se destacar algumas características indispensáveis à sua formação. Vale a pena ainda reiterar que dentre as características, algumas estão diretamente relacionadas a uma postura de auto-conduta, como se verá abaixo, conforme afirma Dolabela (2002):

- **Autoconfiança**

O empreendedor confia no seu talento e nas suas apostas e, por isso, assume riscos, apesar de não ser sua intenção. Sua confiança é tamanha que persevera e, portanto, corre arrisca;

- **Auto-motivação**

Pessoa que possui uma estrutura consciente de trabalho e não precisa do “empurrãozinho” do chefe para iniciar ou concluir uma tarefa;

- **Criatividade**

Sua visão ampliada e o conhecimento sobre sua área permitem a esse profissional, recolher e combinar novos e velhos elementos em benefício ao seu negócio seja na busca de

novos mercados ou na solução de problemas;

- **Flexibilidade**

Ele consegue entender e se adaptar a novos ambientes, aceitar mudanças, aliás, ele tem claro que algo irá mudar;

- **Disposição**

O profissional que se propõe a planejar e mover um negócio, com disposição de trabalhar por ele;

- **Perseverança**

O empreendedor se mantém firme em seu propósito, apesar dos problemas, ameaças e armadilhas ao longo do caminho e possui a plena consciência de que o caminho do sucesso é longo. e o único modo de chegar até seu objetivo é persistindo;

- **Inteligência emocional**

Ele sabe como agir em situações adversas e se manter consciente dentro delas; tal postura é fundamental para a direção de um empreendimento;

- **Otimismo**

O empreendedor sempre vê o trabalho como uma possibilidade de sucesso e os seus erros como um aprendizado;

- **Visão Empresarial**

Estar informado sobre sua área é imprescindível para enxergar novos horizontes no mercado. Esse hábito de se manter atualizado, treina o olhar do empreendedor;

- **Visão Inovadora**

O Empreendedor deseja inovar sempre, buscar novas visões, mesmo que não leve à criação, mas sim a um tipo de novidade de solução, para um problema também novo.

### 3 O MODELO COMPORTAMENTAL

## NA ABORDAGEM DO EMPREENDEDORISMO

Duas dificuldades para entender o fenômeno empreendedor consistem na não abordagem, por parte dos pesquisadores estudiosos do tema, de todo o conjunto que caracteriza o sujeito empreendedor. Isso significa dizer que, para o estudo completo da representação do empreendedor, é necessário que as pesquisas cheguem além das simples características empresarias e do perfil de personalidade.

A outra dificuldade da abordagem do empreendedorismo revela-se na Psicologia: é perceptível a falta de respostas concretas a respeito de alguns questionamentos e, ainda, o desafio maior para a ciência da Administração é o pleno entendimento do comportamento do indivíduo, uma vez que inclui estudos e conhecimentos gerais de outras disciplinas como biologia, sociologia, educação, dentre outras, numa visão transdisciplinar.

Assim, entende-se que muitas características determinantes do comportamento estejam vinculadas às várias áreas.

### 3.1 As características determinantes do comportamento

Para se entender os aspectos que determinam o comportamento das pessoas, precisam-se conhecer características como: as necessidades, o conhecimento, as habilidades e os valores que interferem e determinam suas

atitudes como indivíduo e atores sociais.

- **Necessidades** – quando ocorre um desequilíbrio interno da pessoa, seja por satisfação ou frustração. Para Bergamini (1992), necessidade é uma condição que acaba por pressupor determinados comportamentos humanos. Já Maslow (apud Bergamini, 1992) encara a existência de diversas classificações

filosóficas acerca da necessidade, dentre elas a fome, a sede e o sono. Pode-se afirmar que a necessidade, embora se relacione a estados internos está diretamente ligada à ação, quando se entende que há uma presença de estímulos

externos para a atuação do sujeito. Sendo assim, Bergamini, baseando-se em Maslow, aponta as necessidades como inculcadas num processo em curso e ainda afirma existir uma certa “hierarquia das necessidades”, produzida espontaneamente no interior do ser humano, aspectos que serão tratados a seguir, ao traçar o comportamento do Gestor empreendedor.

- **Conhecimento** – é aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmo e do ambiente de que faz parte. O conhecimento sofre influências do meio, das necessidades e das experiências de cada pessoa. Para Piaget (apud Bergamini, 1992) conhecer não consiste em copiar o real, mas em agir sobre ele e transformá-lo, de modo a compreendê-lo. Segundo ele, existem três formas de conhecimento: a) conhecimento experimental - conhecimentos adquiridos graças às experiências físicas sob

O CONHECIMENTO  
SOFRE INFLUÊNCIAS  
DO MEIO, DAS  
NECESSIDADES E  
DAS EXPERIÊNCIAS  
DE CADA PESSOA



todas as suas formas. b) conhecimentos estruturados - segundo uma programação hereditária (visão das cores, visão em três dimensões). Estes conhecimentos permitem construir o mundo físico, da experiência física sob todas as formas, permitindo assim que se extraia ciência sobre não somente o objeto em si, mas também das ações que desempenhamos sobre eles. c) conhecimentos lógicos- matemáticos – responsáveis pela coordenação exercida pelo sujeito sobre os objetos.

- **Habilidades** – é a facilidade para usar as capacidades. Manifesta-se por meio de ações executadas, a partir do conhecimento e de experiências anteriores (memorizações) da mesma ação do próprio indivíduo, possuindo relação direta com a formação de competências, conforme foi demonstrado anteriormente.

- **Valores** – conjunto de crenças e suposições. Os valores individuais acabam por desenvolver as características, também cultural, dos próprios indivíduos. O valor é uma concepção de algo desejado, implícita ou explicitamente, que interfere na seleção dos meios e dos fins da ação humana. A

O PROCESSO  
COMPORTAMENTAL  
É UMA  
REPRESENTAÇÃO  
DAS ETAPAS QUE  
O INDIVÍDUO  
PERCORRE PARA  
RESPONDER A UMA  
AÇÃO.

maioria dos estudiosos acredita que há três componentes vitais que constroem os valores: o primeiro de natureza cognitiva, capacidade em adquirir conhecimento, pois o processo de valoração implica, em síntese, em um processo de abstração e avaliação; o segundo de natureza afetiva e, por fim, um componente de ordem comportamental. Vale ressaltar que os valores são classificados como valores existenciais (saúde, alimentação, salário), valores estéticos, valores intelectuais, valores morais (conjunto de doutrinas) e valores religiosos, conforme foi apresentado no capítulo anterior, para situar os valores que interferem nas decisões nas organizações.

### 3.2 O processo comportamental

O comportamento humano é a resposta oferecida pela pessoa para suprir um determinado evento anterior, segundo Bergamini (1992). O processo comportamental é uma representação das etapas que o indivíduo percorre para responder a uma ação. Tais etapas consistem em:

- **Evento** – é qualquer acontecimento interno ou externo ao indivíduo, capaz de gerar um estímulo e, conseqüentemente, um comportamento.

- **Percepção** – é o que determina a existência ou inexistência de um estímulo. O indivíduo organiza, interpreta e traduz as informações. Sendo assim, essa etapa – percepção – acaba por compreender o comportamento humano, uma vez que se entende que na análise da informação a pessoa seleciona os futuros estímulos, de acordo com sua necessidade e desejo, e ainda, é através desse processo que elas constroem sua própria realidade. É com base no que é percebido que o ser humano raciocina, decide e age.

- **Estímulo** – é a oportunidade de satisfazer uma necessidade ou desejo através de uma ação-resposta.

• **Motivação** – é um impulso fundamental para produzir um comportamento. Há, sem dúvida, níveis de motivação, por exemplo, se foi detectado que o evento permite suprir uma necessidade, o indivíduo estará motivado, na medida em que tal necessidade esteja num estado de prepotência maior. Alguns estudiosos acreditam que a motivação é um ciclo que tem início na manifestação de uma necessidade. Segundo Bergamini, “ a motivação é função tipicamente interior a cada pessoa, como uma força propulsora que tem suas fontes, frequentemente, escondidas no interior de cada um...”.

• **Geração de alternativas** – é o conjunto de ações para satisfazer as necessidades. Comprova-se, assim, que o ser humano tem a capacidade de alterar e moldar experiências anteriores. Para gerar estas alternativas, o indivíduo utilizará o conhecimento e as habilidades, e o esforço do sujeito estará diretamente ligado ao grau de motivação.

• **Decisão** – é o processo de escolha dentre as alternativas anteriormente citadas. Essa decisão ocorrerá com base nos valores do indivíduo e, também, influenciada pela cognição e experiências passadas. A alternativa escolhida é aquela que supri as necessidades e está de acordo com o quadro pessoal de valores, lembrando que as necessidades estão ligadas ao interior, e os valores são adquiridos a partir do convívio com a sociedade.

• **Resposta** – é o processo de execução da alternativa escolhida e, logo, é também o processo de revelação do comportamento. É a ação de busca da satisfação.

### 3.3 O comportamento do Empreendedor

Diante da análise do modelo do processo comportamental, acredita-se que o empreendedorismo em si é o instrumento utilizado pelo indivíduo empreendedor para satisfazer suas necessidades, porém, de acordo com seus valores, conhecimentos e habilidades. O empreendedor possui necessidades que interferem no seu comportamento, de acordo com Birley e Whesthead, (apud Bergamini, 1992) são sete os tipos de necessidades:

• **de aprovação** – é a necessidade que todo indivíduo tem de possuir uma alta posição na sociedade, com o intuito de receber status, ou seja, reconhecimentos perante amigos, familiares.

• **de independência** – é a necessidade de autonomia por parte do sujeito. O empreendedor gerencia seu próprio negócio, por isso, necessita dessa liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho.

• **de desenvolvimento pessoal** – é a necessidade de crescer, aperfeiçoar-se. Essa necessidade faz com que o empreendedor seja sempre inovador e atento as inovações globais.

ACREDITA-SE QUE O EMPREENDEDORISMO EM SI É O INSTRUMENTO UTILIZADO PELO INDIVÍDUO EMPREENDEDOR PARA SATISFAZER SUAS NECESSIDADES, PORÉM, DE ACORDO COM SEUS VALORES, CONHECIMENTOS E HABILIDADES.

- **de segurança** – é a necessidade que o indivíduo tem de se proteger.
- **de auto-realização** – é a necessidade que as pessoas têm de alcançar sucesso pessoal, por meio de suas ações e atitudes.
- **de necessidades renovadas** - o indivíduo empreendedor também possui necessidades diferentes e com níveis de predominância diferentes. E, ainda, se uma necessidade foi suprida, surge então uma nova necessidade, evidenciando o ciclo motivacional do comportamento.
- **de formação técnica e realização profissional** – o empreendedor, além de outros fundamentais diversos conhecimentos, deve possuir experiência na área comercial e possuir conhecimento dos aspectos técnicos relacionados ao negócio, para que se sinta apto e realizado na sua área de atuação.

#### **4 O PERFIL EMPREENDEDOR E MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO – A FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR**

Para focalizar o perfil empreendedor e as mudanças de comportamento para a formação de um empreendedor, com vistas à inovação, tornam-se necessários mencionar os aspectos de mercado que fomentam uma formação mais progressista, experiencial e inovadora, de sorte que só com mudanças educacionais se consiga moldar o perfil que o mercado, as ocupações e a sociedade estão a exigir.

Algumas evidências são constatadas, quando se analisa o contexto atual do mercado de trabalho. Nos anos 90, particularmente, a partir de 1995, houve um aumento na taxa de desemprego. Os dados da Pesquisa Mensal de Emprego – PME (2006), do IBGE, mostram que a média anual da taxa de desemprego passou de 4,8% para 7,5% entre 1991 e 1999, com uma significativa mudança de patamar a partir de 1998, o que caracterizou, também, os anos de 2000 a 2006, bem como, possivelmente, os demais anos.

A questão clássica que se coloca diante da evolução da taxa de desemprego é saber se a sua oscilação pode ser explicada por pressões de oferta ou de demanda. Contudo, não existem dados que possam comprovar isso, mas um alerta se impõe: isto poderia indicar que o crescimento observado na taxa de desemprego poderia estar mais associado a restrições do lado da demanda por trabalho, o que significaria falta de formação adequada e preparo profissional.

São muitos os fatos que revelam as necessidades de mudança na formação profissional. Diante de tal constatação, as instituições educacionais, escolas, institutos de formação e preparação profissional e universidades ou não, são chamadas a rever suas disposições de ensino, com vistas a um olhar para formação do perfil empreendedor, tanto da parte da gestão educacional, como em relação às atividades docentes que envolvem a didática e os procedimentos acadêmicos de avaliação, das matrizes curriculares, da condução das aulas, do desenvolvimento de competências e habilidades, levando à mudança de atitudes, e da aplicação de conteúdos. Esta é a Responsabilidade Social que a Escola toma para si, em oferecer um modelo de formação sustentável, diante

de um cenário social complexo e dinâmico no campo das atividades de trabalho e ocupações, e na própria vida de qualquer cidadão.

Assim, muitas mudanças comportamentais são exigidas a egressos das escolas, cada vez mais uma atitude proativa, de educação continuada e visão polivalente de tudo que está a sua volta. Porém, só com mudanças significativas na Educação do país, desde a educação fundamental e média até a superior em todas as suas variedades, pode-se transformar essa realidade.

AS HABILIDADES E  
COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS ESTÃO NA  
ABSORÇÃO DE CONTEÚDOS,  
SABERES ESPECÍFICOS  
DA RESPECTIVA ÁREA DE  
ATUAÇÃO,

## 5 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DESENVOLVIDAS PELA EDUCAÇÃO

No momento atual da educação brasileira, muito se fala sobre Competência, Habilidades e Atitudes. A questão que se coloca, para o foco deste estudo, não está nos tipos de competências e Habilidades que um empreendedor necessita ter para atender às demandas de mercado e de sua própria vida, mas reside na forma de como se desenvolvem essas habilidades e competências. A metodologia de desenvolvimento é o primordial a ser discutido, não só nas ações acadêmico-didáticas, mas também nas ações sociais que permitam viver melhor, saber ser e agir em sociedade.

Segundo Andrade (2005), na formação profissional exige como princípio norteador uma visão holística e generalista que pressupõe um conjunto de competências para a identificação e a solução de problemas, vivenciados nos diversos ambientes organizacionais, pessoais e sociais.

As Habilidades e Competências empreendedoras estão na absorção de conteúdos, saberes específicos da respectiva área de atuação, bem como outros saberes, e na capacidade de aplicar esses conhecimentos na vida prática no “momento oportuno”.

Seria como se o empreendedor, durante seu período de formação específica, acadêmica, fosse abastecido de conhecimentos e coordenado por práticas que, ao longo do tempo, o capacita a articular os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico com as situações que se montam fora desse espaço (contextualização). Esse é o processo de construção de uma percepção de uma sensibilidade. Segundo Moretto (2004):

As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. Já as competências são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam, por exemplo, uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas em busca das competências. Embora muitas dessas práticas pedagógicas ainda estejam no plano das tendências, alguns aspectos da formação básica e acadêmica começam a ser revistos e reparados. (p.43)

## PARA FORMAR E PREPARAR O EMPREENDEDOR HÁ DE SE REALIZAR MUDANÇAS EDUCACIONAIS SIGNIFICATIVAS.

A educação tradicional tem seu foco no professor como principal instrumento difusor do conhecimento e o aluno como um recipiente vazio, a ser preenchido por esses conhecimentos transmitidos. Essa prática é voltada para uma mera aquisição de conteúdos que não consegue direcionar o aluno para uma formação crítica e autônoma, pois tira dele a possibilidade de interação com o conteúdo transmitido e de uma possível produção de sentido em aula. Essa relação de passividade (aluno- professor) implica a impossibilidade de um feedback em sala de aula, a submissão o imobiliza para tomar qualquer decisão por si mesmo, pois está extremamente conectado ao conhecimento “absoluto”, apreendido em sala de aula. (ARCÚCIO; ANDRADE, 2006)

Os aspectos da nova formação orientam o professor a estabelecer uma relação de troca com alunos dentro de sala (feedback), além de direcionar seus conteúdos e práticas para a autonomia e à formação do pensamento diversificado e crítico.

Assim, para formar e preparar o Empreendedor há de se realizar mudanças educacionais significativas. Tendo como base o que diz Perrenoud (2002), pode-se estabelecer alguns aspectos pontuais dessas mudanças:

- A nova formação pode ser encarada como construtora da visão empreendedora, pelo fato de privilegiar a autonomia e a coope-

ração entre informação, ação, vida e prática.

- Ela desperta no aluno, por meio de suas práticas interativas, a vontade de aprender a aprender.

- Propõe a transmissão do conteúdo de forma contextualizada, interdisciplinar e transdisciplinar. Essas três práticas trabalham em cooperação, articulando o conhecimento de sala de aula com o cotidiano como em uma cadeia.

- Os Conteúdos inter cruzados e aqueles unificadores de temas constituem a mola mestra da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade.

- O inter-relacionamento entre os conteúdos das disciplinas configura a interdisciplinaridade.

- Introdução de conteúdos em qualquer área de formação, a fim de construir bases teóricas a relacionar à prática.

- As leituras e análises multifacetadas, numa visão transdisciplinar, de um mesmo tema ou “objeto”, proporcionam uma visão mais ampla e polivalente daquilo que se pretende estudar e aprender em qualquer processo educacional, seja na escola, seja na vida profissional.

- Os conteúdos impregnados da realidade do aluno demarcam o significado pedagógico contextualizado.

- A contextualização imprime significados de relevância aos conteúdos escolares.

- A Interdisciplinaridade e a Transdisciplinaridade explicitam os conteúdos contextualizados.

- Os processos empregados ajudam no autoconhecimento e estimulam a autonomia

- Os Métodos de ensino experienciais serão de grande valia para a formação do empreendedor.

- O Método de ensino pela Pesquisa e no Estudo de Casos se coloca bem na lógica da formação do perfil empreendedor, uma vez que propicia o relacionamento teoria e prática, com base na realidade ou numa situação.

Por fim, torna-se importante destacar que, na última década, o conteúdo do empreendedorismo tem preocupado alguns estudiosos e instituições de ensino. Contudo, enfatizam que a possibilidade de se ensinar às pessoas a serem empreendedoras e, sobretudo, de se desenvolver, só ocorre em condições diferentes das que se tem no ambiente de ensino tradicional. É preciso circunstâncias que permitam o auto-aprendizado.

No entendimento de Leite (2001), uma educação empreendedora requer que os alunos tenham exposição substancial com a “mão na massa” e tenham experiência com o empreendedorismo e o mundo de empreendedores, o que significa dizer que a prática é um elemento fundamental.

A autora comenta que a maioria dos cursos de empreendedorismo oferece mais ênfase no conhecimento ou na informação e pouca ênfase na competência, em métodos de aprendizado indivi-

dual em pequenos grupos, como em times de projetos, trocas entre colegas, consultoria entre pares e workshops.

O perfil discente empreendedor deve focar a visão constante de estar aberto às mudanças que a cada dia vão surgindo, percebendo que sempre se está aprendendo e que se deve aprender. O conhecimento não para, a renovação e a tecnologia, também não. Em suma, a única certeza é que mudar é o garantido e certo, daí a importância da inovação.

## 6 UMA NOVA METODOLOGIA EDUCACIONAL SUSTENTÁVEL PARA FORMAR EMPREENDEDORES

Pontuar habilidades e competências não basta, para a formação adequada do egresso

de hoje da Escola como instituição educacional de preparação do atual e futuro. É preciso um conjunto de procedimentos e processos, para que se desenvolvam as características do novo profissional que sociedade atual tanto necessita e o mercado de trabalho sinaliza. Cidadãos e Profissionais capazes de atuar

O PERFIL DISCENTE EMPREENDEDOR DEVE ENFOCAR A VISÃO CONSTANTE DE ESTAR ABERTO ÀS MUDANÇAS QUE A CADA DIA VÃO SURGINDO, PERCEBENDO QUE SEMPRE SE ESTÁ APRENDENDO E QUE SE DEVE APRENDER.

em grandes, médias e pequenas empresas, ou sobreviver sem o emprego tradicional, criando seu próprio negócio. Assim, apresenta-se aqui, uma proposta viável de aprendi-

zagem acadêmica.

Este método consiste na oportunidade que é dada ao aluno de refletir, sistematizar e testar conhecimentos teóricos e instrumentais aprendidos durante o processo educacional. Essa testagem está relacionada diretamente a um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que permitam resolver problemas encontrados no dia a dia. Assim, como se percebe, a aproximação entre a teoria e a prática deve ocorrer em função de meios científicos que tragam resultados satisfatórios para solução de problemas empíricos, de acordo com as especificidades de cada empresa, do todo organizacional ou de cada cenário.

### 6.1 Um modelo teórico

Segundo Kolb (1984), há quatro etapas para a concretização do processo de aprendizagem e da solução de problemas, ou seja, “[...]a experiência concreta é seguida por observação e reflexão que levam à formação de conceitos abstratos e generalizações que levam a hipóteses a serem testadas em ações futuras, as quais levarão a novas experiências.” Assim, tem-se.

**FIGURA 01:**  
CICLO DE APRENDIZAGEM



Fonte: Kolb (1984)

Seguindo este raciocínio, as empresas deveriam manter um contato mais estreito com as Escola e com a pesquisa, por meio da aplicação do Modelo de aprendizagem pela experiência por problemas nas organizações (Kolb, 1983). Por sua vez, não há como se formar profissionais para mercado de ocupações e de trabalho, sem a experiência concreta. A mediação das empresas na formação do aluno é fundamental. Como também é responsável socialmente, deve abrir suas portas aos estudantes, a fim de contribuir para melhor preparo do futuro profissional.

A aprendizagem pela experiência, portanto, vivencial e problematizada, daria à formação

discente o impulso necessário à criação e ao desenvolvimento de habilidades empreendedoras sólidas, propiciando atitudes expressas em ações pessoais e sociais, com a finalidade de sucesso profissional, pessoal e, principalmente, coletivo (LEITE, 2002). Fato que se daria não só em nível superior, mas também e principalmente, em nível técnico e médio de ensino.

Contudo, para que o modelo se estabeleça é necessária uma nova proposta de ensino, com novos métodos e técnicas que encaminhem a uma formação mais generalizante, global, sem fragmentação dos vários saberes, cuja construção epistemológica seja transdisciplinar e interdisciplinar em seus conteúdos e das habilidades a desenvolver.

## CONCLUSÕES

Podem-se destacar alguns aspectos relevantes em termos de resultados. Contudo, como primeira e destacada menção, deve-se afirmar que a construção do perfil empreendedor é uma missão de qualquer ação educacional sustentável que almeje formar pessoas para a sociedade de hoje e para atuar como profissionais no mercado atual, com expressiva dinâmica e complexidade de mudança, e em constante anseio pela inovação.

O empreendedorismo pode ser uma característica nata ou desenvolvida. Ele pode ser aprendido, porém, não pode ser ensinado. Um conjunto de ações educativas pode desenvolver habilidades e atitudes que construam o perfil de um Empreendedor em qualquer área de formação e preparação, contudo, é certo: é preciso um modelo de

ensino que mude comportamentos, que leve em conta valores e foque as necessidades contemporâneas do indivíduo, da empresa e da sociedade.

Pontuar habilidades e competências não basta, para a formação adequada do egresso de hoje da Escola, é preciso um conjunto de procedimentos e processos, para que se desenvolvam as características do novo profissional que as empresas de hoje tanto almejam, o mercado de trabalho sinaliza e a sociedade clama como cidadão. Pessoas capazes de atuar em grandes, médias micro e pequenas empresas, ou sobreviver sem o emprego tradicional, criando seu próprio negócio.

As habilidades expressas em várias competências necessárias ao novo profissional e cidadão verificam-se, todas elas, nas características do espírito empreendedor como: iniciativa, criatividade, atuar e refletir criticamente, adaptabilidade, conscientização de um trabalho de qualidade, trabalhar em equipe ou times, auto-avaliação, ter formação humanística e técnica, valorizar o tempo, empreender, vislumbrando a transformação, desenvolver capacidades, ter interesse em sempre aprender, entre outras.

As bases do empreendedorismo, o perfil empreendedor, é uma articulação complexa de conteúdos, habilidades, competência e de um conjunto de práticas que são desenvolvidas ao longo de determinado tempo. Essa formação não possui uma "fórmula pronta" e não atende ao imediatismo da sociedade do momento, ela é aprimorada, por práticas que estimulem a autonomia, o autoconhe-





cimento, a contextualização e a articulação entre diferentes áreas e sua adaptação a novos ambientes entre outros aspectos.

É um processo de construção e, neste sentido, a educação atua e desenvolve novos métodos de ensinar e novas práticas pedagógicas, baseadas na relação teoria e prática, na exercitação de casos reais contextualizados e nas ações interdisciplinares e transdisciplinares de ensino.

Nesta lógica, o ensino a distância, bem como as ações de ensino- aprendizagem e-learning se colocam como instrumental educacional, como meios para se realizar suas ações, com vistas à construção do conhecimento e de uma preparação mais auto-formativa e interativa.

Por fim, cabe destacar a importância de se conhecer e estudar formas de se construir uma educação sustentável, pautada no empreendedorismo, como forma, senão a única, de se garantir a formação e a preparação de pessoas para a inovação.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Cursos de Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ARCUCIO, Marina Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **O Empreendedorismo na Escola**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL. **Pesquisa Mensal de Emprego – PME (2006)**, IBGE.

BRUNO, Lúcia et al. (Org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996

DOLABELA, Fernando. **“O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro”**. Em Anais da Conferência **“A Universidade Formando Empreendedores”** - Brasília: CNI/IEL 1999.

\_\_\_\_\_. **Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: uma forma de ser**. São Paulo: Cultura, 2002

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Empreendedora**, Editora Cultura, Brasil, (2003)

\_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. São Paulo: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**—práticas e princípios. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Thomson, 2003.

LEITE, V.F. **Crescente demanda pela educação empreendedora com métodos apropriados e o caso UNIFEI**. XIII ENANGRAD, realizado no Rio de Janeiro/RJ, de 22 a 24 de agosto de 2002. [on line, [http://www.angrad.com/XIII\\_enangrad\\_anais.html](http://www.angrad.com/XIII_enangrad_anais.html), capturado em 26/01/2007].

MORETTO, Vasco Pedro. **Construtivismo**: a produção do conhecimento em aula. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

PERRENOUD, Ph. **As competências para ensinar no século XXI**. A formação dos professores e a avaliação. Porto Alegre: Artmed, 2002

\_\_\_\_\_. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERVIN, Lawrence; JOHN, Oliver. **Personalidade**: Teoria e pesquisa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. **Ensaio**: empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo. Trad. Maria Inês Mansinho. Oeiras: Celta, 1996.

\_\_\_\_\_. **The Theory of Economic Development**. New York: Oxford University Press, 1983.

# POR QUE AVALIAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS?

MOURA, Mara Aguida Porfirio - Por que avaliar as políticas públicas?

## RESUMO

O texto trata da fundamentação teórica que sustenta a discussão científica sobre avaliação das políticas públicas. Objetiva-se aprofundar os conhecimentos do referencial teórico sobre as políticas públicas e a avaliação das políticas públicas para melhor definição do tema seus desdobramentos, perspectivas e aplicabilidades. Para tanto, utiliza-se como método de investigação a pesquisa exploratória de natureza básica qualitativa, consubstanciada em autores com foco na definição teórica sobre políticas públicas e na formação conceitual de avaliação das políticas públicas e suas especificidades. Constatou-se que a avaliação é elemento fundamental para o sucesso das políticas públicas durante todo o processo de desenvolvimento de programas ou projetos e constitui uma fonte de aprendizado a qual permite aos gestores depreender as ações garantidoras de melhores resultados. Diante das análises, procedeu-se a uma discussão conceitual sobre a avaliação das políticas públicas, estruturando-a à luz de uma abordagem interdisciplinar, de forma que sirva como instrumento para mensuração dos resultados e os efeitos apresentados junto à população objeto de programas e projetos.

**Palavras – Chaves:** Políticas Públicas. Avaliação. Resultados.

## ABSTRACT

The text deals with the theoretical framework that sustains scientific discussion about evaluation of public policies. It aims to deepen the knowledge of the theoretical framework on public policy and evaluation of public policies for better definition of the theme its developments, prospects and applicability. Therefore, it is used as a research method to exploratory qualitative basic nature, based on authors focused on theoretical definition of public policies and the formation of conceptual evaluation of public policies and their specificities. It was found that the assessment is fundamental to the success of public policies throughout the program or project development and is a source of learning which allows managers to infer the guarantors actions better results. On the analysis, we proceeded to a conceptual discussion on the evaluation of public policies, structuring it in the light of an interdisciplinary approach in order to serve as a tool to measure the results and effects presented by the object of programs and projects population.

**Key - Words:** Public Policy. Evaluation. Results.

## 1 - INTRODUÇÃO:

O tema remete a um estudo complexo e amplo sobre as fundamentações teóricas das Políticas Públicas e do processo de Avaliação destas Políticas. A relevância do estudo pauta-se no fato de que, nas últimas décadas, muitas pesquisas de cunho acadêmico vêm sendo desenvolvidas para mensurar os resultados e/ou os efeitos de programa e projetos sociais.

Diga-se, logo de início, que a reforma do Estado, os novos modelos de administração, e as transformações na relação do Estado com a sociedade têm sido motivos que levaram vários estudiosos a desenvolver e estruturar uma contextualização teórica vasta, mais ao mesmo tempo densa e complexa, sobre a avaliação das políticas públicas. As políticas públicas são os caminhos para se chegar ao desenvolvimento de forma a gerar resultados para a sociedade frente aos problemas oriundos de mudanças com diversas dimensões sociais, econômicas e políticas, sendo necessário ter sistemas de avaliação para que os programas e os projetos atinjam suas metas com eficiência e eficácia.

Os eixos teóricos que serviram de base para o presente trabalho são resultantes dos estudos desenvolvidos no doutorado de políticas públicas e estão subsidiados pelas abordagens de: Silva (2013), Cotta (1987), Cohen e Franco (2013), Sechi (2010) e Cunha (2006), demandando uma visão interdisciplinar que emerge a partir da reflexão que não procura eleger a melhor abordagem, porém propiciar subsídios em torno do caráter complexo sobre as políticas públicas e seu processo de avaliação, e, para consubstanciar a análise sobre o tema analisando Serafim (2012), Saravia (2006), Dias (2012), Howlett (2013), Costa e Castanhar (2003), entre outros.

Apoiando-se nos eixos teóricos, objetiva-se aprofundar os conhecimentos do referencial teórico sobre as políticas públicas e a avaliação dessas políticas para uma melhor definição dos seus desdobramentos, perspectivas e aplicabilidades. Para isso, tem-se por base a pesquisa exploratória, de natureza básica qualitativa, sustentada na fundamentação teórica abordada pelos autores selecionados.

O texto está estruturado em quatro seções. A primeira seção constitui-se pela introdução aqui apresentada; a segunda, realiza um estudo sobre a fundamentação teórica de políticas públicas, a identificação de uma situação-problema, e de tipologias utilizadas para compor a definição e instrumentação das políticas públicas em programas ou projetos. A terceira seção aborda as definições sobre a avaliação das políticas públicas, seus desdobramentos científicos, os tipos e as especificidades conceituais necessárias à sua aplicabilidade. Por fim, na quarta seção, apresenta-se as considerações finais.

Ressalta-se que o presente trabalho não pretende exaurir a argumentação sobre o tema proposto, mas suscitar o debate acadêmico e expor a importância de um aprofundamento teórico sobre as políticas públicas e seu processo de avaliação no âmbito acadêmico.

## 2 - POLÍTICAS PÚBLICAS:

É notório que a inserção de Políticas Públicas e de programas sociais nas diversas áreas de atuação do Estado, vêm ganhando destaque nos debates científicos nos últimos anos. Este fato justifica-se por caber ao Estado propor ações preventivas diante de situações de risco à sociedade, por meio de políticas públicas. Mas o que são políticas públicas?

Para muitos autores que abordam as políticas públicas, a definição adentra diversas áreas do conhecimento. Segundo Secchi (2012, p. 2), “políticas públicas é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público”. Trata do conteúdo concreto e do conteúdo simbólico de decisões políticas e do processo de construção e atuação dessas decisões. Ou ainda, “trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade” (SARAIVA, 2006, p. 28).

Aponta Saraiva (2006) que, o processo de políticas públicas mostra-se como uma forma moderna de lidar com as incertezas decorrentes das rápidas mudanças do contexto, tornando-se algo amplo e complexo. E que;

Com uma perspectiva mais operacional, poderíamos dizer que ela é um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos. (SARAIVA, 2006, p. 29).

Na concepção de Souza (2006, p.45): “as políticas públicas, na sua essência, estão ligadas fortemente ao Estado, este é quem determina como será usado em benefício de seus cidadãos”. Enfatiza o autor que as políticas públicas são analiticamente monopólio de atores estatais, apresentado e definido por autores que estudam a abordagem estatística no campo das políticas públicas.

Para Serafim e Dias (2012, p. 124) “a forma com que se entende uma política pública está diretamente relacionada com a percepção que se tem do Estado”. E que com frequência, “compreende-se a política pública como uma ação ou conjunto de ações por meio das quais o Estado interfere na realidade, geralmente com o objetivo de atacar alguma realidade” (SERAFIM E DIAS, 2012, p. 124). Porém, advertem os autores que as “políticas públicas não devem ser entendidas apenas como o que o Estado faz, mas também como aquilo que ele deixa de fazer. Suas ações - ou inações – refletiriam os comportamentos de atores que nele atuam” (SERAFIM E DIAS, 2012, p. 124).

Na visão de Secchi (2010, p. 3), a abordagem multicêntrica considera as organizações privadas, organizações não governamentais, organizações multilaterais, redes de políticas públicas, juntamente com os atores estatais, protagonistas no estabelecimento das políticas públicas. Para o autor, a essência conceitual de políticas públicas é o problema público, e apontando que:

O PERFIL DISCENTE EMPREENDEDOR DEVE ENFOCAR A VISÃO CONSTANTE DE ESTAR ABERTO ÀS MUDANÇAS QUE A CADA DIA VÃO SURTINDO, PERCEBENDO QUE SEMPRE SE ESTÁ APRENDENDO E QUE SE DEVE APRENDER.

Exatamente por isso, o que define se uma política é ou não é a sua intenção de responder a um problema público, e não se o tomador de decisão tem personalidade jurídica estatal ou não estatal. São os contornos da definição de um problema público que dão à política o adjetivo de público. (SECCHI, 2010, p. 4)

O conceito de política pública está vinculado à tentativa de enfrentamento de um problema público, sua análise é sempre uma tarefa complexa, que segundo a abordagem de Edgar Morin (1990), o pensamento complexo é uma nova abordagem da pesquisa científica, apoia-se na transdisciplinariedade e busca estudar os fenômenos humanos em toda a sua complexidade, como é, por exemplo, o caso das políticas públicas na educação. Dentro desse contexto, um problema só é considerado público, se este tiver implicações para uma quantidade e qualidade significativa de pessoas de uma sociedade. Afirma Dias (2013, p. 68) que:

Todo problema público é sempre uma construção social que apresenta uma sequência: primeiro, adquire certo nível de generalidade como problema público; depois, adquire reconhecimento social; e, em terceiro lugar, torna-se susceptível de ser parte da agenda política a ser institucionalizada. (DIAS, 2013, p. 68)

Dentro da identificação de problemas públicos, a análise das políticas públicas recorre à tipologia que ajuda a sintetizar páginas de descrição de conteúdos. Entende-se por tipologia, segundo Secchi (2010, p.16), "um esquema de interpretação e análise de um fenômeno baseado em variáveis e categorias analíticas".

Conforme a abordagem de diversos autores, o esquema de interpretação e análise das políticas públicas deve ser a expressão pura e genuinamente de interesse geral da sociedade, o que, num processo legítimo, pressupõe seja examinada a demanda social nas instâncias democráticas, enfrentadas de forma realista pela instituição formuladora e solucionada à luz de um possível consenso entre os diversos atores sociais envolvidos, a partir de um eficaz fluxo de informações.

Para que possa acontecer essa interpretação e análise, faz-se necessário estabelecer uma tipologia. A tipologia formulada por Lowi, baseada no critério de "impacto esperado na sociedade" (LOWI apud SECCHI, 2010, p. 18), segundo critérios de: políticas regulatórias, políticas distributivas, políticas redistributivas e políticas constitutivas. A tipologia de Lowi, "desperta interesse nos meios acadêmicos e profissionais por sua utilização para estudos comparativos em um setor de políticas públicas ou transversalmente entre vários setores de políticas públicas", como afirma Secchi (2010, p. 18).

Importante frisar, que as políticas públicas são geridas pelas instituições. De um modo geral, instituições são conjuntos de formas e de estruturas sociais instituídas por lei ou pelo costume que vigoram num determinado Estado ou povo, regulamentando suas atividades em função de interesses sociais e coletivos. "Em toda política pública, as instituições desempenham um papel decisivo. Com efeito, delas emanam ou elas condicionam as principais decisões" (SARAVIA, 2006, p. 37). Neste sentido, afirma Saravia que:

Os estudos de políticas públicas mostram a importância das instituições estatais tanto como organizações, pelas quais os agentes públicos (eleitos ou administrativos) perseguem finalidades que não são exclusivamente respostas a necessidades sociais, como também configurações e ações que estruturam, modelam e influenciam os processos econômicos com tanto peso, como as classes e os grupos de interesses. (SARAVIA, 2006, p.37)

As políticas públicas passam por diversos estágios para sua implementação. Em cada um deles definem, delimitam os espaços, os desafios, os atores e muito outros processos necessários para sua efetivação. De acordo com autores que tratam dos diversos estágios das políticas públicas, entre eles: Saravia (2006), Dias (2012), Howlett (2013) e Silva (2013) os estágios, ou ciclos, ou etapas e procedimentos, denominação adotada por cada autor no intuito de definir a divisão do processo de estruturação ou de materialização de uma política pública se constitui, de forma geral, pela: agenda, elaboração, formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação. Considerado como procedimentos metodológicos na “materialização” de uma política pública é este “ciclo” que orienta os procedimentos a serem adotados para o alcance dos resultados objetivados em programas ou projetos sociais.

### 3 - AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS:

O interesse pela avaliação nas políticas públicas ganhou nos últimos anos uma notável amplitude impulsionada pela inovação e modernização da administração pública nas transformações das relações entre Estado e sociedade. Para Saravia (2006, p. 35) “consiste na mensuração e análise, a posteriori, dos efeitos produzidos na sociedade pelas políticas públicas, especialmente, no que diz respeito às realizações obtidas e às consequências previstas e não previstas”.

Autores apontam que o motivo mais imediato do interesse pela avaliação de políticas públicas seria a preocupação com a efetividade, isto é, com

a mensuração dos resultados esperados e não esperados, alcançados pela realização das políticas adotadas e/ou dos programas implementados. Costa e Castanhar (2003, p. 969), afirmam que o “emaranhado conceitual” que ainda prevalece no campo da avaliação “demonstrado pela multiplicidade de conceitos aplicáveis, por diferentes tipos de avaliação e pela variedade de critérios apontados pelos estudiosos da matéria” ainda necessita de um filtro conceitual para sua interpretação e aplicabilidade. Para os autores supramencionados, “a aplicação dos critérios requer, por sua vez, formas específicas de operacionalização, que são

conhecidas como indicadores, cuja definição também não é um ponto pacífico” (COSTA E CASTANHAR, 2003, p. 969).

Neste sentido, o que é avaliação com foco nas políticas públicas? Como afirma Cohen e

“A APLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS REQUER, POR SUA VEZ, FORMAS ESPECÍFICAS DE OPERACIONALIZAÇÃO, QUE SÃO CONHECIDAS COMO INDICADORES, CUJA DEFINIÇÃO TAMBÉM NÃO É UM PONTO PACÍFICO”

Franco (2013, p. 73) “avaliar é fixar valor de uma coisa; para ser feita, requer um procedimento mediante o qual se compara aquilo a ser avaliado com um critério ou padrão” e ainda asseveram que: “a avaliação é uma atividade que tem como objetivo a eficácia dos programas na obtenção de seus fins e a eficácia na alocação de recursos para a consecução dos mesmos”, Cohen e Franco (2013, p. 77). Para Cotta (1998, p.107), “a avaliação desempenha um papel central no esforço de racionalidade dos programas e projetos sociais”, ressalta, ainda, que “a ausência de controles e de metodologia de avaliação geralmente leva a um gasto social ineficiente e, conseqüentemente, ao desperdício de recursos disponíveis”.

Para Silva (2013, p. 42), o termo avaliação significa atribuir valor, esforço de apreciar efeitos reais, determinando o que é bom, ruim, positivo e negativo. Menciona ainda que:

Trata-se, necessariamente, de um julgamento valorativo; portanto, não é um ato neutro nem exterior às relações de poder, mas é um ato eminentemente político que integra o contexto de um programa público, exigindo esforço de objetivação, de independência e ações interdisciplinares. (SILVA, 2013, p.42)

Para Howlett (2013, p. 199), a avaliação “refere-se, em termos amplos, ao estágio do processo em que se determina como uma política de fato está funcionando na prática”. Na concepção de Dias (2012, p. 84) “pode ser descrita como uma área de pesquisa que tem por objetivo medir a utilidade e benefícios da intervenção pública através do emprego de um conjunto de técnicas utilizadas em diferentes campos das ciências sociais”. Enfatiza ainda que:

A avaliação deve ser considerada um elemento fundamental para o sucesso das políticas públicas, não deve ser realizada somente ao final do processo, mas em todos os momentos do ciclo de políticas. Constitui uma fonte de aprendizado que permite ao gestor perceber quais ações tendem a produzir melhores resultados. (DIAS, 2013, 84)

Ramos e Schabbach (2012, p. 1272), definem que a “avaliação é um instrumento importante para a melhoria da eficiência do gasto público, da qualidade da gestão, do controle sobre a efetividade da ação do Estado, esse último instrumentalizado pela divulgação das ações de governo”. Para eles, “não existe uma única definição de avaliação”, e sim, um complexo contexto teórico fundamentado na tomada de decisão dentro do ciclo de processos das políticas públicas. Enfatizam que:

A avaliação constitui-se na determinação de valor de uma atividade, programa ou política, um julgamento tão sistemático e objetivo quanto possível, efetuado por avaliadores internos e externos. Ao incorporar elementos valorativos e de julgamento, a avaliação contempla aspectos qualitativos, não se confundido com o mero acompanhamento das ações governamentais. (RAMOS E SCHABBACH, 2012, p. 1272),

Entretanto, quando falamos de avaliação das políticas públicas, os autores da área afirmam ser necessário fazer a diferenciação entre “avaliação e monitoramento”, assim como, “avaliação de políticas públicas e análise de políticas públicas”. Para Cohen e Franco (2013, p. 77), “a avaliação deve ser diferenciada do acompanhamento ou monitoramento”. O monitoramento ou acompanhamento consiste em uma “atividade gerencial interna, que se realiza durante o



período de execução e operação”, já a avaliação, “pode ser realizada tanto antes como durante a implementação”, assim como, “ao concluir a mesma ou mesmo algum tempo depois, quando se prevê que o projeto provocou todo o seu impacto” (Cohen e Franco 2013, p. 77). O monitoramento ou acompanhamento faz parte de todo o ciclo de processos das políticas públicas, e conforme Ramos e Schabbach (2012, p.1279) é:

Realizado sistematicamente durante o período de execução e operação, para se saber como uma intervenção evolui ao longo do tempo, através de dados da gerência do projeto sobre metas iniciais, indicadores e resultados associados aos programas. [...] é necessário para se dimensionarem as metas de um projeto, os caminhos que uma intervenção percorre e as métricas para medir os efeitos na população-objetivo. (RAMOS; SCHABBACH, 2012, p. 1279).

Neste sentido, um dos “aspectos construtivistas do monitoramento é a elaboração de indicadores de performance e de progresso das políticas, observados periodicamente”. (RAMOS e SCHABBACH, 2012, p. 1279). Por sua vez, dentro de conceituação mais abrangente, a avaliação e o monitoramento de políticas ou programas consistem na comparação da “adequação do desenho à sua finalidade e aos objetivos pretendidos”, assim como, “na correlação entre os serviços prestados e as metas definidas estrategicamente, dos efeitos (resultados e impactos) mensuráveis e, por fim da lógica de eficiência subjacente” (RAMOS E SCHABBACH 2012, p. 1279), busca examinar se os benefícios são provenientes da política compensam seus custos de operacionalidade ou de alcance dos resultados.

A DIFERENÇA SEMÂNTICA ENTRE OS TERMOS “ANÁLISE” E “AVALIAÇÃO”, MUITAS VEZES, FAZ COM QUE OS LEIGOS – MAS TAMBÉM PESQUISADORES DEDICADOS AO ESTUDO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS – ENTENDAM OS DOIS CONCEITOS COMO SINÔNIMOS.

Portanto, a avaliação necessita de informações oriundas do monitoramento para “realizar o julgamento que lhe cabe a respeito da eficiência, eficácia e efetividade das políticas e programas, sendo estas complementares” (RAMOS E SCHABBACH 2012, p. 1279). Porém, a avaliação vai além, pois verifica se o plano originalmente traçado está de fato produzindo as transformações pretendidas.

Outra diferenciação importante é entre a avaliação das políticas públicas e a análise de políticas públicas. Como aponta Sefarim (2012),

A diferença semântica entre os termos “análise” e “avaliação”, muitas vezes, faz com que os leigos – mas também pesquisadores dedicados ao estudo das políticas públicas – entendam os dois conceitos como sinônimos. Isso explica o fato de que muitos trabalhos recentes sejam identificados como uma reflexão de análise de políticas públicas, quando são, na verdade, avaliações. (SEFARIM, 2012, p. 126)

A análise de políticas públicas seria um “conjunto de estudos que teriam como principal preocupação entender o que os governos fazem, porque fazem e que diferença isso faz” (SEFARIM, 2012, p. 126). Ou ainda, “como um conjunto de observações, de caráter descritivo, explicativo

e normativo, acerca das políticas públicas". Enquanto a avaliação das políticas públicas busca a mensuração dos resultados ou impactos frente às transformações propostas pela política ou programa, a análise de políticas "busca analisar o processo de elaboração da política pública, com foco no comportamento dos atores sociais envolvidos no processo" (SEFARIM, 2012, p. 132).

Os processos de monitoramento e avaliação são complementares, a avaliação necessita das informações procedentes do monitoramento para realizar o julgamento que lhe cabe, a respeito da eficiência, eficácia e efetividade das políticas e dos programas (CUNHA,

2006, p. 12). Podemos então concluir que, a avaliação é conduzida sob um ponto específico do ciclo de vida dos processos de uma política ou programa, e consiste em um estudo mais aprofundado com base nos objetivos e metas propostos. Já o monitoramento é uma atividade gerencial, sistemática de execução, gerador de dados os quais serão utilizados pela avaliação.

Outro ponto importante na discussão teórica sobre a avaliação das políticas públicas se refere aos tipos de avaliação. Cohen e Franco (2013, p. 108), coloca que "nem todas as avaliações são iguais". Podem-se estabelecer diferenças entre elas segundo vários critérios,

tais como: "o tempo de sua realização e os objetivos procurados, quem as realiza, a natureza que possuem, a escala que assumem e a que alcance decisório são dirigidas". Para Cotta (1987, p.109), "as avaliações podem ser classificadas segundo diferentes critérios, tais como o momento em que se avalia a procedência dos avaliadores, os aspectos da intervenção priorizados e a natureza da questão a ser respondida".

## A ANÁLISE DE POLÍTICAS "BUSCA ANALISAR O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA, COM FOCO NO COMPORTAMENTO DOS ATORES SOCIAIS ENVOLVIDOS NO PROCESSO"

Para fundamentar a discussão sobre os tipos de avaliação, usa-se as concepções apresentadas por Cohen e Franco (2013), Cotta (1987) e Cunha (2006), por eles estabelecerem uma relação de interação com os de-

mais autores que tratam do assunto.

Sobre a construção tipológica de avaliação, é possível distinguir as tradições de diferentes disciplinas. Cohen e Franco (2013), afirmam que quando as raízes dessas distinções encontram-se na economia, a distinção clássica é entre avaliação ex-ante e ex-post. Para eles, a Avaliação ex-ante "tem como finalidade proporcionar critérios racionais para uma decisão qualitativa crucial", e também "permite ordenar os projetos segundo sua eficiência para alcançar os objetivos perseguidos" (COHEN E FRANCO, 2013 p. 108). Já para a Avaliação ex-post, "é necessário distinguir a situação dos projetos que estão

em andamento daqueles que já foram concluídos” (COHEN E FRANCO, 2013 p. 108).

Cunha (2006, p. 11) acrescenta que a avaliação é “realizada durante a execução de um programa ou ao seu final, quando as decisões são baseadas nos resultados alcançados”. E acrescenta que, “quando o trabalho já foi concluído, julga-se a pertinência do uso futuro da experiência, ou seja, se o mesmo tipo de programa deve ser implementado novamente ou não”. Para Cotta (1988, p. 109) a avaliação ex-ante, visa “subsidiar o processo decisório, apontando a conveniência ou não de se realizar o projeto”. Enquanto que a avaliação ex-post, “auxilia os policy sponsors a decidirem pela manutenção e/ou reformulação do seu desenho original”.

Para a construção da tipologia está em função de quem realiza a avaliação, os autores classificam-na como: avaliação interna, avaliação externa, avaliação mista e avaliação participativa. Na concepção de Cohen e Franco (2013), a avaliação externa é aquela realizada por pessoas alheias à organização, que dispõem de mais experiência para executar a avaliação, afirma, ainda, que este tipo de avaliação tende a “dar mais importância ao método de avaliação do que ao conhecimento substantivo de área em que o projeto foi desenvolvido”. (COHEN E FRANCO, 2013 p. 111). Cunha (2006) corrobora a definição de Cohen e Franco e coloca que entre “as vantagens desta avaliação podem ser citadas a isenção da objetividade dos avaliadores externos, [...] além da possibilidade de comparação dos resultados obtidos com os outros programas similares já analisados”. (CUNHA, 2006, p. 9).

Para Cotta (1988, p. 110), é “quando se recorre a profissionais não vinculados à instituição executora há um ganho em termos de isenção, mas o acesso aos dados necessários à pesquisa se torna mais difícil”.

Na avaliação interna, Cohen e Franco (2013, p. 111), preceituam que é “realizada dentro da organização gestora do projeto”. E que, “aduz-se como aspectos positivos, em primeiro lugar, o fato de eliminar as fricções próprias da avaliação externa”, ou seja, é aquela situação defensiva que os membros internos se colocam quando a avaliação é feita por pessoas estranhas ao processo. Para Cunha (2006, p. 10), é “realizada dentro da instituição responsável, com a colaboração das pessoas que participam do programa”. Aponta como vantagens, “a eliminação da existência natural a um avaliador externo, a possibilidade de reflexão e aprendizagem e compreensão sobre a atividade realizada dentro da instituição”. Entretanto, Cunha se preocupa com o fato de que este tipo de avaliação pode perder muito em objetividade, tendo em vista que o julgamento é realizado por pessoas que estão inseridas no desenvolvimento do projeto ou programa. Cotta (1988, p. 110), corrobora as concepções de Cohen e Franco e de Cunha, e acrescenta que “minimiza-se o nível de conflito e aumenta-se a quantidade de informação relevante disponível”.

Na avaliação mista, os autores comungam da mesma concepção, procuram combinar a avaliação interna com a avaliação externa, “fazendo com que os avaliadores realizem seu trabalho em estreito contato e com a

participação dos membros do projeto a ser avaliado” (COHEN e FRANCO, 2013, p.114), buscando superar as dificuldades e, ao mesmo tempo, aproveitar as vantagens de ambas as avaliações.

A avaliação participativa para Cohen e Franco (2013, p. 114) busca “minimizar a distância ente o avaliador e os beneficiários”. Os autores defendem que esse tipo de avaliação “é utilizada particularmente em pequenos projetos, que procuram fixar as mudanças propostas, criando condições para que seja gerada uma resposta endógena do grupo”, indo ao encontro da concepção de Cunha (2006) e Cotta (1988), e ainda destacando que “a opção por cada alternativa envolve inescapavelmente ganhos e benefícios” (COTTA, 1988, p. 110).

Dentre as classificações mais utilizadas de avaliações em que repousa os critérios dos tipos de problemas e as perguntas que a avaliação busca responder encontra-se a avaliação de processos, a avaliação de impactos e a avaliação de resultados. Na avaliação de processos, os autores adotam a concepção de Cotta (1988, p. 110), que este tipo de avaliação “diz respeito à dimensão de gestão”. “Sua finalidade é julgar se a intervenção está sendo implementada como planejado”, ou seja, “trata-se do acompanhamento sistemático da evolução das metas do programa ou projetos”.

Na avaliação de resultados, Cotta (1988, p.110), coloca que esta avaliação tem objetivos mais ambiciosos. E afirma que o “primeiro deles é indagar se houve alterações na situação-problema após a intervenção”. E a forma avaliativa mais complexa do processo, busca identificar e mensurar as causas das mudanças e os efeitos dessas alterações frente à situação-problema do programa ou do projeto. Para a autora, neste momento de avaliação, o “objetivo do avaliador não é mais apreciar a consistência interna ou a estratégia implementada de uma intervenção, mas indagar sobre as mudanças que ela efetivamente produziu na realidade” (COTTA, 1988, p 112). Vale lembrar que a literatura discrimina dois tipos de procedimentos desta natureza: a avaliação de eficiência e a avaliação de eficácia.

Cotta (1988, p. 112) coloca que o conceito de eficiência tem relação entre os resultados e os custos envolvidos na execução de um projeto ou programa. Já o conceito de eficácia se refere ao “grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto na população beneficiária, em um determinado período de tempo, independente dos custos implicados” (COHEN e FRANCO, 2013, p. 102). A avaliação de impacto, segundo Cohen e Franco (2013, p. 119), “estabelece em que medida o projeto consegue melhorar a situação [...] para os quais foi planejado; a magnitude das mudanças, se houve mudanças e que segmentos da população os objetivos foram afetados e em que medida”. Diante da definição de avaliação de resultados e avaliação de impactos, faz-se necessário uma diferenciação entre estes dois tipos de avaliação, que segundo Cotta:

“OBJETIVO DO AVALIADOR NÃO É MAIS APRECIAR A CONSISTÊNCIA INTERNA OU A ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA DE UMA INTERVENÇÃO, MAS INDAGAR SOBRE AS MUDANÇAS QUE ELA EFETIVAMENTE PRODUZIU NA REALIDADE”

A diferença entre avaliação de resultados e avaliação de impactos, portanto, depende eminentemente do escopo da análise: se o objetivo é inquirir sobre os efeitos de uma intervenção sobre a clientela atendida, então trata-se de uma avaliação de resultados; se a intenção é captar os reflexos desta mesma intervenção em contexto mais amplo, então trata-se de uma avaliação de impacto. Ou dito de outra forma, a avaliação de resultados visa aferir os resultados intermediário da intervenção, e a avaliação de impactos, seus resultados finais. (COTTA, 1988, p.113)

Portanto, a avaliação de processos está relacionada à dimensão de gestão, a avaliação de resultados, de mensurar os resultados intermediários da intervenção, e a avaliação de impactos, de aferir os resultados finais da intervenção junto à população objeto do programa ou projeto.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Ao longo deste estudo foram analisadas diversas fundamentações teóricas que corroboram a definição sobre as Políticas Públicas e a Avaliação das Políticas Públicas. Esta análise se justifica pelo fato de existirem inúmeros trabalhos científicos produzidos no sentido de reiterar a importância da fundamentação do ciclo de políticas públicas. A densa contextualização e o “emaranhado conceitual” que fundamenta a avaliação das políticas públicas, dificulta a expressividade das ideias e práticas envolvidas nos estudos realizados por vários pesquisadores como foi possível identificar ao longo deste estudo.

A avaliação consiste em um conjunto de técnicas que adota conceitos diferentes para se referir, muitas vezes, aos mesmos procedimentos. Como prelecionam os autores abordados, a avaliação não é apenas um instrumento para determinar em que medida os programas ou projetos ligados às políticas públicas alcançam seus objetivos e metas. Sua pretensão é, em última instância, racionalizar a alocação de recursos em todas as dimensões, por meio do aprimoramento contínuo das ações que visam modificar segmentos da realidade.

Constatou-se ao longo da pesquisa exploratória que a avaliação é elemento fundamental para o sucesso das políticas públicas durante todo o processo de desenvolvimento de programas ou projetos e constitui-se em uma fonte de aprendizado que permite aos gestores depreender as ações que podem produzir melhores resultados.

De acordo com o exposto, resta evidente que abordar as fundamentações teóricas sobre a avaliação das políticas públicas ainda é um grande desafio. Este fato deve-se à existência de um complexo contexto, o qual envolve o significado de “avaliar” e as dimensões envolvidas nesse processo. Assim, para que se possa avaliar as políticas públicas, faz-se necessário um arcabouço teórico bem fundamentado, um aprofundamento detalhado sobre o programa ou projeto a ser avaliado e uma definição clara e coesa sobre que tipologia será utilizada no processo de avaliação.

## REFERÊNCIAS

- CERCO, A. L. **Metodologia científica**. 6ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COTTA, T. **Metodologia de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultado e de impacto**. Revista do Serviço público/Fundação Escola de Administração Pública – v.1, n.1 – ano 49, n. 2 (Abr – Jun/1998). Brasília: ENAP, 1997.
- COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- COSTA, F. L. da; CASTANHAR, J. C. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. Revista de Administração Pública, v.37, n.5, p.969-992, set./out. 2003.
- CUNHA, C. da. **Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil**. Trabalho elaborado durante o curso “The Theory and Operation of a Modern National Economy”, ministrado na George Washington University, no âmbito do Programa Minerva, em 2006. Digitalizado.
- DIAS, R.; MATOS, F. **A participação e as políticas públicas**. In: . Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERRAREZI, E. **Políticas Públicas: coletânea**. Brasília: ENAP, 2006.
- HOWLETT, M.; RAMESH, M; PERL, A. **Montagem da agenda**. In:\_. Política Pública: seus ciclos e subciclos - uma abordagem integral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 12º ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- RAMOS, M.P. e SCHABBACH, L.M. **O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil**. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, 46(5), pg.1271-1294, set/out 2012.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SARAIVA, E. **Introdução à teoria da política pública**. In: SARAIVA, Enrique; SECCHI, L. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SERAFIM, M. P.; DIAS, R. B. **Análise de política:** uma revisão da literatura. Cadernos Gestão Social, v.3. n.1, p.121-133, 2012.

SILVA, M. O. S. e. **Avaliação de políticas e programas sociais:** uma reflexão sobre o conteúdo teórico-metodológico da pesquisa avaliativa. In: . (org). Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos. São Paulo: Veras, 2013.

# FATORES DE ESCOLHA DO CIDADÃO-USUÁRIO DOS CURSOS SUPERIORES DO IFRN CAMPUS NATAL-CENTRAL

SILVA, Josicarla Regina Oliveira da; NETO, Ernesto Alexandre Tacconi; TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva; RODRIGUES, Silmara Bezerra - Fatores de escolha do cidadão-usuário dos cursos superiores do IFRN Campus Natal – central

## RESUMO

A Administração Pública vem sofrendo alterações no seu sistema de gerenciamento, para atender de maneira satisfatória as demandas da população. Com isso, os serviços educacionais em instituições públicas de ensino precisa ser ofertada da melhor forma possível. Portanto, o objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores sociais, pessoais e psicológicos que influenciam na escolha do cidadão-usuário dos serviços do IFRN – Campus Natal Central. A metodologia utilizada foi do tipo descritiva e quantitativa, com o uso de análise fatorial exploratória. O instrumento de pesquisa se restringiu ao IFRN – Campus Natal Central e a população-alvo foram formados pelos discentes dos cursos superiores que compõem as turmas que ingressaram no ano de 2014. Dentre os resultados encontrados observa-se que os fatores que influenciam na escolha do cidadão-usuários desses serviços seguem a seguinte sequência: Infraestrutura, Estilo de Vida Audacioso, Referências Externas, Família, Seguir Tendências, Sociável, Vida Social Ativa, Otimismo, Ascendência Financeira, Procura por estabilidade e Opinião familiar. Conclui-se que os aspectos mais significativos para essa decisão os aspectos pessoais e psicológicos.

**Palavras-chave:** Gestão no serviço público; Marketing no serviço público; Comportamento do consumidor.

---

## ABSTRACT

Public administration has undergone changes in its management system to meet satisfactorily the demands of the population. Thus, the educational services in public education must be offered the best possible way. Therefore, the objective of this research was to analyze the social, personal and psychological factors that influence the choice of the citizen-user of IFRN services - Central Campus Christmas. The methodology used was descriptive and quantitative type, with the use of exploratory factor analysis. The research instrument was restricted to IFRN - Central Campus Christmas and the target population were formed by students of university courses that make up the classes that entered the year 2014. Among the findings is observed that the factors that influence the choice of citizen-users of these services follow the following sequence: Infrastructure, Audacious Lifestyles, External References, Family, Following Trends, sociable, Active Social Life, Optimism, Financial Ancestry, search for stability and family View. It was concluded that the most significant aspects to this decision the personal and psychological aspects.

**Key-Words:** Management in the public service; Marketing in the public service; Consumer behavior.



## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, a Administração Pública vem sofrendo alterações do seu sistema de gerenciamento, para atender de maneira satisfatória as demandas da população. É a partir daí que o conjunto de atividades desenvolvidas com os recursos disponíveis, caracteriza a Administração Pública, a qual tem o intuito de atender a sociedade para proporcionar uma melhor prestação dos serviços,

### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL OU NOVA GESTÃO PÚBLICA QUE É UM MODELO NORMATIVO PÓS-BUROCRÁTICO PARA A ESTRUTURAÇÃO E A GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BASEADO EM VALORES DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E COMPETITIVIDADE

de maneira eficiente e eficaz.

Nesta perspectiva, o serviço público aliado a Gestão Pública, tem o intuito de prestar todos os serviços disponíveis de modo a cumprir as necessidades da coletividade ou simples conveniências de Estado, sob normas e controles estatais. No entanto, satisfazer essas necessidades não é uma tarefa simples, pois exige dos gestores públicos uma capacidade de traçar estratégias eficazes, uma vez que os recursos públicos são escassos, procurando produzir resultados satisfatórios para satisfazer um cidadão cada vez mais exigente.

Diante disso, torna-se necessário que a gestão desses serviços seja ofertada da melhor maneira,

garantindo um serviço de qualidade, uma vez que a consciência do cidadão aos serviços públicos vem aumentando e cobrando eficácia. Com esse novo olhar, é importante que se tenha uma transformação na maneira de gerenciar as instituições públicas com o intuito de acompanhar essa nova realidade.

No propósito a atender essa nova demanda, nos últimos anos, nasceu Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública que é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). Esse modelo visa utilizar práticas de gestão adotadas pelo setor privado da economia. Dentre essas práticas, o marketing é uma ferramenta que pode ser aplicada na instituição particular e na administração pública para assim corresponder às necessidades dos usuários destes serviços, com o objetivo de descobrir o perfil dos usuários, a fim de conhecê-lo, para satisfazer as suas necessidades e atender as suas expectativas.

É necessário que se identifique as necessidades desses cidadãos. Para que isso aconteça é importante entender como funciona o comportamento do consumidor. Pois, conhecendo o cliente, o marketing pode colaborar no desenvolvimento de novos produtos ou serviços seguindo as necessidades e os desejos dos consumidores exclusivos.

A instituição pesquisada é o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN que existe desde o ano de 1909 como Escola de Aprendizes Artífices e que desde o ano de 2008, adquiriu uma nova configuração com a transformação em IFRN. O objetivo do instituto é qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colabora-

ção com o setor produtivo.

O campus Natal Central é marcado pelas transformações institucionais desde sua fundação, como Escola de Aprendizes Artífices em 1909, depois, em 1937, como Liceu Industrial de Natal, 1942, Escola Industrial de Natal, 1965, Escola Industrial Federal do Rio Grande do Norte, passando em 1968 à Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte (ET-FRN), em 1999, a Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET-RN), até o atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN), em 2008 e os usuários desses serviços educacionais públicos são do ensino técnico e superior.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores sociais, pessoais e psicológicos que influenciam na escolha do cidadão-usuário dos serviços do IFRN Campus Natal - Central e como objetivos específicos: analisar o perfil do cidadão- usuário dos cursos superiores do primeiro ano do IFRN Campus Natal - Central; identificar os fatores sociais, pessoais e psicológicos que influenciam na escolha do cidadão-usuário; e compreender o impacto de cada um desses fatores sobre a escolha do cidadão-usuário.

Diante disso, segundo um estudo realizado por Kalil e Gonçalves Filho (2012) demonstrou que é necessário que os gestores de instituições de ensino, no caso estudado o superior, entendam o comportamento de seus discentes para que possam desenvolver ações eficazes que garantam a lealdade dos alunos, gerando confiança entre os parentes e amigos desses alunos, que farão novas indicações para a instituição. Esse trabalho

permite direcionar esforços na construção de uma marca forte no mercado em que atua.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa é descritiva e fundamentou-se em um estudo de caso, que segundo Gil (2006), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, o que não seria possível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

A técnica estatística utilizada nesta pesquisa foi a Análise Fatorial Exploratória que é uma técnica estatística usada para identificação de fatores que podem ser usados para explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007)

O campo de aplicação do instrumento de pesquisa se restringiu ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte Campus Natal - Central e a população-alvo desta pesquisa foram formados pelos discentes dos cursos superiores que compõem as turmas que ingressaram no ano de 2014. Dessa forma, o universo dessa pesquisa foi formado pelos cursos Análise e Desenvolvimento de Sistemas (TADS), Comércio Exterior, Construção de Edifícios, Gestão Ambiental, Gestão Pública, Redes de Computadores, Licenciatura em Física, Licenciatura em Geografia e Licenciatura em Matemática totalizando 404 alunos.

Foi utilizada a abordagem quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e



analisá-las, além de requerer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. (SILVA, 2001)

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário. Esse instrumento foi dividido em duas seções estruturadas. A primeira seção contém as questões relacionadas aos fatores sociais, pessoais e psicológicos. No questionário foram utilizadas questões sobre a influência e a motivação investigadas na dissertação de mestrado em Administração de Martins (2006). Além disso, foram utilizadas questões sobre estilo de vida que foram investigadas na dissertação de mestrado em Administração de Machado (2009) que teve como objetivo identificar os fatores autoconceito, estilo de vida e intensidade de compra de vestuário de moda feminina entre as consumidoras do Norte Pioneiro do Paraná. Na segunda seção do questionário, o foco era sobre o perfil dos pesquisados.

O questionário foi aplicado no mês de novembro de 2014, prorrogado até dezembro do mesmo ano, no qual foram coletados duzentos e um (201) questionários. No entanto, apenas cento e sessenta e três (163) questionários foram considerados válidos. Esse levantamento foi realizado pelos próprios pesquisadores através do contato direto com o aluno. Os discentes foram abordados na sala de aula e solicitados a fornecer as

informações necessárias.

### 3 GESTÃO E O MARKETING NO SERVIÇO PÚBLICO

#### 3.1 O serviço público, o cidadão-usuário e o marketing

A prestação de serviços tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública no Brasil e no mundo. As razões para a insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela

ineficiência e ineficácia do atendimento. A partir daí, dentro do modelo gerencial, se buscou a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, que assume um papel muito importante. (COUTINHO, 2000).

Com isso, novas formas de sustentar as relações entre cidadão

e suas organizações precisam ser identificadas e cultivadas. Princípios como igualdade, transparência e legitimidade devem guiar sempre o desenvolvimento de quaisquer práticas administrativas. Afim de que esses serviços se tornem mais eficientes e preocupados com a qualidade dos serviços que prestam ao público, com o intuito de não somente satisfazer as expectativas. (COUTINHO, 2000).

A partir daí os fundamentos da nova administração pública voltada para o cidadão mostram que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação

AS RAZÕES PARA A INSATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PASSAM, ENTRE OUTROS PROBLEMAS, PELA INEFICIÊNCIA E INEFICÁCIA DO ATENDIMENTO.

do usuário, então, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível. (COUTINHO, 2000) Possibilitando ao indivíduo um melhor benefício do serviço prestado, a fim de garantir o melhor funcionamento da máquina pública e atingindo toda a população. No entanto, não se deve esquecer que a administração pública ainda obtém resquícios das práticas burocráticas, as quais são positivas, como o processo seletivo público, um sistema universal de remuneração, carreiras formalmente estruturadas e um sistema de treinamento, que devem ser aperfeiçoadas, como a preocupação com a flexibilidade, de maneira a não entrar em conflito com os novos princípios da administração pública. (CAPELÃO; SARAIVA, 2000)

Diante disso o conhecimento e potencial de mudança têm sido os fatores primordiais da sociedade, o que faz com que a influência do conhecimento ocorra em todas as áreas da vida humana, constituindo a chamada sociedade da informação. Contribuindo para que o cidadão-usuário possa refutar os seus direitos, uma vez que esse se encontra extremamente informado nos dias atuais. Então, passa a ser crucial a realização de pesquisas junto aos cidadãos-usuários, para se conseguir informações a respeito de suas necessidades, bem como sobre formas de melhorar o atendimento. (COUTINHO, 2000).

A partir dessa prerrogativa, se faz necessária a pesquisa afim de que a administração pública e os cidadãos tomem conhecimento das qualidades e ofertas dos serviços oferecidos. Como o estudo de Gilberto de Andrade Martins (1989) que fez um estudo em uma Instituição de Ensino Superior. A pesquisa coloca em evidência a exigência competitiva que estas instituições têm com o setor privado, avaliou-se o perfil dos estudantes diante dos serviços oferecidos e destacou a importância da adoção do marketing nas IES, numa época quando ainda essa prática ainda estava em estado de formação:

“A adoção e a prática do marketing pelos administradores dessas instituições proporcionará uma forte mudança de enfoque e de interpretação da natureza dos produtos e dos serviços oferecidos, os quais passarão a ser considerados como instrumentos de satisfação das necessidades do mercado.” (MARTINS, 1989, p. 48).

Ainda segundo Martins (1989), há problemas que mesmo sendo identificados há algum tempo, ainda percebe-se que não houve grandes mudanças quanto a visão de marketing aplicado em IES:

“A maioria dos administradores escolares têm dificuldades em pensar no marketing, a não ser, confundindo-o simplesmente com propaganda. Além do mais, poucos são capazes de associar com o marketing muitas das atividades desempenhadas normalmente pela escola. Por esse motivo, surgem duas dúvidas quanto ao esforço de comunicação das IES.” (MARTINS, 1989, p. 47).

A realidade recente citada por Martins (1989) é que as IES procuraram mudanças significativas

“A MAIORIA DOS ADMINISTRADORES ESCOLARES TÊM DIFICULDADES EM PENSAR NO MARKETING, A NÃO SER, CONFUNDINDO-O SIMPLEMENTE COM PROPAGANDA

para sua instituição, buscando satisfazer o cidadão-usuário, mostrando e mudando a efetividade dos seus serviços, aliando o marketing como ferramenta primordial nas suas mudanças, apesar de que eles tiveram um grande crescimento nos últimos anos para atender a demanda de novos alunos que ingressavam no ensino superior ano a ano. Porém não se atentou para o perfil dos estudantes e o que eles esperavam do curso, o que pode afetar no rendimento acadêmico do aluno, na qualidade do ensino e credibilidade da instituição.

O conceito de marketing faz com que se veem muitas visões, nos quais Kotler (2000) aponta duas versões de como defini-lo: Marketing como uma visão social focada para as necessidades das pessoas, e outra gerencial, que implica nas práticas administrativas. O Marketing segundo o autor "é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros." (KOTLER, 2000. p.30).

Definido o conceito de marketing em que é abordado, percebe-se o quanto é relevante que este seja aplicado na gestão pública, pois seus serviços envolvem não apenas as necessidades das pessoas em si, mas os direitos básicos do cidadão, como a saúde, a educação, a segurança, o transporte, entre outros. O marketing traz ferramentas importantes na aproximação do Estado à população, fazendo-se um ponto de ligação do que o serviço público pode melhorar de acordo com as exigências do cidadão-usuário, exercendo a cidadania destes, além de melhorar a imagem do Estado, trazendo mais credibilidade e confiança dos usuários. Conforme explica Oliveira, et al. (2013):

"De modo geral, o marketing público pode ajudar a promover a cidadania, a reduzir as desigualdades sociais, a favorecer a responsabilidade, a permitir a responsabilização e a valorizar o caráter participativo da população. Esses macros objetivos podem ser contemplados por meio de ações voltadas para a imagem interna da administração pública brasileira, de pesquisas sobre as necessidades, os desejos e os interesses do cidadão, visando a beneficiar a transparência e o controle por meio de ações de comunicação, bem como a fortalecer o compromisso com o interesse público por meio do relacionamento." (OLIVEIRA; et al. 2013, p. 113).

O marketing público, segundo Oliveira, et al. (2013) é uma prática importante para criar um canal de comunicação voltado diretamente ao cidadão, que não apenas recebe os serviços, mas participa ativamente favorecendo no fortalecimento do Estado em atender aos seus interesses. As ações específicas do marketing público podem atender a determinados objetivos, conforme esses autores, tais como:

- **Imagem** – Fortalece o republicanismo melhorando a imagem interna da instituição, estimula o exercício da cidadania da população e desperta o interesse em participar das

"É UM PROCESSO SOCIAL POR MEIO DO QUAL PESSOAS E GRUPOS DE PESSOAS OBTÊM AQUILO DE QUE NECESSITAM E O QUE DESEJAM COM A CRIAÇÃO, OFERTA E LIVRE NEGOCIAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE VALOR COM OS OUTROS."

questões de interesse público.

- **Pesquisa** – Reduz desigualdades, promove reflexão mais ampla das políticas públicas em relação aos desejos e interesses dos usuários, assim garantindo serviços mais bem direcionados e eficazes aos interesses da coletividade.
- **Comunicação** – Publicar as ações da instituição, criar sistemas de comunicação, contribuindo com o desenvolvimento da gestão e promovendo sua responsabilização.
- **Relacionamento** – Reforça o compromisso dos servidores em atender o interesse público, fortalece a responsabilidade com o serviço prestado e criando uma relação de fidelidade com o usuário, valorizando a participação.

### 3.2 Comportamento do cidadão-usuário

O consumidor não é só influenciado pelas ações de marketing (relacionadas a produto, preço, distribuição/ ponto de venda e comunicação/promoção), mas também por influências sociais (as questões culturais, as classes sociais, a renda, o grupo, as pessoas de referência). Pois, as opiniões, os sentimentos e as ações dos consumidores, dos grupos de consumidores-alvo e da sociedade em geral mudam constantemente. (LARENTIS; PETER; OLSON, 2009).

O que se reflete no constante estudo sobre o comportamento do consumidor, o mercado cada vez mais acirrado, as organizações precisam se localizar no mercado, juntamente com a capacidade de saber como e quanto vai oferecer ao consumidor final, como esclarece Las Casas:

“Atualmente, há uma valorização maior do consumidor no processo de comercialização. Isso se deve, em parte, à grande divulgação das técnicas de qualidade total que se iniciam com o entendimento das expectativas dos consumidores. Também há uma maior valorização do consumidor devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados. Além disso, com acesso ao consumo, os clientes estão tornando-se mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos comerciantes.” (LAS CASAS, 2005, p. 150).

Já Peter, Larentis e Olson (2009) apresenta a questão do comportamento a um fato de observação, definindo como comportamento observável do consumidor. Esta ação que é a subdivisão dos três fatores apresentados pelos autores, é importante porque ele é o que precede as decisões de compra, logo depois de desencadeado o afeto e a cognição. Além dele fator importante para estudo de profissionais para obter maior êxito em influenciar os consumidores, o que se resume que ele é indispensável para a influência do consumidor. Assim resumindo:

“(…) Em um sistema recíproco, qualquer um dos elementos pode ser tanto causa quanto consequência de uma mudança em um determinado momento. O afeto e a cognição podem mudar o comportamento e o ambiente dos consumidores. O comportamento pode mudar o afeto, a cognição e o ambiente dos consumidores. Os ambientes podem mudar o afeto, a cognição e o comportamento dos consumidores.” (LARENTIS; PETER; OLSON, 2009. p. 25).

Segundo Kotler (2000), o comportamento do consumidor está dividido em quatro fatores que são amplamente estudados pelos profissionais em marketing para definir o perfil do consu-

midor, e assim direcionar seus produtos e/ou serviços de acordo com as informações adquiridas.

Esse mesmo autor enfatiza que o consumidor é influenciado por vários fatores dentre os quais são: os fatores culturais (Cultura, subcultura, classe social) fatores sociais (grupo de referência, família, papéis e posições sociais), fatores pessoais (idade e estágios do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas e estilo de vida) e fatores psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes).

Esses são os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, como Kotler (2000), enfatiza:

### **Fatores Culturais**

Os fatores culturais envolvem a questão da cultura, subcultura e a classe social (KOTLER, 2000).

- **Cultura:** O principal determinante do comportamento e desejos. Desde a infância, a pessoa adquire valores, percepções, preferências e comportamentos aprendidos no ambiente familiar ou em outras organizações.
- **Subcultura:** Cada cultura é constituída por subculturas, que especificamente a faz se identificar e socializar entre seus membros. Exemplos de subculturas são: nacionalidade, religião, região geográfica, etc.
- **Classe Social:** A divisão por classe social é determinante na sociedade por seus integrantes possuírem valores, interesses e comportamentos semelhantes. Outros pontos determinantes são que pessoas com a mesma classe social tendem a ter comportamentos semelhantes, ocupam posições hierárquicas, há outras variáveis embutidas como grau de instrução e renda, e durante a vida as pessoas podem passar de uma classe social para outra.

### **Fatores Sociais**

Os fatores sociais têm como variáveis os grupos de referência, família, papéis sociais e status (KOTLER, 2000).

- **Grupos de referência:** São conjunto de pessoas que influenciam que exercem influência direta ou indireta sobre as atitudes e comportamentos de uma pessoa. Há grupos primários, como família, amigos e colegas de trabalho; e grupos secundários como as associações religiosas, profissionais, que são meios mais formais. Além dos grupos que pertencem ao meio de uma pessoa, também existem os grupos de aspiração, que são aqueles que a pessoa anseia em pertencer; e os grupos de dissociação, que são rejeitados pela pessoa.
- **Família:** O grupo de referência mais influente sobre a pessoa. É possível distingui-las

em duas famílias, a família de orientação, que consiste nos pais e irmãos; e a família de procriação que consiste em cônjuge e filhos.

- **Papel social e status:** O que se refere aos demais grupos, que podem ser definidos por papéis e status. Com isso, a pessoa se identifica na sua localização individual dentro do grupo.

### **Fatores Pessoais**

Conforme Kotler (2000), as características pessoais estão influenciadas pelas variáveis idade e estágio e ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem.

- **Idade e estágio no ciclo de vida:** Com o passar dos anos, as pessoas adotam diferentes formas de consumo. Os padrões são formados segundo o ciclo de vida de família, o que passa por casamento, divórcio, viuvez, novo casamento, tudo isso influencia o modo de consumo.
- **Estilo de Vida:** padrão de vida identificado atividades, interesses e opiniões, e assim o que interage com o ambiente. A ciência que estuda o campo do estilo de vida estudado pelos estudiosos em marketing é a psicografia, apesar de ser referência, não altamente estudada. Também existem outros meios de estudos sobre o estilo de vida dos consumidores.
- **Personalidade e Autoimagem:** Identifica as características psicológicas distintas, que levam a reações relativamente coerentes e contínuas no ambiente. A personalidade está atrelada a autoimagem, que vai da visão de como ela se vê, de como ela gostaria de se vê e o que os outros a veem.

### **Fatores Psicológicos**

Os fatores psicológicos estudados no comportamento do consumidor são: a motivação, percepção, aprendizagem e atitudes. (KOTLER, 2000).

- **Motivação:** é a necessidade que faz a pessoa agir. Os psicólogos criaram várias teorias que explicam a motivação. As mais conhecidas são a Teoria de Freud (comportamento inconsciente), a Teoria de Maslow (necessidades desenvolvidas em determinadas épocas); e a Teoria de Herberg (teoria dos dois fatores, que causam satisfação e insatisfação).
- **Percepção:** processo pela qual a pessoa seleciona, organiza e interpreta informações e estímulos que são recebidos durante sua vivência. Existem três formas de percepção: Atenção seletiva, Distorção seletiva e Retenção seletiva.
- **Aprendizagem:** quando a experiência pessoal interfere no comportamento de uma pessoa. Essa aprendizagem é desenvolvida através de impulsos, estímulos, sinais, respostas e esforços.





- **Crenças e atitudes:** pensamento que faz com que a pessoa tenha um pensamento e uma ação de acordo com este para seu comportamento. As crenças têm como base o conhecimento, fé ou opinião tendo ou não uma questão emocional embutida.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação do estudo envolveu cento e sessenta e três (163) questionários válidos gerando os resultados que serão apresentados a seguir.

Em relação aos gêneros dos discentes, 58,8% são do sexo masculino e 41,3% do sexo feminino, demonstrando uma predominância do sexo masculino que ingressam no IFRN Natal - Central em 2014.

A faixa etária é caracterizada por pessoas de 17 a 20 anos, apresentando um percentual de 35,6%, definindo que o aluno ingressante no Instituto tenha finalizado o ensino médio recentemente, no entanto, 4,4% são indivíduos na faixa etária entre 33 a 36 anos.

A principal ocupação dos ingressantes na Instituição em 2014 é de 41,1% apenas estudante, ou seja, podemos levar em consideração que a maioria está saindo do ensino médio, os quais não tem ainda uma profissão a seguir, porém 47,6% atuam no mercado de trabalho nas áreas que estudam.

A renda familiar dos alunos que ingressaram no IFRN em 2014, está na média de um a dois salários mínimos. No entanto, 12,8% possui uma renda de um salário mínimo, significando que é necessária a continuação dos auxílios estudantis que o Instituto oferece para que esses discentes continuem a sua formação e terminem o ensino superior, a fim de ingressar no mercado de trabalho altamente capacitado.

Em relação ao tipo de instituição no qual realizou o ensino médio, verifica-se um percentual de 64,2% dos alunos oriundos da escola pública, que ingressaram no IFRN no ano de 2014. Por meio do processo seletivo SISU, a possibilidade de adentrar uma Instituição Pública, se tornou mais acessível, justamente por ter adotado o sistema de cotas, favorecendo as pessoas que estudaram o ensino médio na escola pública. Fazendo com que o percentual de alunos do IFRN no ano de 2014 seja oriundo de escola privada seja de 30,2%.

##### ***Análise Fatorial Exploratória: identificando a escolha do IFRN***

A análise fatorial exploratória visa mostrar conforme vários conjuntos de variáveis, com o intuito de identificar dimensões comuns dessas variáveis desvendando as estruturas existentes no estudo.

De acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), um dos métodos utilizados para a extração dos fatores é a análise dos componentes principais, que examina a existência de combinações lineares entre um conjunto de variáveis. Outro critério utilizado é o do autovalor, ou Kaiser test, que mostra o quanto da variância total dos dados podem estar ligado a um fator. Nessa

direção, a presente pesquisa, composta por 163 respondentes, foi utilizada a análise dos componentes principais e o critério do autovalor para a escolha do número de fatores.

Segundo os mesmos autores, foi aplicada a rotação ortogonal também chamada de Varimax, pois facilita a identificação de quais variáveis melhor se ajustam a cada um dos fatores, destacando as cargas fatoriais em um único fator.

A análise dos componentes principais dos sessenta e sete itens relacionados aos fatores internos e externos que influenciam na escolha do cidadão-usuário dos serviços

do IFRN Campus Natal - Central se extraiu onze fatores, os quais foram responsáveis por 71% da variância explicada, como mostra os dados a seguir.

Conforme Hair et al. (2005) a matriz da autoimagem possibilita verificar as medidas de adequação da amostra para cada variável. A análise fatorial desse estudo foi desenvolvida em um processo no qual foram sendo eliminadas as variáveis que não apresentavam autoimagem menor do que 0,50, e comunalidades menor que 0,60.

No processo de extração dos dados foram eliminadas as seguintes variáveis da análise

final: no estudo dos fatores sociais de Martins (2006), uma variável foi retirada, das sete utilizadas; as variáveis dos fatores pessoais de Machado et al. (2009) foram retiradas dez variáveis e nos fatores psicológicos do estudo de Martins (2006) foram retiradas duas variáveis. As questões não significativas para o estudo foram treze, as quais são: 1, 8, 12, 13, 18, 19, 20, 28, 31, 33, 34, 61 e 76.

O desenvolvimento final da análise fatorial gerou onze fatores que podem ser visualizados na sequência com os testes de KMO, Teste de Bartlett, Comunalidades, Teste da Raiz Latente e percentual da variância explicada por fator.

O teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO que analisa o grau de correlação entre as trinta e quatro variáveis ficou em 0,72, que é considerado muito bom, demonstrando uma homogeneidade elevada dos indicadores e o teste de esfericidade de Bartlett, permitiu validar a utilização da análise fatorial, conforme Tabela 1.

**TABELA 01:**

*KMO E TESTE DE BARTLETT DA VARIÁVEL DO DESEMPENHO OPERACIONAL*

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	→	0,728
<i>Teste de Bartlett's</i>	→	4895,066
<i>Approx. Chi-Square</i>	→	2016
<i>Nível de significância</i>	→	,000

A explicação da análise fatorial exploratória pode ser verificada a partir dos valores das comunalidades. No caso, desta pesquisa, todas as comunalidades apresentaram-se maiores do que 0,6 (Tabela 2)

CONFORME HAIR ET AL. (2005) A MATRIZ DA AUTOIMAGEM POSSIBILITA VERIFICAR AS MEDIDAS DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA PARA CADA VARIÁVEL.

**TABELA 02:**  
COMMUNALITIES

VARIÁVEIS	COMUNALIDADES	VARIÁVEIS	COMUNALIDADES	VARIÁVEIS	COMUNALIDADES
VAR00002	→ ,703	VAR00040	→ ,820	VAR00056	→ ,785
VAR00003	→ ,641	VAR00023	→ ,754	VAR00057	→ ,752
VAR00004	→ ,663	VAR00024	→ ,681	VAR00058	→ ,790
VAR00005	→ ,795	VAR00025	→ ,650	VAR00059	→ ,644
VAR00006	→ ,751	VAR00026	→ ,725	VAR00060	→ ,702
VAR00007	→ ,739	VAR00027	→ ,715	VAR00062	→ ,714
VAR00009	→ ,737	VAR00029	→ ,814	VAR00063	→ ,716
VAR00010	→ ,677	VAR00041	→ ,658	VAR00064	→ ,684
VAR00011	→ ,722	VAR00042	→ ,726	VAR00065	→ ,665
VAR00014	→ ,740	VAR00043	→ ,677	VAR00066	→ ,646
VAR00015	→ ,675	VAR00044	→ ,754	VAR00067	→ ,764
VAR00016	→ ,627	VAR00045	→ ,691	VAR00068	→ ,714
VAR00017	→ ,745	VAR00046	→ ,691	VAR00069	→ ,679
VAR00021	→ ,734	VAR00047	→ ,694	VAR00070	→ ,703
VAR00022	→ ,654	VAR00048	→ ,615	VAR00071	→ ,724
VAR00030	→ ,824	VAR00049	→ ,740	VAR00072	→ ,676
VAR00032	→ ,670	VAR00050	→ ,816	VAR00073	→ ,782
VAR00035	→ ,656	VAR00051	→ ,828	VAR00074	→ ,732
VAR00036	→ ,764	VAR00052	→ ,738	VAR00075	→ ,719
VAR00037	→ ,737	VAR00053	→ ,662	VAR00077	→ ,686
VAR00038	→ ,696	VAR00054	→ ,687		
VAR00039	→ ,787	VAR00055	→ ,784		

O teste da Raiz Latente definiu onze fatores seguindo o critério de aceitar como um fator apenas os conjuntos de variáveis que fiquem acima de um Eigenvalue.

Finalizando os testes, a matriz de componentes rotacionados convergiu após quatro iterações, gerando os onze fatores formados por conjuntos distintos de variáveis, associados ao percentual da variância explicada, para cada fator rotacionado, na Tabela 3.

**TABELA 03:**  
MATRIZ ROTACIONADA E PERCENTUAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA

VARIÁVEIS	COMPONENTES DA MATRIZ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
VAR16	,324										
VAR32	,403										
VAR29	,455										
VAR43	,463										
VAR48	,512										
VAR49	,518										
VAR50	,581										
VAR51	,651										
VAR52	,505										
VAR54	,550										
VAR55	,629										
VAR56	,660										
VAR57	,599										
VAR58	,599										
VAR59	,413										
VAR60	,374										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
VAR63	,546										
VAR64	,516										
VAR65	,519										
VAR66	,436										
VAR67	,451										
VAR68	,463										
VAR69	,501										
VAR70	,472										
VAR71	,459										
VAR72	,556										
VAR73	,603										
VAR74	,577										
VAR75	,408										
VAR77	,603										
VAR09		,427									
VAR14		,537									
VAR15		,532									
VAR17		,513									
VAR35		,321									
VAR36		,442									
VAR37		,472									
VAR38		,469									
VAR39		,465									
VAR40		,615									
VAR44		,422									
VAR03			,368								
VAR04			,531								
VAR05			,671								
VAR06			,471								
VAR07			,579								
VAR22				,559							
VAR23				,568							
VAR24				,512							
VAR25				,521							
VAR26				,550							
VAR27				,565							
VAR30					-,472						
VAR11						,364					
VAR41						-,434					
VAR10							,356				
VAR47								-,360			
VAR53								,410			
VAR62								,376			
VAR02									,309		
VAR46									-,426		
VAR42										,330	
VAR45										,403	
VAR21											398

Diante da Tabela 3, os fatores internos e externos que influenciam na escolha por cursar o ensino superior no IFRN Campus Natal - Central podem ser divididos em onze fatores. Os fatores foram agrupados, para os dados, possuírem uma melhor explicação a partir desses agrupamentos, em virtude das cargas fatoriais rotacionadas pelo método Varimax. Estes fatores foram nomeados de acordo com as características do grupo de variáveis envolvidas e dispostas por relevância conforme apresentado a seguir:

**Fator 1** – Infraestrutura

**Fator 2** – Estilo de Vida Audacioso Fator 3 – Referências Externas Fator 4 – Família

**Fator 5** – Seguir Tendências

**Fator 6** – Sociável

**Fator 7** – Vida Social Ativa

**Fator 8** – Otimismo

**Fator 9** – Ascendência Financeira

**Fator 10** – Procura por Estabilidade

**Fator 11** – Opinião Familiar

Segundo a análise, o fator mais importante considerado pelos discentes participantes da pesquisa, que influenciou na escolha dos serviços do IFRN Campus Natal - Central, foi a sua infraestrutura. Pois consideraram que o IFRN Natal - Central tem uma boa localização (fácil acesso); possui laboratórios de informática bem equipados; é um local agradável e tranquilo; tem salas de aula amplas e confortáveis; tem um ensino com ênfase na prática profissional; é uma instituição que oferece diversos cursos e possui professores com experiência de mercado nas áreas que ensinam.

Em segundo lugar, pode-se observar que os alunos possuem gostos audaciosos o que facilita a instituição a formar novos profissionais com visões de mudança para o mercado de trabalho, pois consideram gosto por desafios, de fazer coisas que nunca fizeram além de formar líderes, uma vez que preferem liderar a serem liderados.

O terceiro fator de importância é as referências externas. Os quais levaram os indivíduos a ingressar no IFRN, pois amigos que já estudam na instituição dão boas referências. Pais, amigos e companheiros indicam como melhor opção de ensino.

Outro fator que ficou em destaque em ordem de importância foi o quarto fator que é a ênfase em passar o tempo com sua família de acordo com os alunos dos cursos pesquisados. Já em seguida, os discentes colocam como importante seguir as tendências da moda, pois se preocupam em saber que tipo de roupa está na moda.

No sexto fator na ordem de importância, emergiu o fator extrovertido em que os alunos se consideram muito intelectuais, além de possuir vários amigos (as).

Na sequência aparecem os fatores vida social ativa, otimismo, ascendência financeira, procura por estabilidade e opinião familiar. O fator vida social ativa dá muita importância a sua vida social. Os alunos possuem otimismo, pois acreditam que em dez anos conseguirão ter atingido todos ou a maioria dos seus objetivos de vida alcançados. O fator ascendência financeira está relacionado a acreditar que daqui a cinco anos sua vida estará melhor. O fator

O FATOR  
ASCENDÊNCIA  
FINANCEIRA ESTÁ  
RELACIONADO A  
ACREDITAR QUE  
DAQUI A CINCO  
ANOS SUA VIDA  
ESTARÁ MELHOR.

procura por estabilidade enfatiza que o aluno procura uma estabilidade, da sua vida possuir certa rotina. O último fator é a opinião familiar, pois os alunos consideram a opinião da família importante uma vez que influenciam na sua decisão.

## CONCLUSÃO

As instituições de ensino, tanto pública, quanto privada tem que se preocupar com a oferta do seu produto e/ou serviço com o intuito descobrir e satisfazer as necessidades desses usuários, além de manter profissionais qualificados, para garantir a efetividades dessas atividades e saciar os desejos dos clientes. Com isso, se faz necessário o conhecimento do cliente, para saber as suas necessidades e o que influencia a sua escolha para determinado produto/serviço.

O IFRN tem o propósito de que seus gestores participam com frequência de cursos de capacitação, treinamentos, palestras, entre outros, com a pretensão de elevar a capacidade de gestão da instituição. Nessa perspectiva, faz-se necessário a utilização de uma estratégia de marketing pelos gestores para que se possibilite a criação de produtos e serviços mais dirigidos ao cidadão atendendo

seus desejos e necessidades.

Possuir o conhecimento e compreender os fatores que influenciam o cidadão- usuário na escolha dos serviços educacionais proporciona a instituição muitas informações, que se forem bem adotadas pelos gestores das instituições, podem acrescentar e melhorar a eficiência e a eficácia do serviço público, o que já deve ser buscado pela instituição. Com isso, uma organização bem estruturada e bem gerenciada ajuda a melhorar a qualidade dos serviços prestados, contribuindo para a diminuição da evasão escolar, que é uma situação constante das instituições de ensino superior, as quais precisam se preocupar com os aspectos relacionados aos indicadores de desempenho, especificamente os aspectos sociais diversificados dentro da organização, no entanto, não é o caso da Instituição estudada.

Buscando identificar e verificar o perfil do cidadão-usuário do IFRN Campus Natal - Central, os resultados da pesquisa revelam

O IFRN TEM O PROPÓSITO DE QUE SEUS GESTORES PARTICIPAM COM FREQUÊNCIA DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO, TREINAMENTOS, PALESTRAS, ENTRE OUTROS, COM A PRETENSÃO DE ELEVAR A CAPACIDADE DE GESTÃO DA INSTITUIÇÃO.

que a maioria dos discentes ingressantes nos cursos superiores na instituição, possui uma renda que está na média de um a dois salários mínimos, a maioria recém-formada do ensino médio, sem uma profissão definida. Além disso, grande percentual dos estudantes é oriundo

de escola pública.

Em relação aos fatores sociais, pessoais e psicológicos que influenciam na escolha do cidadão-usuário dos serviços do IFRN Campus Natal - Central nota-se que o fator principal, o qual agrupa várias variáveis relacionadas aos fatores psicológicos, que se refere à infraestrutura da instituição. O segundo fator mais relevante, é relacionado ao gosto audacioso dos discentes que se refere às variáveis pessoais. Já o terceiro fator se refere às questões relacionadas a influências externas, como a opinião dos amigos e familiares, ligada as variáveis sociais. Na sequência, em ordem de importância se encontram os demais fatores que são: família; seguir tendências; sociável; vida social ativa; otimismo; ascendência financeira; procura por estabilidade; e opinião familiar.

Na análise fatorial exploratória permite concluir que os fatores psicológicos e pessoais são os mais relevantes na escolha do indivíduo pelos serviços educacionais desse estudo. Enquanto os fatores sociais investigados não foram relevantes, do ponto de vista da análise estatística, para influenciar na escolha dos serviços educacionais.

Para garantir e manter um ensino público de nível superior de qualidade é necessário manter os servidores qualificados e motivados, professores atualizados e bom funcionamento da instituição. Entretanto, os gestores do campus tem que se esforçarem para manter a infraestrutura adequada, incentivar os discentes e docentes a pesquisa para a participação de congressos, publicações em periódicos, visitas técnicas, sempre aliando à prática a teoria no objetivo de formar um profissional qualificado para o mercado de trabalho. É necessário, um planejamento estratégico dessas ações afim de que todos se beneficiem principalmente a sociedade.

Recomenda-se que em futuras pesquisas sejam realizadas juntos aos alunos de outros campi do IFRN para verificar a variabilidade das respostas.

## REFERÊNCIAS

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. SARAIVA, Luiz Alex Silva. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?**. Revista de Administração Pública. v 34. n 2. Jan 2000.

CORRAR; Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista do Serviço Público. n 3. Jul-Set 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 206 p.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IFRN – Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Histórico**. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/campus/natalcentral/historico.html>> Acesso em dez de 2014.

KALIL, Érica F. da Silva; GONÇALVES FILHO, Cid. **Comportamento do Consumidor: Avaliação de Alternativas e Busca de Informação na Escolha de Cursos Superiores em Ciência da Computação**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, nº 34, p.131-154, 2012.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Análise de mercados consumidores e do comportamento de compra. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo. Prentice Hall, 2000.

KREJCIE, Robert V. MORGAN, Daryle W. **Determining Sample Size For Research Activities. Educational And Psychological Measurement**. 30 .607-610 p. 1970

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.,

MACHADO Carlos Henrique. **Autoconceito, estilo de vida e consumo de vestuário de moda feminina**. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 29 (3) 41-48, Jul/Set. 1989.

MARTINS, Jane Maria Diniz. **Marketing educacional: um estudo sobre atributos e imagens das instituições de ensino superior**. 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fumec – Fundação Mineira de Educação e Cultura.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de, et al. **O marketing público no contexto da reforma gerencialista do estado**. Revista de Gestão do Unilasalle. Canoas, v. 2, n. 2, set. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>>. Acesso em 07 agosto 2014.



PETER, Paul J.; OLSON, Jerry C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. Tradução: Beth Honorato. 8. ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

SECCHI Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, **Estera Muszkat**. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.



# O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA

OLIVEIRA, Cláudia Lima; DACORSO, Antonio Luiz Rocha - O capital humano como diferencial competitivo em empresas de tecnologia

## RESUMO

Uma economia instável, a tecnologia que avança de forma assustadora e a inovação encantando os usuários, faz com que as empresas busquem formas de se manter no mercado. Entender o que é inovação é o primeiro passo, investir em um capital humano que acredita nos objetivos da empresa e seja visionário é o passo seguinte. Manter este investimento em alta não é fácil, mas é possível. A Apple Inc. foi uma das empresas a apostar nesse diferencial, no diferencial competitivo impulsionado pela força de uma equipe que trabalha em prol da busca por competitividade e com conhecimento suficiente para se manter no mercado competitivo se tornando sinônimo de inovação e tecnologia. O objetivo deste trabalho é analisar a força do capital humano para a inovação na busca de um diferencial competitivo, para que as empresas se mantenham no mercado.

**Palavras-chave:** Inovação. Capital Humano. Mercado Competitivo.

---

## ABSTRACT

Unstable economy, the advancing of technology and the innovation delighted users, makes companies look for ways to stay in business. To understand that innovation is the first step, to invest in the human capital that believes in the company objectives and that be visionary is the next step. Keep this investment for high is not easy, but it is possible. Apple Inc. was one of the companies to invest in this competitive differential, motivated for the strength of a team that works in the search for competitiveness and with sufficient knowledge to stay in the competitive market becoming synonymous of innovation and technology. The purpose of this research is to analyze the strength of human capital for innovation, in search of a competitive differential, to that the companies to remain in the market.

**Keywords:** Innovation. Human Capital. Competitive market.

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação, em décadas passadas, não era pensada para fins competitivos, inovar era apenas melhorar e agilizar as formas de trabalho. Atualmente a competitividade é uma preocupação para as empresas, sendo necessário encontrar um elo que seja realmente um diferencial estratégico como um todo.

Definir inovação não é simples e mesmo que existisse uma definição universal, sem praticá-la, seria impossível compreender o seu real significado. Relacionando o pensamento de vários autores como Lippi e Simantob (2003) e Tidd e Bessant (2007 e 2013), é possível perceber que inovação é informação, criatividade e conhecimento.

A relação entre criatividade e inovação tem, nos últimos 10 anos, sido uma questão muito discutida entre as organizações, pois com a tecnologia avançando cada vez mais rápido, inovar constantemente é um trunfo real, mas por onde começar? Esse é o principal obstáculo encontrado pelas empresas.

Capital humano e inovação se complementam e tem impulsionado as empresas a investir em uma equipe eficiente e conectada diretamente aos objetivos das mesmas. Manter os funcionários focados e motivados é um dos principais desafios, mas manter o nível de conhecimento e entrosamento em prol de um objetivo complexo, como sobreviver dentro de um mercado competitivo, como ocorre atualmente, é ainda mais difícil.

Lidar com as inseguranças e incertezas dos funcionários é um obstáculo que precisa ser vencido, já que o poder criativo está na

mão destes. Uma das formas de agregar valor nas empresas é com a tecnologia e a inovação, que são os fatores imprescindíveis para o sucesso no longo prazo.

O conhecimento nas empresas é o recurso de maior valor, assim, não permitir que os funcionários desenvolvam todo o seu potencial criativo é dificultar que este recurso seja competitivo. Empresas inteligentes criam

DEFINIR INOVAÇÃO NÃO É SIMPLES E MESMO QUE EXISTISSE UMA DEFINIÇÃO UNIVERSAL, SEM PRATICÁ-LA, SERIA IMPOSSÍVEL COMPREENDER O SEU REAL SIGNIFICADO.

novos conhecimentos e os disseminam por todos os departamentos, desenvolvendo assim novas tecnologias.

Criar um ambiente voltado para a inovação é um grande passo para manter em alta o investimento no capital humano e permitir aos funcionários experimentar, cientes dos riscos, o que são capazes de criar ou melhorar substancialmente dentro da empresa, seja essa mudança em um produto ou processo, na embalagem ou na exposição, de modo a atrair o consumidor ou reduzir o desperdício.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Inovação

Ao analisar a conjuntura atual, percebe-se que todos estão sobrecarregados de informa-

ção, na forma de conhecimentos, relatórios, planilhas e convivem com oscilações econômicas. A tecnologia desenvolvendo-se a todo vapor e o mercado impondo que as empresas precisam ser criativas e inovadoras para se manterem forte e competitiva, mas afinal qual a relação entre inovação e criatividade?

Primeiramente deve-se entender que

SEGUNDO GALVÃO (1992), A CRIATIVIDADE PODE SER LIGADA AO LÚDICO E AOS TALENTOS DIVERSOS, ELA É MULTÁVEL A PARTIR DAS TRANSFORMAÇÕES QUE O INDIVÍDUO OU O AMBIENTE SOFREM.

para ser criativo é necessário querer enxergar o novo e segundo Cittadino (2014), a pressão do mercado e a sobrecarga de informações dificultam o despertar da cultura de buscar o novo e a mantém na acomodação. Buscar a criatividade é encontrar no primeiro momento um conflito entre os conservadores e os visionários, mais claramente entre o passado e o futuro.

Segundo Galvão (1992), a criatividade pode ser ligada ao lúdico e aos talentos diversos, ela é multável a partir das transformações que o indivíduo ou o ambiente sofrem. Desta maneira, percebe-se que a adaptação ao novo traz com ele toda a bagagem de conhecimento e informações do passado.

Não se pode pensar em criatividade como algo vivido apenas por pessoas excepcionais

e sim como algo acessível a todos, possível de ocorrer do chão de fábrica até a mais alta hierarquia, é necessário apenas que exista um ambiente organizacional que a possibilite.

Segundo Oliveira (2014), “a criatividade hoje se mostra não somente como uma potencialidade, mas também como uma necessidade diante de um tempo de profundas mudanças e reorganizações dos saberes, atitudes e comportamentos sociais”. Neste ponto é onde vários autores a diferencia da inovação, para alguns elas são vistas separadamente.

Alencar (1993) apresenta a separação feita por alguns autores entre a inovação e a criatividade, que consideram a criatividade como um termo a ser usado apenas de forma individual (ou um grupo de pessoas criativas) na composição de uma inovação, que seria o total, o conjunto formado pela soma das criações em prol da organização, formando assim a inovação organizacional. Desta maneira, uma pessoa sozinha não seria inovadora, seria apenas criativa.

Para Ostrower (1999), a criatividade é vista como um potencial, uma habilidade humana em transformar uma ideia em algo realizável. Para outros autores a realização em si é a inovação, desta forma é inovação a realidade da criação, o produto final, seja ele um “produto” tangível ou intangível (visto que pode-se inovar nos serviços), assim se torna inovação o que gera lucro e criação o que apenas ficou no papel.

Inovar vai muito além de criar algo novo ou melhorar um existente como é de conhecimento de todos, inovar no mercado atual

totalmente guiado e integrado pela tecnologia é sobreviver às instabilidades, lançar o inimaginável e melhorar ainda mais o perfeito, é conectar (inovando primeiramente nos processos) completamente os funcionários aos objetivos empresariais, de uma maneira a criar uma cultura organizacional que promova a inovação.

## 2.2 Planejamento Criativo: o poder do diferencial humano

O planejamento para muitos é visto como uma atividade que reprime a criatividade mas segundo Kretly (2005), isso não é verídico e para fim explicativo ele utiliza como exemplo Da Vinci, um dos maiores gênios da pintura, que planejava os detalhes de cada tela que ele pintava, contratando músicos para distrair as pessoas que estavam posando, e desta maneira entende-se que o sorriso da Mona Lisa não é fruto do acaso.

Vendo o planejamento e a criatividade como interdependentes, ainda conforme ilustra Kretly (2005), o planejamento permite que a criatividade apareça e a mesma é indispensável para um planejamento eficaz. O Planejamento tem como função principal a organização da estratégia corporativa e a partir daí estabelece-se canais para o processo criativo, tendo a função de alicerce para o desenvolvimento da visão de negócio, conforme ilustrado por Bessant e Tidd (2007 p. 84).

Quando bem-sucedida, uma empresa gera mais relaxamento, o que proporciona maiores recursos (pessoas, tempo, dinheiro) para inovações significativas de maior prazo: entretanto, quando uma empresa não é tão bem-sucedida ou sofre uma queda no desempenho, ela tende a buscar problemas imediatos e específicos e sua solução, o que costuma reduzir o relaxamento necessário para a inovação e crescimento de longo prazo. BESSANT e TIDD (2007, p. 84)

A criatividade pode ser entendida como um elo de ligação entre o planejamento e os resultados pois, o desenrolar do projeto necessita de ações criativas para se chegar ao objetivo final, o resultado. A falta de tempo e a mudança muito rápida do mercado não pode ser desculpa para a falta de planejamento, pois sem ele ações errôneas trarão um atraso competitivo muito maior.

Para que todo esse universo de ações seja vivido se faz necessário um diferencial, e neste caso é o diferencial humano. Vendo as pessoas como indispensáveis para a criação e execução do planejamento, da inovação e/ou da estratégia, percebe-se que o poder ao qual elas possuem nas mãos é enorme.

O capital humano não pertence à empresa, é a capacidade contida nos funcionários que não pode ser descrita, já que nem sempre é possível expressar tudo o que se sabe. A matéria intelectual deve ser usada para geração de riqueza e encontrar a forma para que isso ocorra é conseguir aplicar a gestão do conhecimento.

Motivar e mostrar às pessoas a necessidade das suas ações dentro da organização é de suma

O CAPITAL HUMANO NÃO PERTENCE À EMPRESA, É A CAPACIDADE CONTIDA NOS FUNCIONÁRIOS QUE NÃO PODE SER DESCRITA, JÁ QUE NEM SEMPRE É POSSÍVEL EXPRESSAR TUDO O QUE SE SABE.

importância para alcançar os objetivos. Segundo Davenport (2001), o trabalhador certo é alguém que constantemente estuda o meio, analisa as necessidades da empresa e reage criativamente. O trabalhador certo estabelece estratégias emergentes, guiado, mas não engessado, por um planejamento.

Davenport (2001, p.74) deixa duas questões que ajuda a compreender melhor o poder contido nas mãos dos funcionários, são elas:

Num mundo competitivo, o que você preferiria? Um departamento de planejamento estratégico buscando liderança no mercado? Ou todos os funcionários pensando em alternativas para levar a empresa ao topo de seu segmento? DAVENPORT (2001, p. 74)

Integrar todos os departamentos e desta maneira, todos os funcionários a trabalhar em conjunto, pesando na melhor alternativa para impulsionar a atuação da empresa sob o segmento que atua é a melhor forma de sobreviver ao mercado competitivo, visto que um departamento apenas não pode fazer nada sozinho.

Desta maneira, toda a necessidade de investir em capital humano qualificado, pronto para o mercado, entende-se o tamanho do poder criativo e competitivo que está nas mãos das pessoas que a partir daí não só compõe como fazem a organização.

Manter esse capital motivado se faz necessário para a diminuição do risco de perda do mesmo como dito por Davenport (2001), não é apenas a fidelidade dos Clientes que a empresa deve buscar, mas a lealdade dos funcionários. É muito difícil manter pessoas motivadas se elas não se sentem seguras, a redução do comprometimento dos funcionários prejudica o valor do capital humano.

Conseguir manter o investimento do capital humano em alta justifica a necessidade de se observar o nível de conhecimento do funcionário, não apenas na contratação, mas em como e se ele está buscando novos conhecimentos e métodos para aplicar na empresa da qual faz parte. Um funcionário que há dez anos tinha o melhor currículo do mercado, pode estar defasado e não se pode esquecer que todo o poder de criação e inovação da empresa está nas mãos das pessoas que a compõe, ou seja, deste funcionário desleal (Davenport, 2001).

### 2.3 Inovação e Competição

Para compreender melhor a inovação como um estimulador competitivo é importante lembrar a evolução histórica desse termo tão comentado no mercado atualmente. Segundo Tigre (1952), no início, com a Revolução Industrial, as inovações utilizadas eram apenas de natureza prática, tidas como invenções, desenvolvidas por pessoas sem formação científica, mecânicos, ferreiros ou até carpinteiros.

NÃO É APENAS A  
FIDELIDADE DOS CLIENTES  
QUE A EMPRESA DEVE  
BUSCAR, MAS A LEALDADE  
DOS FUNCIONÁRIOS.

Na época da Revolução a inovação podia ser dividida em três princípios como também sugerida por Tigre (1952); a substituição da habilidade e do esforço humano pelas máquinas, a substituição de fontes animadas de energia por inanimadas e a substituição de substâncias vegetais ou animais por minerais. Assim percebe-se que a inovação se fazia necessária apenas para o melhoramento do trabalho no processo produtivo.

Desde o século XX que um estudo realizado por Schumpeter mostrou a diferença entre a invenção e a inovação. A partir daí analisá-la como fator econômico. Neste estudo ele mostra que as organizações que se preocupam apenas com as ofertas e demandas flutuantes no mercado tem uma visão no curto prazo, estão fechadas à oportunidade de explorar novos mercados, com novas demandas muitas vezes mais promissoras do que a que estão atuando. Resultando em um fechamento para a inovação que proporcionaria crescimento e poder competitivo.

Agora percebe-se que a inovação quando associada à economia no século XX foi que começou a mostrar seu poder competitivo. Carvalho (2012) afirma que a inovação não

deve ser vista como ciência e tecnologia e sim como sociedade e economia, assim percebe-se que as empresas possuem um papel

socioeconômico no país em que atual, e o seu investimento em inovação vai interferir no crescimento da nação.

Para Bessant e Tidd (2007), uma empresa precisa criar formas diferenciadas tanto na maneira que oferece os seus produtos, quanto na forma que são criados. Enquanto uma empresa se mantém na mes-

mice, milhares lutam pela sobrevivência por meio da inovação.

Analisando Carvalho (2012) e Bessant e Tidd (2007) é possível compreender que inovar é vital para qualquer empresa, se reinventar em todas as etapas, da criação do produto até seu posicionamento no ponto de venda é muito importante não só para que a mesma evolua competitivamente, mas também para que possa contribuir com a economia do país que atua.

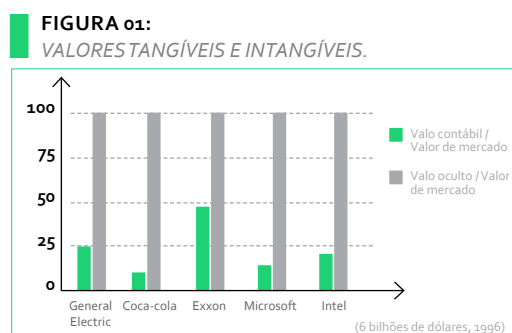
O mundo está cheio de fusões, aquisições, consumo desacerbado e isto impulsiona a necessidade de inovar principalmente na redução de custos, as diferentes e mais criativas formas de inovação por meio de embalagem

INOVAR É VITAL PARA QUALQUER EMPRESA, SE REINVENTAR EM TODAS AS ETAPAS, DA CRIAÇÃO DO PRODUTO ATÉ SEU POSICIONAMENTO NO PONTO DE VENDA É MUITO IMPORTANTE NÃO SÓ PARA QUE A MESMA EVOLUA COMPETITIVAMENTE, MAS TAMBÉM PARA QUE POSSA CONTRIBUIR COM A ECONOMIA DO PAÍS QUE ATUA.

e marcas, agregar valor na diferenciação dos serviços. Ser curioso, não ter medo de ousar, se manter sempre inconformado e compreender todas as mudanças que estão ocorrendo por todo o mundo irá manter a inovação presente na organização.

Unir-se a outras empresas para troca de experiências também é um passo importante para as empresas que vão começar a utilizar a inovação como agente competidor. O conhecimento conquistado a partir das parcerias com o objetivo de encontrar novas possibilidades de redução dos impactos e mudança para transformar crises em oportunidades, problemas em vantagens.

Competir a partir de uma “economia do conhecimento” desenvolvida por “trabalhadores do conhecimento” (Lara, 2004), requer habilidades que devem ser adquiridas e aprendidas no desenvolvimento das ferramentas organizacionais. Produzir cada vez mais com menos a partir do trabalho inteligente leva ao desenvolvimento de habilidades que acabam trazendo para a empresa um novo know-how.



Fonte: STEWART, 1998 apud. LARA, 2004, p. 52

A partir da Figura 1 verifica-se que as empresas que possuem as marcas mais valiosas

do mundo utilizam-se de um grande investimento em capital humano com o intuito de manter-se competitiva e lucrativa. Um outro ponto que chama atenção na figura 1 é que o investimento é feito pelos mais diferentes segmentos e não só pelo setor de tecnologia. Inovar é uma necessidade de todos.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho é um ensaio teórico que pretende atender aos interesses do mercado, não apenas ligado à economia, mas também para obter vantagens e ganhos individuais, com o intuito de atender as questões específicas que o qualifica, como evidenciado por Meneghetti (2011).

Ainda segundo Meneghetti (2011), o ensaio teórico permite refletir em todas as direções e compreender o tema por associação sem prender-se apenas ao formalismo científico tradicional, portanto, o ensaísta procura sempre compreender a realidade por meio do experimento das possibilidades. Assim, permite-se a interação real entre realidade e razão libertando a consciência mecânica do empirismo.

O ensaio em questão demonstra por meio do estudo dos casos: “Sem Jobs, Apple fica mais parecida com a concorrência” por Ti-raboschi (2013), “Comunicação, cibercultura e Apple” por Hiller (2013) e “Criatividade e inovação enquanto diferencial competitivo: o caso Apple” por Mendes (2011), como trabalhar o capital humano de uma maneira a manter este investimento em alta. Sobreviver a competitividade do mercado, mantendo uma equipe focada na conquista dos obje-



tivos da empresa, no caso da Apple, foi uma estratégia comprovada duas vezes, no início em 1976 e em 1997 com a volta de Jobs.

A valorizações qualitativa em um ensaio teórico se dá pela autonomia para relacionar os fenômenos que estão sendo analisados. Conforme expressado por Meneghetti (2011), as formas utilizadas pelo ensaísta para experimentar e vivenciar o objeto possibilita a compreensão qualitativa dele, deixando de lado as simples classificações que criam esferas para o entendimento humano.

#### 4 ANÁLISE DA PESQUISA

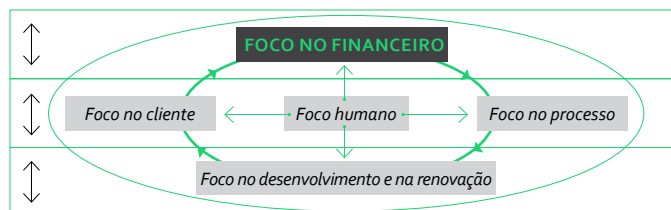
O estudo feito através de cases (Sem Jobs, Apple fica mais parecida com a concorrência, Comunicação, cibercultura e Apple, Criatividade e inovação enquanto diferencial competitivo: o caso Apple) que traduzem a maneira com que a Apple trabalha o seu capital humano a fim de entrar no mercado competitivo como sinônimo de inovação, traz para Steve Jobs o título de CI (Chief Innovator). Desta maneira, busca-se entender como Jobs trabalhou a força criativa da sua equipe para que sua empresa se manter no mercado competitivo.

A Apple é a prova viva de que a criatividade de somada a planejamento e organização é a combinação perfeita para a produção de artigos inovadores. Isto obtido com métodos que focam nos resultados, totalmente ligados a um processo composto de muitos procedimentos previamente estabelecidos, mas flexível.

A flexibilidade encontrada nos procedimentos da Apple vem de um planejamento que estabelece os objetivos a serem conquistados, como forma de predefinir as metas que devem ser alcançadas para o sucesso do objetivo final, mas que não engessa o processo, permitindo que ocorra alterações no planejamento de acordo com as dificuldades encontradas no caminho.

Foi justamente engessar os processos e não manter um planejamento criativo flexível que fez com que a Apple perdesse mercado e cometesse uma série de erros, como licenciar o seu sistema para clones. A saída de Jobs trouxe um inchaço produtivo com várias sublinhas de produtos que mudaram a cultura da empresa e confundiram os clientes permitindo que em 10 anos ela fosse do ápice ao fundo do poço.

**FIGURA 02:**  
*BUSINESS NAVIGATOR – AMBIENTE OPERACIONAL*



Fonte: Capital intelectual, EDVINSSON E MALLONE, 1998 apud. LARA, 2004, p. 57

## A APPLE É FOCADA EM UMA INOVAÇÃO DESCOMPLICADA, NÃO FOCAM APENAS NAS ALTERAÇÕES DO CORE BUSINESS OU OUTRAS GRANDES ALTERAÇÃO

Segundo Jobs, o valor que se investe em uma empresa não é sinônimo de inovação, o fator dinheiro não é a questão, a equipe é o que realmente importa, o quanto eles entendem o negócio e estão motivados (KAHNEY, 2009). Apostar na equipe é ter uma atenção especial com a qualificação empírica e o currículo formal que não podem ser dispensáveis, devem ser pré-requisitos. Foi exatamente nisso que Jobs apostou quando retomou a Apple em 1997 e é isso que a figura 2 demonstra, o foco central no capital humano que compõe todo o conjunto que se inter-relaciona.

A Apple é focada em uma inovação descomplicada, não focam apenas nas alterações do core business ou outras grandes alteração, quando lançaram os iPods utilizavam tecnologias como touch e shuffle, além do iTunes que utiliza-se de um software que trabalha de um player de música e uma webstore.

O iMac lançado em 1998 é um computador que possuía uma torre com o monitor acoplado num só periférico. Com o seu lançamento a Apple conseguiu mostrar um novo conceito de cores fortes e de alto contraste. Desde o primeiro modelo ele já possuía um design arrojado que dispensava o disquete e inovava com a entrada USB, a fim de atrair o público jovem e foi uma escolha acertada

da empresa.

Entre os produtos da Apple destaca-se o iPhone, lançado em 2007, que é o celular da Apple com múltiplas funções e tecnologia multitouch (sensível a vários toques), mais um dos produtos que buscou inovar com foco na simplicidade, trazendo a interação entre celular, internet e computador. Um aparelho criativo que tem como foco um público-alvo diferenciado, que quando o adquire está entrando em um mundo tecnológico que enfatiza as ideias de inovação, elegância e distinção econômica.

É justamente essa essência de transmitir as novas práticas tecnológicas, contida nos produtos da Apple, colocada neles por uma equipe que entende e desenvolve os objetivos específicos da empresa para manutenção da competitividade, que a diferencia no cuidado com o investimento humano, no mundo tecnológico.

Sobreviver no mercado da tecnologia que quase acabou com a Apple e é o mais competitivo de todos, foi o grande desafio enfrentado por Jobs no seu retorno, ele precisava focar a equipe, criar objetivos que fossem comuns a todos para conseguir criar algo que a mantivesse viva e voltasse a ser sinônimo de pioneirismo tecnológico.

O mercado hoje não enfatiza a produção material, mas a imaterialidade das marcas e outros intangíveis, que busca a imagem e o modo de ser. A sensibilidade em acompanhar todas as mudanças do mercado de 1997 até hoje, e traduzi-las de uma forma motivadora e clara para uma equipe conectada diretamente na busca do sucesso é crucial na Apple,

ou em qualquer organização que trabalhe a inovação competitiva. O novo desafio da Apple é manter o capital humano em alta, agora, sem o Chief Innovator Steve Jobs, que faleceu em 2011.

Todas as vezes que a Apple estava prestes a lançar um produto a expressão que vinha a mente dos fãs era “and there is one more thing” (e tem mais uma coisa), que Steve Jobs falava em todos os seus lançamentos, sempre para anunciar uma inovação grandiosa, mas está frase não tem sido dita para este fim, pela equipe há 4 anos. A Apple precisa manter o seu capital humano em alta, e manter é tão difícil quanto construir uma equipe que inove constantemente com o pensamento voltado aos objetivos da organização, como o de pioneirismo, marca registrada da Apple.

Ao se analisar os produtos lançados entre 2001 e 2010 e os de 2012 à 2013, a partir da figura 3, é possível se perceber que o adjetivo “cool” (bacana) não está fazendo parte dos produtos atuais, após os lançamentos demonstrados na figura 3, foram apresentados o iPhone 6 e o iPhone 6 Plus, ambos em 2014, que acompanha a linha de melhorias e mudanças não muito significativas como: atualização do sistema, FNC transações comerciais, estabilizações de imagens para a câmera e tela de full HD (no Plus). Além dos celulares, foi lançado este ano, o relógio inteligente, AppleWatch, projeto deixado por Steve Jobs.

**FIGURA 03:**  
LINHA DO TEMPO DA APPLE.



Fonte: TIRABOSCHI, 2013

Ao que tudo indica, um outro lançamento popular como o iPhone 5C irá manchar a imagem de público diferenciado, conquistado no decorrer dos anos pela empresa. Se comparada a outras marcas, como a Samsung, que está investindo em tecnologias que acompanham os movimentos dos olhos e a Microsoft, que uniu-se a Nokia para aparelhos que integram-se ao sistema operacional, a Apple está ficando para trás e precisa recuperar o foco inovador, voltando-se para o seu capital humano e provando pela terceira vez que é essa a maneira de se manter viva e com sua imagem inabalada no mercado em que atua.

## 5 ANÁLISE E CONCLUSÕES

O design simples e sofisticado, além da criatividade são o eixo da nova Apple. Confiar e possibilitar o crescimento do capital humano, com suporte e conhecimento necessários para manter-se competitivo e inovador foi a aposta da empresa e provou que estava certa duas vezes, no seu lançamento e no retorno de Steve Jobs no fim dos anos 90.

O sucesso que fez da Apple sinônimo de tecnologia e inovação veio mesmo com o retorno de Steve Jobs, conhecer seu mercado-alvo e focar nas suas necessidades foi o melhor passo do CEO da Apple, que sempre optou por produtos de fácil utilização.

Construir uma cultura que impulsiona a inovação constante, permite manter a equipe focada nos interesses da empresa e fazer do capital humano o investimento com maior retorno. A motivação alcançada nos tempos de crescimento proporciona o alcance do impulso necessário, nos tempos de crise, para manter a empresa rentável.

Fazer alianças com empresas do mesmo segmento como a Microsoft, que mesmo com um investimento visto como irrisório conseguiu alavancar as ações e trouxe investidores para os novos projetos, fez com que a Apple conseguisse o capital necessário para os investimentos em pessoas e materiais, que permitiu retomar seu posto de pioneira em tecnologias inovadoras.

Apple Computer Inc. foi a razão social nos primeiros 30 anos da empresa, mas retirou a palavra Computer em 2007 e passou a ser a Apple Inc. acredita-se que a mudança se deu por causa das alterações em seu portfólio, já que no mesmo ano foi lançado o iPhone.

A Apple, hoje, está em mais de 200 pontos de venda nos Estados Unidos, Japão, Reino Unido, Canadá e Itália. A empresa emprega mais de vinte mil pessoas mundo afora, entre cargos permanentes e temporários e dão suporte a seu software e hardware em loja.

O momento de inovações pouco relevantes da Apple, que perdura desde 2012, é uma fase facilmente reestabelecia, quando a organização encontrar novamente a sua essência, que após

FAZER ALIANÇAS COM EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO COMO A MICROSOFT, QUE MESMO COM UM INVESTIMENTO VISTO COMO IRRISÓRIO CONSEGUIU ALAVANCAR AS AÇÕES E TROUXE INVESTIDORES PARA OS NOVOS PROJETOS,

o falecimento do seu criador ficou abalada. O foco no capital humano guiado através de um planejamento criativo flexível possibilitou a Apple se tornar referência em inovação, e pode fazê-la manter-se assim.

O sucesso da Apple ou de qualquer outra empresa que busque o potencial competitivo a partir da inovação deve partir do investimento no poder contido nas mãos do capital humano. Acreditar na equipe e fazer dela o moinho criativo consolidou a Apple no mercado e é capaz de fazer o mesmo com qualquer empresa que saiba utilizar-se deste investimento, e mantê-lo em alta.

## 6 REFERÊNCIAS

ACTON, Ashton Q. **Issues in Environmental Law, Policy, and Palnning**. Scholarly Editions. Georgia. 2013.

BESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Bookman. Porto Alegre. 2007

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Gestão da Inovação: inovar para competir**. SEBRAE. Brasília. 2012.

DAVENPORT, Thomas O. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. Nobel. São Paulo. 2001.

HILLER, Marcos. **Comunicação, cibercultura e Apple**. Disponível em: <<http://www2.espm.br/pesquisa/labs/espm-media-lab/noticias-media-lab/comunicacao-cibercultura-e-apple>> Acesso em 17 de Junho de 2015.

KAHNEY, Leander. **A cabeça de Steve Jobs**. 2. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2009

KRETLY, Paulo V. **O poder de mudar gerações: Como romper padrões negativos e transformar sua vida pessoal e profissional**. Editora Campus. São Paulo. 2005.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual Gestão do Conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações**. Nobel. São Paulo. 2004.

LIPPI, Roberta. SIMANTOB, Moysés. **Guia econômico valor de inovação nas empresas**. Editora Globo. São Paulo. 2003.

MATTOS, Fernando. et al. **Kit Metodológico para Inovação Empresarial**. Movimento Brasil Competitivo, Brasília, 2008.

MENDES, Frederico. **Criatividade e inovação enquanto diferencial competitivo: o caso Apple.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/criatividade-e-inovacao-enquanto-diferencial-competitivo-o-caso-apple/58372/>> Acesso em 15 de Junho de 2015.

OLIVEIRA, Silvério da Costa. **Criatividade, inovação e controle nas organizações de trabalho.** 2 ed. Rede Sirius. Rio de Janeiro. 2014.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento.** 6 ed. Elsevier. Rio de Janeiro. 2003.

TABOADA, Carlos. **Gestão de Tecnologia e Inovação na Logística.** IESDE Brasil S.A. Curitiba. 2009.

TIDD, Joe. BESSANT, John. **Inovação e empreendedorismo.** Bookman. Porto Alegre. 2007.

TIDD, Joe. BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** 5 ed. Bookman. Porto Alegre. 2013

TIRABOSCHI, Juliana. **Sem Jobs, Apple fica mais parecida com a concorrência.** Disponível em: <<http://www2.espm.br/sem-jobs-apple-fica-mais-parecida-com-concor-rencia>> Acesso em 18 de Junho de 2015.

# Jogos de Empresas Simulados em Rede Como Ferramenta de Formação de Empreendedores e Desenvolvimento Humano: "UM ESTUDO DOS EFEITOS DE UM JOGO SIMULADO EM REDE SOBRE UMA AMOSTRA DE ALUNOS UNIVERSITÁRIOS".

PASTANA, Sheila Trícia Guedes; COSTA, Robson Antônio Tavares - Jogos de empresas simulados em rede como ferramenta de formação de empreendedores e desenvolvimento humano: um estudo dos efeitos de um jogo simulado em rede sobre uma amostra de alunos universitários

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar o valor dos jogos de empresas como ferramenta de formação profissional, evidenciando a importância destes simuladores como instrumento de capacitação e desenvolvimento de universitários empreendedores, assim como na formação de executivos, no Brasil e em Portugal. Buscou-se verificar os jogos de empresas como uma ferramenta importante na formação de características empreendedoras relevantes nos jovens universitários. Sentiu-se a necessidade deste estudo por não existirem nos acervos bibliográficos uma pesquisa que se dedicasse à análise de dados de acompanhamento dos alunos, recém formados, relativamente aos jogos no mercado empresarial ou mesmo no mercado de trabalho. Apresentar-se-á um estudo de caso feito a partir da pesquisa sobre 'Impacto do Jogo de Empresas Desafio SEBRAE nos Jovens Universitários Macapaenses' por meio da qual foram realizadas todas as análises que nos forneceram suporte para testar a hipótese, de que os jovens que participam de treino com jogos de empresas têm maiores chances de sucesso no mercado empresarial ou de trabalho do que aqueles que não participam deste tipo de formação.

**Palavras-chave:** Jogos de empresas, Simuladores, Formação Profissional.

## ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the business value of games as a professional training tool, highlighting the importance of these simulators as a training tool and development of university entrepreneurs, as well as in executive education, in Brazil and Portugal. We attempted to verify the gaming companies as an important tool in the training of relevant entrepreneurial characteristics in young university students. He felt the need for this study because there are no library collections in a survey that was dedicated to monitoring data analysis of students, recent graduates, for games in the business market or even in the labor market. Presents it to a case study from the research on 'Game Impact SEBRAE Challenge Companies in Young University Macapaenses' through which were conducted all analyzes were provided with support to test the hypothesis that young people participating in training with game companies have higher chances of success in the business market or work than those who do not participate in this type of training.

**Key-words:** Business games, simulators, Vocational Training.

## 1 COMPETÊNCIAS DE UM BOM EMPREENDEDOR

Com a formação dos blocos econômicos os países passaram a ter necessidade de se reinventar economicamente, os empregos formais, a estabilidade, passa a dar a vez à atividade autônoma, liberal e empreendedora. Neste sentido, segundo Costa & Carvalho (2011), na era da informação, das novas tecnologias e da globalização tem vindo a ocorrer um conjunto de mudanças com impactos no mercado de trabalho, e cujas consequências resultam num aumento do desemprego e na diminuição dos salários em alguns países. No caso da União Europeia (UE) um dos principais problemas está relacionado com o aumento do desemprego.

Neste sentido surge a necessidade de se estudar o empreendedorismo e identificar uma metodologia capaz de ensinar ou formar empreendedores de sucesso. Historicamente, o termo empreendedor é derivado da palavra francesa *entrepreneur*, que foi usada pela primeira vez em 1725, pelo economista irlandês Richard Cantillon para designar o “indivíduo que assumia riscos” e em 1800 corroborado por Jean Baptiste Say (Rodrigues, 2008).

A partir de 1970 e meados dos anos de 1980 passa a haver interesse pelo estudo do empreendedorismo, muito até em decorrência do fim do emprego tradicional, da reestruturação de grandes companhias, e do impacto da revolução tecnológica, seguida da revolução da ciência e da informação. Estes fatores fizeram do estudo do empreendedorismo uma necessidade e um tema em destaque nos dias atuais.

O empreendedorismo é, atualmente, considerado um fenômeno determinante no desenvolvimento da economia de um país, Martinho (2010), Nassif, Ghobril & Silva (2010), Paço & Palinhas (2011), Sánchez (2011).

De forma mais geral, alguns autores defendem a ideia de que não existe consenso em relação ao tema do empreendedorismo, Boava & Macedo (2009), Colbari (2007).

Apesar das diferenças encontradas nos vários estudos a respeito da definição do termo nota-se que esses trabalhos têm algo em comum por distinguirem o empreendedor das demais pessoas, pela capacidade deste, de inovar e perceber como lidar com as mudanças e oportunidades.

Deste modo, trabalharemos os conceitos e características que estão presentes em pesquisas que relatam as singularidades de empreendedores de sucesso. Santos et al. (2008) afirma que se pode definir empreendedorismo de várias maneiras, porém, a essência resume-se em fazer diferente, empregar recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos, buscar oportunidades e inovar.

Segundo Souza e Guimarães (2006) o empreendedor é aquele indivíduo que organiza e

O EMPREENDEDORISMO  
É, ATUALMENTE,  
CONSIDERADO  
UM FENÔMENO  
DETERMINANTE NO  
DESENVOLVIMENTO DA  
ECONOMIA DE UM PAÍS



administra recursos sob a forma de empresa responsável pela própria prestação de contas e que assume uma parcela considerável de risco em razão de sua participação no patrimônio da empresa. Uma das definições mais antigas e, que talvez reflita melhor, o espírito empreendedor, seja a de Joseph Schumpeter (1949), apud Dornelas, (2005, p. 39): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Podemos notar que os conceitos são congruentes ao dizerem que o empreendedor é um indivíduo diferente dos demais, possuindo “características empreendedoras” que não são comuns.

Nesta perspectiva, percebemos que o empreendedorismo é fundamental para o bom funcionamento da economia como um todo; o empreendedor de sucesso gera emprego, renda, movimentando o processo de mercado. Entretanto, não existe, no cenário sócio-econômico, empregador sem empregado, e por isso vamos analisar quais são os fatores que tornam um indivíduo atraente para as organizações.

## 2 COMPETÊNCIAS DE UM BOM EMPREGADO

O advento da globalização e a transformação dos processos produtivos impostos pela revolução tecnológica vêm trazendo crescentes desafios aos indivíduos, levando-os a repensar a sua atuação e a assumir uma posição ativa e dinâmica no universo organizacional. Os empregos, antes duradouros e rotineiros, dão lugar a empregos temporários e, a atividades cada vez mais dinâmicas e versáteis, que necessitam de atualizações constantes, seja por meio de treino técnico ou de ensino de nível superior.

Desta forma nas últimas décadas o perfil do profissional exigido pelo mercado de trabalho, sofreu significativas alterações, “o mercado de trabalho, ao longo do tempo de evolução social, começou a delinear um perfil profissional dos colaboradores, adequando às necessidades das empresas em constante metamorfose, alimentadas pela competitividade gerada pela globalização mundial” (Minarelli, 1995).

A metamorfose dos últimos 40 anos:

### Até a década de 70

- A experiência profissional determinava o perfil do trabalhador;
- É acomodado;
- É dependente;

“O MERCADO DE TRABALHO, AO LONGO DO TEMPO DE EVOLUÇÃO SOCIAL, COMEÇOU A DELINEAR UM PERFIL PROFISSIONAL DOS COLABORADORES, ADEQUANDO ÀS NECESSIDADES DAS EMPRESAS EM CONSTANTE METAMORFOSE, ALIMENTADAS PELA COMPETITIVIDADE GERADA PELA GLOBALIZAÇÃO MUNDIAL”

- É carreirista;
- É resistente à mudança;
- O seu salário é determinado pela empresa;
- O seu conhecimento é fruto da experiência pessoal.

### Nas décadas de 70 a 80

- O grau de escolaridade determinava o perfil do trabalhador;
- É confiante;
- É político;
- Procura ser criativo;
- Ajusta-se às mudanças;
- É muito competitivo;
- O seu salário é negociado com a empresa;
- O seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica.

### Anos 90 em diante

- As relações da sua equipe são as ferramentas de seu sucesso;
- É estudioso;
- Tem uma visão global das coisas;
- Lidera as mudanças;
- É facilitador;
- O seu salário é conquistado pelo resultado do seu trabalho e da sua equipe;
- O seu conhecimento é fruto da sua aprendizagem contínua.

Assim, o perfil profissional dos anos 1990 em diante está associado a um termo de uso relativamente recente: “empregabilidade”. A adequação às contingências do mercado de trabalho vem-se tornando nestes últimos anos a premissa básica para os profissionais em todos os níveis organizacionais; caso este não se adapte, estará fora do mercado. É consenso, entre os estudiosos do assunto, que a empregabilidade está sendo vista como a melhor alternativa para enfrentar as mudanças. O autor Bahiji (2007), destaca ainda que a empregabilidade é a condição daquele que, apesar das mudanças no mundo do trabalho, continua apto para nele permanecer.

Desta forma, este é o empregado do novo milênio, uma pessoa que possa adequar-se rapidamente às exigências do mercado de trabalho, extinguindo definitivamente o “homem máquina” descrito por Frederick Winslow Taylor<sup>1</sup> e Henri Fayol<sup>2</sup> no século passado. O momento agora é o da “empregabilidade” – esta é a variável que os profissionais do século XXI devem desenvolver para se manter no mercado de trabalho, sendo a exigência feita pelas novas organizações para contratar pessoas.



1“Frederick Winslow Taylor (1956-1915)... toda atividade cerebral deve ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento...”. (Maximiano, 2004, p.157).



2“Henri Fayol (1941-1925), Para..., os chefes têm o direito de emitir ordens e de esperar a obediência ou adesão daquelas pessoas que trabalham para eles, ou em sua equipe”. (Maximiano, 2004, p.114).

Consistentemente, Minarelli (2003, p. 5) afirma que a empregabilidade é “a capacidade de desenvolver as competências requeridas para encontrar um espaço de contribuição profissional quando e onde seja necessário”. O seu modelo pressupõe que este conceito está baseado em seis pilares de sustentação: 1- adequação vocacional; 2 - competência profissional; 3 - idoneidade; 4 - saúde física e mental; 5 - estabilidade / reserva financeira e fontes de renda alternativas; 6 - rede de relações.

Assim, com base na evolução apresentada sobre o mercado de trabalho e nas reflexões feitas acerca da definição de características empreendedoras e de empregabilidade, podemos concluir a importância deste conteúdo para o desenvolvimento de empregados e empregadores no mercado profissional. Agora, passaremos a estudar a importância dos jogos de empresas simulados em rede de computadores para o desenvolvimento destes profissionais, para isso, analisaremos elementos-chave teóricos sobre jogos de empresas, visando melhorar o entendimento do assunto, e facilitar a avaliação dos resultados obtidos no jogo que foi utilizado como estudo de caso.

### 3 OS JOGOS DE EMPRESAS

No desenrolar da pesquisa, percebemos que alguns autores associam a origem de jogos de empresas aos jogos de guerra, também chamados de “wargames”<sup>3</sup> e de “new kriegspiel”<sup>4</sup>, que são jogos nos quais dois grupos movimentam unidades, agrupamentos militares, com o intuito de atingir o seu objetivo. Estes jogos procuram simular, na medida do possível, os conceitos militares, recriando confrontos de guerra.

Contudo, há contestações a respeito da origem exata dos jogos de empresas. Os primeiros jogos para o desenvolvimento de habilidades estratégicas teriam sido os jogos de guerra Wei-Hai, na China, e Chaturanga, na Índia, cerca de 3000 A.C. Os jogos de guerra evoluíram para jogos empresariais, sendo a primeira versão - Top Management Decision Simulation - desenvolvida pela American Management Association, em 1957, Nesig (2012). Todavia, segundo Martinelli (1987, p 9) a origem destes jogos teria ocorrido no século XIX, sendo o primeiro jogo elaborado para uso do exército prussiano. Estratégias de batalhas chegaram a ser estudadas na Segunda Guerra Mundial por alemães e japoneses (Wolfe, 1993).

Segundo Gramigna (1994), os primeiros jogos que surgiram no Brasil foram traduzidos, e os modelos eram importados. Nos dias atuais existem inúmeras empresas e universidades especializadas no desenvolvimento de simuladores que retratam de forma precisa o mercado no qual estamos inseridos no Brasil, fazendo com que os participantes desse tipo de treino recebam uma enorme quantidade de informação acerca do cotidiano das nossas organizações.

Um exemplo destes jogos de empresas é o Desafio SEBRAE, que teve a sua primeira edição em 2000. Nessa oportunidade foram inscritos 200 equipes representando 67 cidades de 20 estados do território nacional. Neste primeiro momento, a competição foi realizada via rede de

3 Nomenclatura da língua inglesa que traduzida para a língua portuguesa significa jogos de guerra.

4 Segundo autores é o jogo de guerra melhor elaborado na década de 1970; teria sido elaborado por George Venturine, em Schleswi

internet e, a final, foi presencial em Brasília ([www.desafio.sebrae.com.br](http://www.desafio.sebrae.com.br) em 16/06/06).

Desde então, todo ano o SEBRAE, vem proporcionando novas edições, sempre contando com aumento do número de inscritos e implementação de inovações tecnológicas proporcionadas pela instituição mantenedora do projeto. Este treino tem o intuito de diminuir a distância entre teoria e prática nos pólos universitários, e, desta forma, prepara os alunos para o mercado de trabalho, realizando o que podemos chamar de inclusão profissional.

Portanto, os jogos de empresas surgem com o intuito de transmitir conhecimento técnico-científico, capaz de ampliar de forma continuada a base cognitiva dos alunos universitários e executivos de uma forma geral.

Neste sentido, no ensino do empreendedorismo os jogos de empresa tornam-se um tema contemporâneo, o qual está a merecer atenção muito em função de pesquisas que relatam a carência de treinos com este objetivo.

Assim, a criação de uma metodologia que seja universal e que possa ser utilizada em vários países com intuito de formar empreendedores de sucesso é uma necessidade no mundo. Inúmeros projetos já foram testados, porém, há poucas pesquisas sobre os resultados. Neste sentido, Raposo, Paço & Ferreira, (2008); Roncon & Munhoz, (2009); Rosário, (2007), relatam que Portugal tem uma insuficiente educação empreendedora e métodos de ensino não eficazes. Então, é crucial que as faculdades promovam iniciativas no sentido de sensibilizar e fomentar o espírito empreendedor nos mais jovens a fim de estes terem oportunidade de desenvolver o seu potencial empreendedor.

Neste sentido, as Universidades precisam desenvolver um ambiente propício à disseminação de uma cultura empreendedora visando estimular os jovens a estudarem o empreendedorismo, de forma a inserir no mercado cada vez, mas profissionais capazes de mudar o cenário econômico da sua região. (Bolton & Thompson, (2004, p.01)) Uma vez que “os empreendedores criam e constroem o futuro” surge a necessidade de se fazerem mais estudos nas universidades de forma a que estas se tornem locais estruturantes para o estímulo e o desenvolvimento do potencial empreendedor.

Porém, como ensinar o empreendedorismo num ambiente tão dinâmico e inovador como as Universidades, como ensinar empreendedorismo a jovens que a cada dia estão entrando mais e mais cedo no mundo virtual, no mundo tecnológico. Neste sentido surgem os jogos empresariais como ferramenta de treino e capacitação empreendedora, e a necessidade de entender o di-

OS JOGOS DE EMPRESAS SURGEM COM O INTUITO DE TRANSMITIR CONHECIMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO, CAPAZ DE AMPLIAR DE FORMA CONTINUADA A BASE COGNITIVA DOS ALUNOS UNIVERSITÁRIOS E EXECUTIVOS DE UMA FORMA GERAL.

namismo dos jogos que existem no mercado e como estes são utilizados. Para isso, temos de fazer um estudo sobre as principais teorias sobre os jogos de empresas.

De acordo com o tema em questão, pesquisamos autores cujas visões mais se as-

## ALÉM DO APERFEIÇOAMENTO DE HABILIDADES TÉCNICAS, O JOGO PROPORCIONA O APRIMORAMENTO DAS RELAÇÕES SOCIAIS ENTRE AS PESSOAS.

semelham à nossa proposta de trabalho, e que abordam os jogos de empresas como ferramenta de simulação prática e profissionalizante e, também, na formação de empreendedores. Assim, abordamos seis dos inúmeros conceitos existentes sobre jogos de empresas, procurando demonstrar, para o leitor, a conotação prática desenvolvida em treinos gerados por simuladores, bem como as suas técnicas e regras para que estes possam ser utilizados, fornecendo base teórica para o entendimento do simulador de empresas que foi utilizado no nosso estudo de caso.

Para Gramigna (1994), "além do aperfeiçoamento de habilidades técnicas, o jogo proporciona o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar o seu modelo com-

portamental e atitudinal". No jogo simulado de empresas, dá-se muita ênfase à tomada de decisões, cujas consequências se refletem no resultado da empresa. A primeira regra do treino com jogo de empresa é a abordagem profissional, tentando facultar ao participante um convívio prático mercadológico com vista a desenvolver pré-requisitos básicos no futuro profissional.

Comungando desse raciocínio, Savaia (2006) afirma que os jogos buscam simular o ambiente empresarial, colocando os jogadores em situações similares às que passam os executivos na sua rotina de trabalho. Buscam retratar de forma simplificada a realidade complexa das empresas, delimitando algumas variáveis trabalhadas e restringindo o impacto de outras no modelo. Com esta infraestrutura de simulação voltada à prática mercadológica, o jogo de empresas acaba por definir nos participantes senso de realidade profissional e, dependendo do objetivo do jogo em questão, direciona este participante a desenvolver um forte potencial de empregabilidade e empreendedorismo.

Dando ênfase à sua operacionalidade, o ambiente ou cenário proporcionado pelo jogo, permite que os indivíduos analisem e apliquem conceitos e conhecimentos numa situação simulada/fictícia, fazendo uma analogia com o mundo real. Cria uma oportunidade de testar princípios técnicos e pessoais, e enfrentar as consequências destes. (Souza, 1997). O jogo de empresas simula várias fases de tomadas de decisões que modificam no decorrer do tempo a estrutura patrimonial e residual das empresas fictícias.

Assim, o jogo de empresa que é objeto de estudo deste trabalho também funciona com organizações fictícias, relatando as transformações sofridas pelas empresas geridas por estes participantes após cada rodada, dentro de um mercado também fictício e em rede de computadores, com rodadas sucessivas, com regras definidas matematicamente, atribuindo valores para definir ganhadores e perdedores.

Os jogos de empresa têm grande aceitação no meio empresarial uma vez que possibilitam uma rápida avaliação das consequências proporcionando tomada de decisões que, em outras situações, demorariam um tempo maior (Vicente, (2001).

A divisão de tarefas e a organização departamental das empresas, assim como uma visão estratégica trazida por meio destes jogos virtuais de treino e desenvolvimento de pessoas, tornariam os jogos uma poderosa ferramenta de gestão.

Há, naturalmente, autores que atribuem o sucesso na aplicação de jogos de empresas às suas regras. Segundo Cosentino (2002), os jogos de empresas são uma atividade exercida espontaneamente por uma ou mais pessoas, regido por um conjunto de regras que determinam qual deles vencerá o jogo. O jogo de empresa estudado, diz respeito, também, ao segmento de regras previamente estabelecidas e à imitação da realidade, estimulando o desenvolvimento de habilidades empresariais.

O objeto de estudo, é um jogo virtual em que as equipes recebem a missão de administrar diversos departamentos de uma empresa

onde muitas decisões devem ser tomadas para que a gestão seja a melhor possível. Entre elas, podemos destacar: investimentos em marketing, produção, determinação de preços, qualificação de funcionários e aquisição de matéria-prima. Tudo isso deve acontecer em questão de minutos, afinal a vida empresarial exige decisões rápidas e eficazes. Com isso, o jogo, em questão, pretende estimular, nos estudantes, o espírito empreendedor ([www.sebraeamapa.com.br](http://www.sebraeamapa.com.br) em 30/06/07).

Observamos, nos conceitos apresentados, a importância dos jogos de empresas como instrumento de aprendizagem em formação na área de administração de empresas, por se tratar de um processo de simulação dinâmico, que busca integrar o conhecimento teórico às práticas gerenciais num ambiente de tomada de decisões estratégicas. Ainda, podemos destacar funções contábeis e métodos matemáticos, além da forte presença da interação em equipe citada pelos autores, o que ativa o comprometimento intra-grupal nas atividades empresariais. Para demonstrar a importância desta ferramenta como veículo de ensino e aprendizagem, destacamos os seus principais objetivos nos itens seguintes.

### **3.1 Descrição do Jogo de Empresas utilizado no estudo de caso**

Para melhor entender o jogo de empresa utilizado neste artigo, fizemos um estudo sobre outros jogos de empresa de acordo com a sua utilização e importância em pesquisas na internet. Em Portugal, identificamos o jogo de gestão simulada "CESIM Practice Makes

Profit” que é um jogo de simulação de gestão de negócios que integra as áreas funcionais da produção, marketing e logística. Ele ajuda os participantes a planejar as suas estratégias e a praticar a tomada de decisão, tendo as interações entre todas as funções típicas dentro da empresa em conta. Este jogo tem como público alvo alunos de graduação. Segundo o site<sup>5</sup> o jogo funciona da seguinte forma:

**Foco:** Gestão de negócios, procura e gestão de custos, concorrência, planejamento financeiro.

**Usado em:** cursos de negócios introdutórios em níveis de graduação.

**Tarefas Estudantis:** A tarefa para as equipes participantes é a de gerir uma empresa global através da evolução do mercado. Eles irão desenvolver e executar estratégias para a sua empresa operacional simulada em três mercados (é possível selecionar mercados diferentes) com procuras específicas, estruturas de custos e moedas.

**Principais áreas de aprendizagem:** A simulação cobre moedas, promoção, comercialização, preços, I&D nos produtos, segmentos de clientes, diferenças de áreas de produção, vantagens de custos relacionais, investimentos, máquinas versus força de trabalho, decisões de financiamento, estimativas de procura e orçamento.

**Resultados esperados:** Como resultado do seu jogo Cesim Sim Firm os participantes irão melhorar a sua compreensão do que impulsiona a lucratividade, o que constitui um mercado orientado para a tomada de decisões e a sua compreensão sobre os principais indicadores financeiros e os fatores por trás deles.

**Idiomas disponíveis:** inglês, italiano, francês, lituano.

Assim, creditamos a este jogo empresarial a devida importância na formação de acadêmicos empreendedores e julgamos importante um estudo sobre a sua eficácia através da pesquisa dos seus impactos nos jovens que nele participam. Na nossa pesquisa, o jogo, de empresa estudado permite aos universitários, de todo o Brasil e, de alguns países da América Latina, participar de um treino de prática profissionalizante, que segundo Ishikawa (1996), citado por Pretto (2006, p. 96) “o aluno passa a ter um destaque nos jogos de empresa, uma vez que na busca de conhecimento, as suas experiências, a sua vontade de aprender e, principalmente os seus insights ou descobertas, tornam-se elementos essenciais neste processo”. O jogo abrange, momentos de tomada de decisões específicas que ocorrem em períodos de três meses de operações. O aluno deverá estudar todas as informações disponíveis; organizar, junto com o seu grupo de estudo, a gestão da empresa; e desenvolver os seus objetivos e estratégias do negócio.

As decisões da empresa serão enviadas ao encarregado do jogo através dos procedimentos descritos no manual. Os resultados das decisões tomadas são devolvidos aos alunos para análise e nova tomada de decisão. Segundo Roberts (2005, p. 9), “a obtenção de um grande desempenho num negócio resulta do estabelecimento e da manutenção de um equilíbrio entre a estratégia da empresa, a sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela opera”.



<sup>5</sup> <http://www.cesim.com/br/simulacoes/jogos-de-simulacao-de-negocios/cesim-simfirm/acesso> em 05/02/2015

#### 4 METODOLOGIA APLICADA

Os tipos de pesquisas utilizadas na elaboração deste trabalho foram a exploratória e a descritiva.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve:

*Levantamento bibliográfico;*

*Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;*

*Análise de exemplos que estimulem a compreensão.*

Tendo em conta o que foi dito, no primeiro momento foi elaborada pesquisa exploratória em artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, sobre jogos de empresas, empregabilidade e empreendedorismo, visando uma maior familiaridade com o problema proposto.

Num segundo momento a pesquisa foi descritiva ou explicativa. Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 65), a pesquisa descritiva “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Busca descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, a sua relação e conexão com outros bem como a sua natureza e as suas características.” Já a pesquisa explicativa analisa um fenômeno na busca de esclarecê-lo, torná-lo compreensível ou justificá-lo, baseando-se numa pesquisa descritiva previamente realizada, Vergara (2000).

Assim, esta pesquisa foi suportada em dados secundários<sup>6</sup> sobre o impacto do jogo, em estudo, nos alunos universitários no Estado do Amapá, em que a instituição mantenedora do projeto separou aleatoriamente da população de 367 alunos inscritos no jogo no ano de 2004, dois grupos com características semelhantes; uma amostra com N= 80 alunos, sendo 40 para o grupo experimental<sup>7</sup> e 40 para o grupo controle<sup>8</sup>. Os dados foram coletados pela equipa de desenvolvimento e pesquisa da instituição mantenedora do projeto, na forma de estudo de campo através de questionários estruturados não-disfarçados. Tais questionários, segundo Mattar (1994, p.169),

Constituem basicamente os instrumentos utilizados em pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo. Neste documento, comumente denominado questionário, as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. O objetivo desta extrema padronização é ter certeza que todos responderam exatamente à mesma pergunta (...). As maiores vantagens da utilização de instrumentos estruturados não disfarçados estão na simplicidade da sua aplicação e na facilidade que proporcionam para a tabulação, análise e interpretação.

#### 5 ANÁLISE DOS DADOS

A tabela 1, abaixo, trata da intenção de empreender. A compreensão das intenções empreendedoras é central para o entendimento do processo empreendedor, pois constituem as funda-



6 “Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”. (MATTAR, 1994, p. 194).



7 “Alunos que participaram do Jogo de Empresa Desafio Sebrae”.



8 “Alunos que não participaram do treinamento, o Grupo Controle tem, de resto, as mesmas características da população experimental”.



ções para a abertura de novas organizações, Krueger (1993). Como o processo empreendedor ocorre ao longo do tempo, para Gartner et al. (1994), as intenções empreendedoras podem ser vistas como o primeiro passo deste processo evolutivo, de longo prazo, de criação de um novo negócio. Os dados iniciais e de acompanhamento servirão para avaliar tanto a propensão inicial, quanto as alterações na disposição de empreender por parte de alunos dos dois grupos.

**TABELA 01:**  
*INTENÇÃO DE EMPREENDER*

V	Pr	In		Ac I		Ac II		Ac III		Md (%)		Md (%)		Md (%)		Md (%)	
		AP	NP	AP <sub>1</sub>	NP <sub>1</sub>	AP <sub>2</sub>	NP <sub>2</sub>	AP <sub>3</sub>	NP <sub>3</sub>	AP	NP	AP <sub>1</sub>	NP <sub>1</sub>	AP <sub>2</sub>	NP <sub>2</sub>	AP <sub>3</sub>	NP <sub>3</sub>
V5	1	9	8	8	6	4	6	2	6	22,5	20,0	20,0	15,0	10,0	15,0	5,0	15,0
	2	30	30	24	28	23	17	15	20	75,0	77,5	60,0	17,0	57,5	42,5	37,5	50,0
	3	1	1	8	6	13	17	23	14	2,5	2,5	20,0	15,0	32,5	42,5	57,5	35,0

Fonte: Os autores.

**Legenda:** V=Variável; Pr= Parâmetro; In = Valores Obtidos no Questionário Inicial; Ac= Valores Obtidos no Questionário de Acompanhamento; AP= Alunos que Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas; NP= Alunos que Não Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas; Md= Média; 1 - Nunca Pensei em Montar Negócio Próprio; 2 - Pensei em Montar Um Negócio Próprio; 3 - Já Possuo um Negócio Próprio.

Os dados da tabela 1, sobre a intenção de empreender, mostram que os dois grupos, antes de participarem do treino, pensam de forma parecida. 22,5% do primeiro grupo (participantes) nunca haviam pensado em montar negócio próprio (parâmetro 1), enquanto 20% do segundo (controle) encontravam-se na mesma situação. Após o contato com o simulador, os membros do primeiro grupo que, originalmente, não pensavam em abrir negócio próprio gradualmente passam a se interessar pela possibilidade, e a fração cai dos 22,5% iniciais para 5% no último acompanhamento. Uma redução de 17,5 pontos percentuais que reflete uma queda de 77,8% no número de participantes que nunca pensaram em montar negócio próprio.

No grupo dos alunos não participantes ocorre redução de 20% para 15% já no primeiro acompanhamento, mas esse percentual permanece constante até o acompanhamento final, de modo que a redução no número de não participantes que nunca pensaram em abrir negócio próprio caiu 5 pontos percentuais, ou 25%. Entre os dois grupos, uma diferença, que não pode ser negligenciada, de 52,8 pontos percentuais na redução do número dos que nunca haviam pensado em abrir negócio próprio.

No grupo 1, o número de alunos que abriram negócio passou de 1, na avaliação inicial, para 23, no terceiro acompanhamento. No caso do grupo 2, de 1 para 14. Consistentemente, o percentual dos membros do primeiro grupo que não tinham aberto negócio próprio caiu de 97,5% para 42,5%. Ou seja, 56,4% dos que não tinham aberto negócio até a inscrição para o treinamento, já o tinham feito quando do último acompanhamento.

No segundo grupo a descida foi de 97,5% para 65%, indicando que dos 97,5% que não tinham aberto negócio próprio quando da aplicação do questionário inicial, 33,3% já o tinham

feito quando do acompanhamento final. A diferença entre os dois grupos, no que se refere à medida em que houve redução do número de inscritos, que não tinham aberto negócio próprio foi de 23,1 pontos percentuais.

Na medida em que o jogo estudado tem como objetivo principal desenvolver a “cultura empreendedora”, a vontade de empreender, e à luz da argumentação em capítulos anteriores defendendo a hipótese de que os jogos contribuem para desenvolver a propensão a empreender, é razoável entender que o jogo deve ter contribuído para a observada diferença em abertura de novas empresas.

**TABELA 02:**  
CAPACIDADE EMPREENDEDORA

V	Pr	In		Ac I		Ac II		Ac III		Md (%)		Md (%)		Md (%)		Md (%)	
		AP	NP	AP <sub>1</sub>	NP <sub>1</sub>	AP <sub>2</sub>	NP <sub>2</sub>	AP <sub>3</sub>	NP <sub>3</sub>	AP	NP	AP <sub>1</sub>	NP <sub>1</sub>	AP <sub>2</sub>	NP <sub>2</sub>	AP <sub>3</sub>	NP <sub>3</sub>
V8	1	1	0	2	3	4	7	7	4	2,5	0,0	5,0	7,5	10,0	17,5	17,5	10,0
	2	0	1	6	3	9	4	16	2	0,0	2,5	15,0	7,5	22,5	10,0	40,0	5,0

Fonte: Os autores.

**Legenda:** V= Variável ; Pr= Parâmetro; In = Valores Obtidos no Questionário Inicial; Ac= Valores Obtidos no Questionário de Acompanhamento; AP= Alunos que Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas ; NP= Alunos que Não Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas ; Md= Média; 1 - Empresa Própria Informal (não Possui CNPJ); 2 - Empresa Própria Formal ( Possui CNPJ).

Os dados da tabela acima oferecem apoio adicional à hipótese de que o jogo contribui para a abertura de novas firmas. O percentual de participantes que abriram empresa informal cresceu 15 pontos percentuais, contra 10 pontos por parte dos que não participaram. Quanto a empresas formais, 40% dos participantes tinham negócio aberto quando do terceiro acompanhamento: crescimento de 40 pontos percentuais, posto que nenhum deles tinha aberto empresa formal antes da participação. Dos não participantes, apenas 5% tinham negócio aberto quando do último acompanhamento: crescimento de 2,5 pontos percentuais.

Assim, a diferença entre os dois grupos no que concerne ao crescimento da abertura de empresas ficou em 5 pontos percentuais no caso de empresas informais e 37,5 pontos percentuais no caso de empresas formais, sempre maior no caso dos participantes.

No acompanhamento final, enquanto 2/5 dos participantes (16 alunos) tinham empresa formal aberta, apenas 1/20 dos não participantes (dois alunos) tinham aberto negócio formal: oito alunos do grupo que participou, para cada aluno que não participou.

Note-se que originalmente havia apenas um aluno, dos 80 inscritos, com empresa formal aberta – e ele era do grupo de não participantes. Assim, como no último acompanhamento o total de alunos desse grupo com empresa formal aberta era dois, é possível que tenha sido aberta apenas uma nova empresa, e que a razão relevante, isto é, considerando apenas as novas empresas, seja de 16 para 1, e não 8 para 1. Em outras palavras, a razão correta é 16 para 1 se, a empresa já estava aberta a quando da inscrição, então permaneceu aberta até ao fim do

acompanhamento.

Além disso, enquanto o crescimento do número de participantes que tinham empresa aberta foi ininterrupto, o número de não participantes com empresa aberta caiu significativamente do segundo para o terceiro acompanhamento. Tais considerações são válidas tanto para o caso de empresas formais, quanto informais. Esses dados, além de serem consistentes com a hipótese de que a participação no simulador estimulou a abertura de novas empresas, sugerem que o jogo pode ter ajudado a desenvolver a capacidade de empreender com sucesso, o que tenderia a destacar a relevância do jogo como instrumento de formação.

Por fim, cumpre destacar que os alunos que participaram-AP geraram, depois da avaliação inicial, 2,77 vezes mais empresas formais do que informais (16 de 22), enquanto os alunos que não participaram-NP abriram 4 vezes mais empresas informais do que formais.

**TABELA 03:**  
INTENSÃO DE EMPREENDER

V	Pr	In		Ac I		Ac II		Ac III		Md (%)		Md (%)		Md (%)		Md (%)	
		AP	NP	AP1	NP1	AP2	NP2	AP3	NP3	AP	NP	AP1	NP1	AP2	NP2	AP3	NP3
V5	1	16	7	4	3	0	0	1	4	40,0	17,5	10,0	7,5	0,0	0,0	2,5	10,0
	2	1	1	8	6	13	11	23	6	2,5	2,5	20,0	15,0	32,5	27,5	57,5	15,0
	3	14	22	26	16	29	14	27	8	35,0	55,0	65,0	40,0	72,5	35,0	67,5	20,0
	4	9	10	9	18	6	22	5	26	22,5	25,0	22,5	45,0	15,0	55,0	12,5	65,0

Fonte: Os autores.

**Legenda:** V=Variável; Pr= Parâmetro; In = Valores Obtidos no Questionário Inicial; Ac= Valores Obtidos no Questionário de Acompanhamento; AP= Alunos que Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas; NP= Alunos que Não Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas; Md= Média; 1 - Não estou desenvolvendo atividade profissional; 2- Empresa própria formal ou informal; 3- Atividade no setor privado; 4- Atividade no setor público.

Na Tabela 3 podemos observar diretamente que 40% dos alunos do primeiro grupo não desenvolviam qualquer atividade no início da pesquisa, e 17,5% dos que não participaram estavam na mesma situação, desempregados e sem negócio próprio<sup>9</sup>.

Após o treinamento, mais precisamente no acompanhamento final, o primeiro grupo teve redução de 37,5 pontos percentuais (de 40% para 2,5%) no contingente de alunos sem atividade, enquanto o segundo grupo teve redução de 7,5 pontos percentuais (de 17,5% para 10%) até o momento final. É natural que a queda, em termos de pontos percentuais, tenha sido maior no grupo em que inicialmente havia maior fração de alunos sem desenvolver atividade profissional, o dos participantes.

No entanto, o resultado é significativo, porque no acompanhamento final havia quatro vezes mais não participantes nessa situação do que participantes, uma inversão completa no perfil desse contingente.

É interessante notar também o ocorrido nos dados referentes aos parâmetros 3 e 4. Os participantes do jogo, praticamente todos desenvolvendo alguma atividade profissional ao fim do acompanhamento, migraram fortemente para o setor privado. Eles ou abriram empresa ou

<sup>9</sup> Segundo Rios-Neto e Golgher (2003, p.47), gráfico 10, 40% dos jovens pertencentes à população economicamente ativa estão fora do mercado de trabalho.

obtiveram emprego no setor privado. Os não participantes migraram sobretudo para o setor público.

Como o jogo estudado busca desenvolver habilidades tipicamente mais valorizadas pelo setor privado, os resultados são consistentes com a hipótese de que o jogo teria sido bem sucedido. É possível conceber mais de uma explicação para esses resultados, mas com certeza eles são consistentes com a hipótese de que o jogo teria desenvolvido o interesse pela atividade empreendedora e a capacidade de oferecer aos empregadores do setor privado os atributos por estes buscados.

**TABELA 02:**  
CAPACIDADE DE OBTER RENDIMENTOS

V	Pr	In		Ac I		Ac II		Ac III		Md (%)		Md (%)		Md (%)		Md (%)	
		AP	NP	AP1	NP1	AP2	NP2	AP3	NP3	AP	NP	AP1	NP1	AP2	NP2	AP3	NP3
V8	1	19	7	6	5	2	1	1	3	47,5	17,5	15,0	12,5	5,0	2,5	2,5	7,5
	2	21	33	34	35	38	39	39	37	52,5	82,5	85,0	87,5	95,0	97,5	97,5	92,5

Fonte: Os autores.

**Legenda:** V= Variável ; Pr= Parâmetro; In = Valores Obtidos no Questionário Inicial; Ac= Valores Obtidos no Questionário de Acompanhamento; AP= Alunos que Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas ; NP= Alunos que Não Participaram do Treinamento com Jogos de Empresas ; Md= Média; 1 - Não tenho renda pessoal neste momento; 2-Renda maior ou igual a 2 salários mínimos por mês.

No que concerne à capacidade de obter rendimentos, 39 dos 40 alunos do primeiro grupo possuíam renda maior ou igual a dois salários mínimos aquando do acompanhamento final. Destes, somente cinco alunos desenvolviam atividades no setor público da economia, enquanto que no segundo grupo, dos 37 alunos com renda maior ou igual a dois salários mínimos, 26, ou 70,27%, desenvolviam atividades no setor público da economia quando do fim do acompanhamento.

Consequentemente, a capacidade, por parte do segundo grupo, de obter rendimentos, ao contrário do que ocorre entre os participantes, está diretamente ligada à aprovação em concursos ou a indicação para exercer cargos públicos, o que, para os fins do presente trabalho, não indica empreendedorismo ou empregabilidade.

## 6 CONCLUSÕES

Inicialmente, antes de aprofundar o assunto, sabíamos da importância atribuída aos jogos de empresas como veículo de formação e desenvolvimento nas salas de aula de universidades e em treino de executivos. Porém, a questão que nos intrigava era: existe diferença entre os alunos que participam deste tipo de formação e os alunos que não participam.

A grande dificuldade encontrada foi como identificar essa eficácia, pois necessitávamos de pesquisas que permitissem esse tipo de aferição. E por meio da instituição mantenedora do jogo de empresa estudado foi disponibilizada a pesquisa sobre os impactos do jogo de empresas nos jovens universitários do Estado do Amapá, a partir da qual construímos este artigo.

Argumentamos, parcialmente com base na bibliografia existente, que os alunos que participam do treinamento com o jogo de empresa estudado recebem uma carga horária técnico-científica e de desenvolvimento virtual composta de teorias administrativas, econômicas e contábeis que permite desenvolver noções teóricas fundamentais para o exercício de atividades profissionais, seja como empregador (empresário) ou como empregado (funcionário), o que permite a estes alunos destacarem-se num universo de muitos outros profissionais que compõem o exército de mão-de-obra que encontramos mercado afora.

Pudemos afirmar, ainda, que estes alunos passam por novas experiências de tomada de decisões estratégicas baseadas em finanças empresariais, marketing, vendas, e elaboração de produtos. Tem acesso ainda, por meio de uma rede integrada, a elementos de como funciona o mercado e como ocorre a disputa por uma fatia deste.

Verificamos, também, como os jogos introduzem um processo de convivência e relacionamento intra grupal relevante para o bom funcionamento de uma empresa, além de auxiliarem na tomada de decisões e no reconhecimento das consequências de uma decisão tomada de forma enganadora, o que deixa no aluno um senso de responsabilidade e uma noção da dimensão, na sua vida profissional, de uma decisão menos qualificada.

Constatamos, igualmente, a mudança verificada quanto à forma do aluno participante perceber o empreendedorismo após a participação no curso. Eles passam a construir

de forma mais robusta novas empresas, justamente depois de participar do simulador. Essa consistência deve ser destacada, e é consistente com a posição do professor Josir Simeone Gomes, citado por Kopschitz (2004, p.01), para quem solidificar uma empresa, em particular uma de pequeno porte, no mercado, “pode ser apenas uma questão de planejamento, pelo menos esta é a base para sustentá-la”. O principal problema estaria na falta de conhecimento para avançar com o projeto e na falta de capacidade de gestão.

Esse trabalho adiciona mais um argumento, no sentido de que se desenvolvam mecanismos que estimulem os alunos a abrir o seu próprio negócio, e que procurem sempre ser donos de seu próprio destino, e deixarem de pensar, automaticamente, em se formar com o simples objetivo de conseguir um bom emprego ou passar num concurso. Com isso, eles acabarão gerando melhores oportunidades até para aqueles que não venham a se dedicar inteiramente ao empreendedorismo.

Os jovens que estão entrando no mercado de trabalho encontram limitadas oportunidades de trabalho formal, a regalia e segurança de um emprego com “contrato de trabalho” cada vez mais em desuso, muito pela própria falta de qualificação do candidato a emprego, e muito também pelos pesados tributos que este tipo de contratação gera ao empregador.

Tendo em conta o que foi apresentado, concluímos que os alunos que participam do treino com o simulador em rede, de computadores em questão, familiarizam-se com conceitos e com a prática simulada, que se tornam diferenciais importantes quando es-

tes são lançados no mercado de trabalho, seja como empregadores ou como empregados. E por este simulador ser um jogo de empresa jogado em rede e com atividades empresariais, contendo conceitos, regras e critérios de pontuação, como todos os jogos de empresas simulados encontrados no mercado, concluímos ainda que os jogos de empresas em geral são uma ferramenta importantíssima para treinamento e desenvolvimento profissional e deveriam ser utilizados com maior frequência em cursos de graduação e formação de executivos não só no Amapá como também no Brasil, Portugal em outros países.

## 7 BIBLIOGRAFIA

BAHIJI, H. (2007). Empregabilidade inovação com paixão é igual carreiras de sucesso. *Jornal da Fundação*. Ano XII – Abril 2007 – Nº 115, Univem: Marília. BOAVA, D., & Macedo, F. (2009). Sentido axiológico do empreendedorismo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil*, 33. Se.tembro

Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas (2005). Observatório do Sebrae. Disponível em: [www.Sebrae.com.br](http://www.Sebrae.com.br). Acesso em: 10 de julho de 2014.

BOLTOB, B. & Thompson, J. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Oxford: Elsevier

CERVO, A. L.; Bervian, P. A.; Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

COSENTINO, A. (2002). Um modelo colaborativo para o Ensino de Administração da Produção. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, Florianópolis.

COSTA, T e Carvalho, L., (2011). A educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social: Um caso no ensino superior. *Revista Lusófona de Educação*, 19, 103-118.

DORNELAS, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil (2004). Observatório do Sebrae. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 20 de julho de 2006.

- FERREIRA, A. L. (2004). Rota de navegação: Desafio Sebrae-Rio de Janeiro: Expert-books.
- GARTNER, W. B.; Shaver, K. G.; Gatewood, E.; Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 18, n. 3, p. 5-9.
- GIL, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas. GRAMIGNA, M. R. M. (1994). Jogos de empresa. São Paulo: Makron Books.
- GRAMIGNA, M. R. M., (1994). Jogos de Empresas e Técnicas Vivenciais. São Paulo: Makron Books.
- KALLÁS, D. (2003). A utilização de jogos de empresa no ensino de administração, USP. Disponível em: [BR.monografia.com/trabalhos/utilização-jogos](http://BR.monografia.com/trabalhos/utilização-jogos), Acesso em: 06 de agosto de 2014.
- KRUEGER, N. F.; Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 5, p. 315-330.
- MARTINS, E. L. C.; (2001). Empreendedorismo e jovens. Disponível em: [www.coletividadenet.org](http://www.coletividadenet.org). Acesso em: 08 de março de 2008.
- MARTINS, G. de A. (1997). Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3ª ed. São Paulo: Atlas. p. 116.
- MARTINHO, V.J.(2010). Entrepreneurship: What's Happening? *Millenium*, 39, 163-176.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2004). Introdução à administração. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- MINARELLI, J. A. (2003). Empregabilidade x Empresabilidade. São Paulo: Ed. Gente.
- MINARELLI, J. A. (1995). Empregabilidade: o caminho das pedras. 17ª ed. São Paulo: Gente.
- NASSIF, V., Ghobril, A. & Silva, N. (2010). Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226. NESIG. Núcleo de estudo em simulação gerencial da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.nesig.ufsc.com.br>. Acessado em: 26 março de 2014.
- Exame, (1997). O Desemprego não piorou. São Paulo, p.116-128, 30 jul.

PAÇO, A. & Palinhas, M.J. (2011). Teaching entrepreneurship to children: a case study, *Journal of Vocational Education & Training*, 63(4), 593-608. doi: 10.1080/13636820.2011.609317

RAPOSO, M., Paço, A. & Ferreira, J. (2008). Entrepreneur's profile: a taxonomy of attributes and motivations of university students. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 405-418

ROBERTS, J. Teoria das organizações. (2005). São Paulo: Campus.

RODRIGUES, S. (2008). Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo". ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Disponível em: <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=&doc=73291&img=478>. Acesso em: 30 de Julho de 2014.

ROSAS, A.; Sauaia, A. (2006). Jogos de Empresa na educação superior no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), 30., Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. ROSÁRIO, A. (2007). Propensão ao empreendedorismo dos alunos finalistas da Universidade do Porto. Dissertação de mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico publicada, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

RONCON, P.F. & Munhoz, S. (2009). Estudantes de enfermagem têm perfil empreendedor? *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(5), 695-700.

SANTOS et al. (2008). Projeto Interdisciplinar: Empreendedor/Empreendedorismo.. Disponível em: [www.unihorizontes.br/proj\\_inter20081/adm/empreendedor\\_empreendedorismo.pdf](http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/empreendedor_empreendedorismo.pdf). Acesso em: 30 de Julho de 2014.

SAUAIA, A.C.A. (1995). Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial. São Paulo. FEA-USP, Tese de Doutorado.

SANCHEZ, J. C., Carballo, T., & Gutiérrez, A. (2011). The entrepreneur from a cognitive approach. *Psicothema*, 23(3), 433-438.

SOUZA, E. C. L. de; Guimaraes, T. de A. (2006). Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas.

SOUZA, T. P. S. (1997). Vivências grupais na aplicação do jogo de empresa líder: ação e simulação no processo de aprendizagem. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de



Santa Catarina, Florianópolis.

VERGARA, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

VICENTE, P. (2001). *Jogos de empresas*. São Paulo: Makron Books.

WOLFE, J. A (1993). History of business teaching games in english-speaking and post-socialist contries: the original and diffusion of a management education and development technology. In: *simulation & Gaming*, v.24, n.4, december. p. 446-463.



# PILARES DA SUSTENTABILIDADE PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

PASTANA, Sheila Trícia Guedes; FERREIRA, José Francisco de Carvalho -  
Pilares da sustentabilidade para a gestão empresarial

## RESUMO

Pensar alternativas ao atual estado de coisas parece algo crucial nos tempos que correm. O conceito de desenvolvimento sustentável, sendo um conceito ainda recente, do início dos anos 1970, tem-se assumido em políticas, programas, planos, em todas as escalas, desde o local ao global. No entanto, como é um conceito complexo e inacabado, ele suscita muitas dúvidas, e sua aplicação prática acaba por estar comprometida, sobretudo por aqueles que vêm o conceito com uma reprodução do modelo capitalista/predador de desenvolvimento. Este artigo pretende fornecer subsídios para se pensar o desenvolvimento sustentável no contexto empresarial, no sentido de estimular a reflexão sobre a real sustentabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento sustentável; gestão empresarial sustentável; pilares da sustentabilidade

---

## SUSTAINABILITY PILLARS FOR CORPORATE MANAGEMENT

### ABSTRACT

In actual days, it seems crucial to think about development alternatives. The concept of sustainable development, yet recent, since 1970's, it has been assumed by politics, programs, planes, in all scales, from local to global and by enterprises. However, as it is a complex and unaccomplished concept, it has generate many doubts, and it's practical application is compromised, mainly for those who see the concept as a reproduction of capitalism/predator system. This article aims to provide subsidies to think about sustainable development in the business sector in order to stimulate a reflection on the real corporate sustainability.

**Key-words:** Sustainable development; business sustainability; sustainability pillars



## 1. INTRODUÇÃO

Pensar alternativas ao atual estado de coisas parece algo crucial, nos tempos que correm. O estado crítico em que se encontra o nosso planeta, atestado por numerosos cientistas, requer que façamos uma reflexão acerca da nossa conduta, enquanto cidadãos,

# ACLAMADO POR UNS COMO UM MODELO ALTERNATIVO DE DESENVOLVIMENTO, REFUTADO POR OUTROS QUE RECLAMAM POR SE TRATAR DE UM ENVERDECIMENTO DO MODELO ECONÔMICO ATUAL

empresários, investidores, especuladores do mercado financeiro, enquanto membros de uma comunidade, de uma sociedade. Nada nem ninguém deve ficar de fora nesta urgente reflexão.

É aqui que entra o conceito de desenvolvimento sustentável (DS). Aclamado por uns como um modelo alternativo de desenvolvimento, refutado por outros que reclamam por se tratar de um enverdecimento do modelo econômico atual, o conceito, ainda recente, do início dos anos 1970, tem tido um sucesso generalizado.

No entanto, apesar de todo este sucesso, permeando programas, planos, projetos, negócios, em diferentes escalas, do local ao global, as críticas têm sido contundentes, profundas e exigem de nós, de todos nós, uma séria reflexão, porque a responsabilidade de um mundo melhor é, sem dúvida

alguma, de todos e cada um.

Embora esta reflexão sobre o conceito de desenvolvimento sustentável possa ter várias direções, a que se assume aqui, e que é objeto deste artigo, é a que diz respeito ao mundo empresarial. Neste sentido, com este artigo pretende-se refletir acerca do conceito de desenvolvimento sustentável para as empresas e apontar aqueles que nos parecem ser os pilares da sustentabilidade empresarial.

Num primeiro momento, começaremos por evidenciar algumas características do conceito de desenvolvimento sustentável, procurando uma definição que concentre os aspectos mais relevantes que possam subsidiar nossa reflexão central acerca dos pilares da sustentabilidade para a gestão empresarial. Num segundo momento, evidenciaremos os aspectos que melhor nos possam ajudar a fundamentar a sustentabilidade empresarial.

## 2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: EM BUSCA DO CONCEITO

O conceito de desenvolvimento sustentável, sendo um conceito ainda recente, do início dos anos 1970, tem-se assumido em políticas, programas, planos, em todas as escalas, desde o local ao global. No entanto, como é um conceito complexo e inacabado, ele suscita muitas dúvidas, e sua aplicação prática acaba por estar comprometida, sobretudo por aqueles que vêm o conceito com uma reprodução do modelo capitalista de desenvolvimento.

Desde que foi definido no Relatório



Brundtland, como aquele «...que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.» (CMMAD, 1991, p. 18), e consagrado, internacionalmente, na RIO-92 (OLIVEIRA, 2007), o desenvolvimento sustentável tem sido alvo de diversas reflexões, em vários âmbitos e em múltiplos quadrantes.

Hodiernamente, encontrar referências ao desenvolvimento sustentável é sobremaneira prolífero, seja no discurso político (oficial), no empresariado, na academia ou até na sociedade civil, mesmo em ambiente de crise profunda. Assim, apesar de recente, é um conceito fortemente disseminado, constituindo-se, por isso, aparentemente, um conceito chave para o entendimento e resolução dos problemas atuais, sejam eles econômicos, ambientais, sociais, de identidade, ou até mesmo espirituais.

Este uso indiscriminado e até proposital tem feito surgir muitas dúvidas sobre a utilidade do conceito e suas possibilidades, sobretudo quando apresentado como um modelo alternativo de desenvolvimento ou um novo paradigma de desenvolvimento.

Não obstante a ampla discussão, utilização e disseminação de que tem sido alvo, este conceito assume características que dificultam sua compreensão e utilização prática. Ele é referido como vago (SIENA, 2002; GIBSON et al, 2005), complexo (BELL e MORSE, 1999), engenhoso e incompleto (RATTNER, 1999; OLIVEIRA, 2007), podendo não ser mais do que uma tentativa de enverdecer o modelo econômico atual (greenwash) (RATTNER,

1999; DALY, 2004; BOFF, 2013) e manter o status quo do capitalismo, isto é, as mesmas estruturas de poder e as mesmas políticas mundiais, muitas vezes insustentáveis (OLIVEIRA, 2005; DALY, 2004).

Segundo Wheeler (2004), o conceito pode ser compreendido entre 4 diferentes posições. Na primeira destas posições ele inclui, de um lado, aqueles que mantêm a fé na tecnologia, na racionalidade científica e no crescimento econômico e os que não mantêm; do outro, aqueles que acreditam que o conceito é fundamentalmente incompatível com as atuais estruturas, atitudes e estilos de vida do capitalismo econômico. Na segunda posição coloca os que se centram nas crises ecológicas e os que enfatizam as necessidades sociais e a equidade. A terceira posição se refere aos que acreditam que o estilo de vida das comunidades indígenas deve ser usado como modelo de sustentabilidade e antídoto contra o materialismo ocidental, e os que consideram que a anterior posição é romântica, já que, com frequência, as comunidades indígenas se comportam de modo insustentável. Na quarta posição, o autor sugere as preocupações sobre as mudanças graduais dentro da ciência ecológica, em particular o afastamento da noção de que os ecossistemas adquirem um ponto de equilíbrio e harmonia, em ordem a um processo que reconhece o estado caótico, imprevisível e de mudança constante dos sistemas naturais (ver SIENA, 2002).

Gibson et al (2005) sintetizam o DS em nove características. Ele é (1) um desafio ao pensamento e práticas convencionais; (2) diz



respeito ao bem-estar no curto e no longo prazo; (3) percorre os aspectos mais importantes da tomada de decisão; (4) supõe o reconhecimento de ligações e interdependências; (5) tem de ser alcançado num mundo de complexidade e surpresa; (6) reconhece os limites invioláveis e infinitas oportunidades para uma inovação criativa; (7) é um conceito vago e impreciso; (8) os fins e os meios estão interligados e (9) é, ao mesmo tempo, universal e dependente do contexto.

Considerando a complexidade acima referida, e tendo em conta que o conceito tem servido de justificativa para aqueles que defendem o modelo de desenvolvimento capitalista e por este tem sido utilizado para justificar suas ações (MACHADO, 2005), que validade tem, então, o conceito? Como o utilizar entendido como um modelo alternativo de desenvolvimento? O que está em questão, verdadeiramente, quando se fala em desenvolvimento sustentável?

### 2.1. Definindo desenvolvimento sustentável

Até ao momento, não existe uma definição comumente aceita de desenvolvimento sustentável. Acima foi referida aquela presente no Relatório Brundtland, a mais conhecida e disseminada de todas, a que é utilizada pelas instituições, mas o fato é que não existe uma definição que convença e faça as pessoas render-se ao conceito, sobretudo se entendido como um modelo alternativo de desenvolvimento, exatamente por ser vaga, imprecisa e complexa (FERREIRA, 2012, 2013).

Por onde começar, então? Kerk e Manuel (2008), a partir da definição do Relatório Brundtland, determinaram o que é uma sociedade sustentável. Para estes autores, esta é aquela em que cada ser humano (1) pode desenvolver-se de uma maneira saudável e (2) obtém educação adequada, (3) vive em um ambiente limpo, (4) numa sociedade equilibrada e segura, (5) usa os recursos não renováveis de modo responsável, por forma a que as gerações futuras não fiquem de mãos vazias e (6) contribua para um mundo sustentável.

Martins (2004) sugere algumas questões a fazer quando se trata de ações para o desenvolvimento sustentável. Estas ações satisfazem as necessidades básicas humanas? Promovem a equidade e a justiça social? Comprometem-se com as gerações futuras? Respeitam a autodeterminação dos povos? Respeitam a diversidade cultural e a manutenção do patrimônio ambiental? Promovem a cidadania? Preconizam novos padrões de consumo em harmonia com a natureza?

Wheeler (2004) entende o desenvolvimento sustentável como aquele que melhora, a longo-prazo, a saúde dos sistemas humano e ecológico. O "Guião de Educação para a Sustentabilidade" (Gil et al, 2006, p. 18), identifica a essência do DS como "o suficiente para todos e para sempre". E Siena (2002) considera que há três características que a maioria das definições tem em comum: uma condição humana desejável, uma condição do ecossistema desejável

WHEELER (2004) ENTENDE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO AQUELE QUE MELHORA, A LONGO-PRAZO, A SAÚDE DOS SISTEMAS HUMANO E ECOLÓGICO.



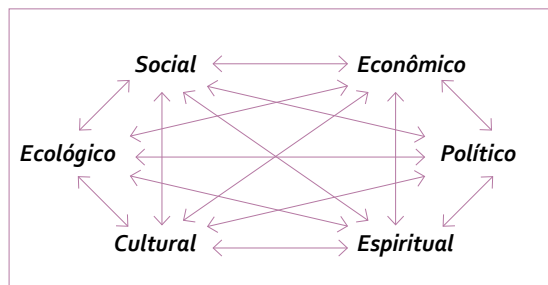
e equidade duradoura, entre a presente e as gerações futuras e dentro da presente geração.

Ferreira (2012) define o desenvolvimento sustentável como o processo de transformações que, ocorrendo de forma harmoniosa em várias dimensões (espacial, ambiental, econômica, social, cultural e institucional), almeja a promoção humana integral, a cidadania plena e a equidade social, a paz e a segurança, um ambiente saudável e ecologicamente equilibrado, no contexto das gerações presentes e futuras e na direção de um mundo sustentável (ver SILVA, 2006).

Em outra perspectiva, Miller e Spoolman (2012, p. 5) definem a sustentabilidade como (...) a capacidade dos sistemas naturais da Terra e dos sistemas culturais humanos de sobreviver, prosperar e se adaptar às mudanças nas condições ambientais no longo prazo, conceito que também se refere a pessoas preocupadas em transmitir um mundo melhor para as gerações vindouras.

Podemos observar, assim, que definir DS não é, de todo, tarefa fácil. É isso que, de certo modo, podemos perceber na fig. 1. Esta, além de mostrar as dimensões e as interações do DS, expõe a complexidade do conceito, cujo resultado emboca numa intrincada teia de relações entre diversas dimensões. A título de exemplo, repare-se que uma das dimensões é a espiritual, apontada pelos autores como sendo crucial para entender a atual cisão entre a ser humano e natureza, entre o ser humano e ser humano e entre o ser humano e o Outro (GEORGE, 1998; BURSZTYN, 2002; ALMEIDA, 2007; VEIGA, 2008; BOFF, 2013).

**FIGURA 01:**  
DIMENSÕES E INTERAÇÕES DO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Fonte: Gil et al, 2006.

### 3. PILARES DA SUSTENTABILIDADE PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

Sem querer ser tendenciosos e olhar para a realidade de modo parcial, temos de começar por assinalar que a sustentabilidade de qualquer negócio está na sua continuidade e esta, a grande maioria das vezes, está dependente da sua rentabilidade que, entre outras coisas, está relacionada à sua capacidade tecnológica e de inovação, competitividade no mercado, seus recursos humanos, tudo isto com o mínimo investimento possível. Neste sentido, como assinala Boff (2013, p. 48) "...tudo é realizado desde que não se afetem os lucros, não se enfraqueça a competição e não se prejudiquem as inovações tecnológicas."

Faz-se necessário olhar para a realidade e suas interações na totalidade de suas complexidades e inter-relações, isto é, de um ponto de vista mais alargado e sistêmico, de forma holística (ROHDE, 1998; FIRMINO, 2006; SIENA, 2002; RATTNER, 2002), razão pela qual o conceito de DS tem de ser visto de uma forma mais abrangente (fig. 1).

### 3.1. Máximo lucro, máxima destruição

Na base de tudo poderíamos dizer que está o fato de vivermos em um planeta finito que tem seu fim inexoravelmente marcado, mesmo que este possa ser daqui por milhões de anos (CAVALCANTI, 1998; MILLER E SPOOLMAN, 2012; BOFF, 2013). E aqui entra a lei da entropia. Refletindo sobre a relação entre capitalismo e entropia, Stahel (1998) assinala que o capitalismo aponta para uma necessidade inerente de expansão infinita e a lei da entropia para os limites materiais e energéticos. Do mesmo modo, Daly (2004, p. 197) aponta que é impossível a expansão, como alvitra o capitalismo, em um sistema "...finito, não crescente e materialmente fechado.". Neste sentido, o mesmo autor (IBIDEM) remata: "crescimento sustentável é impossível."

Neste contexto, o crescimento econômico é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento, ou seja, ele é apenas um instrumento do desenvolvimento e nem todo o crescimento conduz, com efetividade, ao desenvolvimento, nem o crescimento em qualquer lado ou a qualquer preço (DALY, 2004; SACHS, 2004).

Neste encaço, segundo Veiga (2008)

torna-se necessário superar a hegemonia da ciência econômica e superar a velha concepção de desenvolvimento, em razão da percepção de que a biosfera, em níveis, global, regional, nacional e local, está a ser submetida a pressões insuportáveis, que podem comprometer a vida na Terra.

O modelo de desenvolvimento preconizado pelos países desenvolvidos (Estados Unidos da América do Norte, Europa e Japão), que se assume como modelo de desenvolvimento desejável (MACHADO, 2005), não é

## SERÁ QUE AS SOCIEDADES INDUSTRIALIZADAS ESTÃO PREPARADAS PARA QUESTIONAR O SEU EXCESSO DE CONSUMO DE BENS MATERIAIS

replicável para todo o mundo (SACHS, 1993; CAVALCANTI, 1998; CAVALCANTI, 2002: 75; DALY, 2004; MARTINS, 2004; MACHADO, 2005; ALMEIDA, 2007; VEIGA, 2008), sob pena de serem necessários 3,5 planetas para suportar "o sonho de um desenvolvimento ilimitado (BOFF, 2013, p. 71), claramente impossível. Neste sentido, é necessário pensar o atual modelo de produção e consumo.

É assim que Sachs (1993) coloca a questão de um modo bastante claro: será que as sociedades industrializadas estão preparadas para questionar o seu excesso de consumo de bens materiais, ou será que o atual padrão, visivelmente insustentável, irá continuar até ser interrompido por um grande desastre ecológico ou social?



### 3.2. O modelo Triple Bottom Line

Quando em 1995, três anos depois da RIO92, o suíço Stephan Schmidheiny fundou o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) o entendimento era o de que as empresas têm um papel incontornável a desempenhar na prossecução do desenvolvimento sustentável.

Em seu entender, estas podem agir como catalisadoras para as mudanças necessárias à concretização do desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo que precisam dele para atingir seu potencial ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)). Mas de que desenvolvimento sustentável se trata?

O modelo padrão de desenvolvimento sustentável que é pensado e buscado pelas empresas e aparece no seu discurso oficial engloba três aspectos essenciais: este tem de ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto (SACHS, 2004; BOFF, 2013). Não nos interessa aqui reproduzir a reflexão de Boff (2013), mas sintetizaremos seus argumentos por nos parecerem relevantes.

Ao referir-se ao modelo-padrão de desenvolvimento preconizado pelas empresas, Boff (2013) salienta que o desenvolvimento economicamente viável não é mais do que uma

ilusão, já que se assume que desenvolvimento é sinónimo de crescimento. Como diz, “Não nos iludamos, no mundo empresarial e dos negócios o importante é ganhar dinheiro com o menor investimento possível e com a máxima rentabilidade possível, com a concorrência mais agressiva possível e no menor tempo

possível.” (BOFF, 2013, p. 44).

Na verdade, o mesmo autor evidencia que este desenvolvimento é aquele industrialista/capitalista/consumista, e, neste sentido, “antropocêntrico, contraditório e equivocado” (BOFF, 2013, p. 44). Antropocêntrico porque está centrado no

ser humano como se todos os outros seres vivos não existissem, ou como se o ser humano fosse um ser que está fora e acima da natureza. Contraditório, porque desenvolvimento e sustentabilidade têm lógicas diferentes e contrapostas. Enquanto desenvolvimento é linear, crescente e supõe a exploração da natureza e a acumulação individual, sustentabilidade supõe uma lógica circular e incluyente, representando a tendência dos ecossistemas ao equilíbrio dinâmico, à cooperação e à coevolução, considerando a interdependência de todos com todos e a inclusão. Equivocado

“NÃO NOS ILUDAMOS,  
NO MUNDO  
EMPRESARIAL E  
DOS NEGÓCIOS O  
IMPORTANTE É GANHAR  
DINHEIRO COM O  
MENOR INVESTIMENTO  
POSSÍVEL E COM A  
MÁXIMA RENTABILIDADE  
POSSÍVEL, COM A  
CONCORRÊNCIA MAIS  
AGRESSIVA POSSÍVEL  
E NO MENOR TEMPO  
POSSÍVEL.”





porque alega como causa o que é efeito, ou seja, alega que a principal causa da degradação ecológica é a pobreza, como se menos pobreza significasse mais DS e menos degradação, o que está longe de ser verdade (BOFF, 2013).

Do mesmo modo, referindo-se o socialmente justo do modelo-padrão, acima refe-

## PRECISARÍAMOS SABER ESCUTAR A NATUREZA, DE EDIFICAR UMA BIOCIVILIZAÇÃO, QUE "...DÁ CENTRALIDADE À VIDA, À TERRA, AOS ECOSISTEMAS E A CADA PESSOA."

renciado, Boff (2013) salienta que o modelo industrial/capitalista é tudo menos socialmente justo, até porque não é possível dentro do atual paradigma de produção e consumo.

Em relação ao ambientalmente correto, o autor citado destaca que o que está no centro do modelo atual de desenvolvimento é uma guerra continuada com a Terra, tirando dela tudo o que for útil e objeto de lucro, no que ele denomina de "assalto aos commons", depauperando perigosamente o planeta, cada vez mais incapaz de se autorregenerar (BOFF, 2013, p. 47).

A lógica é que neste modelo padrão de desenvolvimento o discurso da sustentabilidade é, na opinião de Boff (2013, p. 47), "vazio e retórico". Mesmo quando há avanços esses só acontecem desde que não se afetem os lucros. Precisariamos saber escutar a natureza, de edificar uma biocivilização, que "...dá

centralidade à vida, à Terra, aos ecossistemas e a cada pessoa." (BOFF, 2013, p. 59).


### 3.3. Uma visão

Um dos aspectos mais relevantes, senão o mais relevante, à hora de equacionar a prossecução do DS em uma empresa seja ter uma visão da sustentabilidade que se quer. Este constitui, aliás, o primeiro dos Princípios de Bellagio<sup>1</sup> e diz respeito à necessidade de se ter uma visão orientadora e metas que reflitam a sustentabilidade (HARDI E ZDAN, 1997).

Hitchcock e Willard (2008: xx), referindo-se ao modo como se pode criar e implementar planos de sustentabilidade em negócios e organizações, evidenciam a necessidade de definir a visão que se tem da mesma (ver ALMEIDA, 2007: 249-250; SACHS, 2004: 17; SIENA, 2002: 47) e da sociedade sustentável (WHITEHEAD, 2007:4; RATTNER, 1999: 239).

Este é o primeiro passo, sem o qual os outros serão dados em falso. Neste contexto, o planeamento da sustentabilidade envolve duas questões fundamentais: "devemos procurar a sustentabilidade?" e "como se faz?" (HITCHCOCK E WILLARD, 2008, p. xx). Em nosso entender, uma terceira, antecedendo as outras duas, deverá ser acrescentada: "o que é a sustentabilidade?". Deste modo, teríamos: "o que é a sustentabilidade?", "queremos a sustentabilidade?", "como se faz?".

Vale salientar que esta visão não é obtida, de forma alguma, isoladamente, nem, em condições normais, do rasgo do presidente ou dono da empresa, embora às vezes possa acontecer. Este é um processo em que o envolvimento tem de ser de toda a organização,

 1 O projeto Bellagio surgiu por iniciativa do Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável, em 1996, com o objetivo de rever e sintetizar os progressos práticos na avaliação da sustentabilidade. Este grupo de peritos definiu 10 princípios que devem assessorar o progresso em direção ao DS, dos quais destacamos o princípio 1 referente à visão, o princípio 2 que diz respeito ao facto de a avaliação ter de obedecer a uma perspectiva holística e o princípio 8, que concerne à necessidade de uma participação alargada no processo de avaliação do DS (HARDI E ZDAN, 1997: 1-4).



e terá de contemplar os stakeholders externos (HITCHCOCK E WILLARD, 2008; ALMEIDA, 2007), processo que culminará com o Plano de Sustentabilidade.

### 3.4. Liderança

Almeida (2007) salienta que uma mudança necessária para a sustentabilidade é a liderança para o DS. Depois de mais de duas décadas do surgimento do conceito de DS, e apesar de todos os esforços e iniciativas que se seguiram para o consolidar e colocar em prática, ainda não se conseguiu produzir líderes que formulem

e implementem políticas públicas e privadas para acelerar o processo de transformação com a radicalidade necessária. Em seu entender, ainda não surgiu um líder capaz de incorporar e sintetizar essa causa em sua própria pessoa, sendo que entende por líder aquele que é capaz de conquistar mentes e corações para uma determinada causa (ALMEIDA, 2007).

O autor defende a ideia de que é necessário, o mais rapidamente possível, começar a formar deliberadamente líderes, dado que a situação dos ecossistemas do planeta é dramática e as tensões sociais globais aumentam. Duas são as razões a que atribui esta dificuldade: o conceito de sustentabilidade ainda se mantém enclausurado numa elite intelectual (de acesso restrito); e a complexidade do próprio conceito, o seu ineditismo e transversalidade em quase todas as áreas. Estas características poderão entravar a disseminação dessa causa a ponto de não gerar a massa crítica necessária à formação de líderes (ALMEIDA, 2007)

Quem são estes líderes ou «estadistas corporativos», como lhes chama? São "...indivíduos com a visão e a energia necessários para catalisar as mudanças para a sustentabilidade e as características de liderança necessárias para conduzi-las; e que estarão atuando em todo o tipo de organização – pública, privada ou da sociedade civil." (ALMEIDA, 2007, p. 218). Esta questão remete-nos para uma outra fundamental, o tema da educação (para o DS), isto é, a necessidade de que a sustentabilidade entre nos currículos académicos e forme cidadãos do mundo (FIRMINO, 2006).

### 3.5. Marketing sustentável

É também Almeida (2007) quem nos refere a importância do marketing sustentável. Ao defender a ideia, começa por ressaltar que todos os profissionais de comunicação, marketing, gestão de imagem e reputação e desenvolvimento de produtos têm um importante papel na construção de um mundo sustentável. A reflexão é a de que estes profissionais "...têm a obrigação ética de desenvolver mensagens honestamente fundamentadas nas competências da empresa e nos recursos financeiros e infraestrutura realisticamente destinados a melhorar seu

O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE AINDA SE MANTÉM ENCLAUSURADO NUMA ELITE INTELLECTUAL (DE ACESSO RESTRITO);



desempenho social e ambiental.” (ALMEIDA, 2007).

No fundo, o que enfatiza é que, seguindo uma dinâmica que relaciona «marca, reputação e credibilidade» (ALMEIDA, 2007, p. 245-246), fundamental para o negócio da empresa e para a sustentabilidade, as empresas têm de liderar a busca de um consumo sustentável, cabendo ao profissional do marketing uma grande responsabilidade, por fazer a conexão entre o negócio e os consumidores. Não é necessário fazer um grande esforço intelectual para se perceber que as empresas e os profissionais do marketing andam longe deste esforço evidenciado pelo autor.

## INOVAR É UM PROCESSO QUE DEPENDE DE CRIATIVIDADE, COMPETÊNCIA, VISÃO DO MUNDO E LIDERANÇA.

### 3.6. Inovação, criatividade, cooperação e tecnologia

Segundo Almeida (2007), não há sustentabilidade sem inovação. Referindo-se à inovação em sentido tecnológico e orientada para empresas, evidencia alguns importantes aspectos. Por um lado, inovar é um processo que depende de criatividade, competência, visão do mundo e liderança. Por outro, a inovação tecnológica por si só não é capaz de assegurar a sustentabilidade. Essa só se consegue se aquela for acompanhada de inovações não-tecnológicas (progressos sociais e ambientais). Inovar significa, ainda, capitalizar ativos intelectuais.

Por último, a criação de inovações sustentáveis envolve prover e estimular visões alternativas do mundo; assegurar a ligação da inovação à cadeia produtiva; procurar novas plataformas e aperfeiçoar as já existentes; estimular o empreendedorismo; promover pequenos negócios sem perder de vista a sua reproduzibilidade para obter ganhos de escala; e desafiar os modelos de negócios com cenários alternativos de futuro (ALMEIDA, 2007).

A criatividade é algo que permeia todos os outros aspectos e abunda em todo o planeta. A criatividade ocorre permanentemente nos lugares mais inesperados (VEIGA, 2008; LEFF, 2000). De fato, a sustentabilidade é um apelo contínuo à criatividade (Sachs, 1993). Dar largas a este potencial, parece ser uma ótima maneira de encontrar caminhos sustentáveis. Contudo, como salienta Veiga (2008), grandes parcelas da população são impedidas de exercer a iniciativa e a criatividade econômica em razão de discriminações e preconceitos ligados ao sexo, à raça, casta, religião, classe social, ideologia.

A sustentabilidade é um apelo à cooperação em detrimento da competitividade. Como é perceptível, o mundo de hoje está impregnado de competição. É-se educado, desde tenra idade, para se ser competitivo, para vencer o outro. O importante é ser-se “vencedor”, ter poder e dinheiro, muitos bens materiais e um ótimo modo de vida, normalmente associado ao bem-estar material, que se propaga nos chamados países desenvolvidos. Hoje, com 80% da população mundial sendo pobre, é mais que necessário cada um interrogar-se sobre este bem-estar, altamente questionável e trabalhar em conjunto para dirimir as assimetrias mundiais.



Este pode ser um pensamento ingénuo, mas, por exemplo, Almeida (2007), referindo-se ao mundo dos negócios, salienta que a competição é um aspecto que terá de ser destruído e recriado em novas bases. Para ele, na lógica da sustentabilidade é necessário mudar o rumo para a cooperação. A lógica da destruição do competidor, visto como inimigo, não é sustentável. Como diz, o caminho é «Uma cooperação transparente e positiva economicamente entre governos, sociedade civil e empresas...» (ALMEIDA, 2007, p. 91; ver SACHS, 2004).

Um outro aspecto tem a ver com a ciência e a tecnologia. Veiga (2008) refere que a verdadeira e a maior revolução que a humanidade já teve germinou da fusão entre a ciência e a tecnologia. Foi dela que brotou e brota o progresso e o desenvolvimento que temos vivido nos dois últimos séculos, fundamentalmente a partir dos finais do século XIX.

Almeida (2007), referindo-se às valências da ciência e da técnica, salienta que novas tecnologias são imprescindíveis para a extração, uso e manejo dos serviços ambientais, abrindo margem para imensas oportunidades de novos negócios (ver RUSCHEINSKY, 2004). Para Almeida (2007), encontrar estratégias inovadoras para enfrentar a questão

ambiental é um desafio que as empresas devem assumir, mesmo que seja dentro dos mecanismos de mercado. Por fim, chama à atenção para a escala de tempo, que se está reduzindo, isto é, os processos induzidos por avanços científicos e tecnológicos são cada vez mais rápidos, tanto para soluções funcionais como disfuncionais.

### 3.7. O mundo tripolar

Um outro aspecto que queremos evidenciar é a cooperação do Mundo Tripolar – governos, empresas e sociedade civil organizada –, onde as empresas têm um papel de relevância. Almeida (2007, p. 129) salienta

que “governança” tripolar é possivelmente um dos maiores desafios do séc. XXI. E isto, fundamentalmente, porque supõe partilha de poder e, conseqüentemente, a árdua tarefa de tomar decisões nestas condições.

A liberalização do comércio e as privatizações no sector das

infraestruturas, nas últimas décadas do século XX, transferiram uma gigantesca parcela do poder político, económico e estratégico do Estado para as empresas, de tal modo que estas são, cada vez mais, chamadas a partilhar o seu poder. Daí também o importante papel dos stakeholders, como um meio privilegiado para a formulação estratégica e a gestão (ALMEIDA, 2007)

ENCONTRAR  
ESTRATÉGIAS  
INOVADORAS PARA  
ENFRENTAR A  
QUESTÃO AMBIENTAL  
É UM DESAFIO QUE  
AS EMPRESAS DEVEM  
ASSUMIR, MESMO  
QUE SEJA DENTRO  
DOS MECANISMOS  
DE MERCADO



### 3.8. Fazer negócios com os pobres

O mesmo Almeida (2007) faz referência a um aspecto que não é, em geral, muito contemplado quando a sustentabilidade para o mundo dos negócios está em questão, que é fazer negócios com os pobres. O ponto de partida é a constatação de que a grande maioria da população mundial é pobre e excluída dos processos económicos. Ele entende que o capitalismo se tem revelado incapaz de aliviar a pobreza e pode significar falência empresarial e social. Neste contexto, as empresas têm de estar atentas às desigualdades, sendo que este processo é e será um dos maiores desafios para os empreendimentos do sector privado.

No seguimento destas observações, afirma que o potencial de mercado dos Países em Vias de Desenvolvimento é, em geral, relegado pelas empresas, mas, na verdade, a população destes países, maioritariamente pobre, constitui um enorme potencial de mercado, desde que as empresas o percebam. Isto significa, igualmente, criar modelos de negócios inovadores que incluam esses largos milhões de pessoas na economia de mercado e tragam crescimento e oportunidades de longo prazo (ALMEIDA, 2007).

### 3.9. Relatórios de Avaliação da Sustentabilidade (RAS)

Não é com certeza com dificuldade que se encontram nos websites das empresas os relatórios de sustentabilidade das mesmas. Neste sentido, ao nível das empresas, os RAS já são um importante instrumento utilizado na busca de um desempenho cada vez mais responsável, do ponto de vista social e ambiental, partilhan-

do com os consumidores dos seus produtos e com todos os interessados informações relativas ao seu desempenho económico, eficiência energética, responsabilidade social e desempenho ecológico.

No entender de Almeida (2007), a análise dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas até revela avanços reais, para além do plano da retórica. Contudo, são avanços centrados no campo de atuação tradicional da empresa, na área de impacto de sua atividade e na escala de tempo definida por sua própria estratégia.

No entanto, apesar de as empresas elaborarem os RAS, os escândalos mundiais relacionados ao setor bancário, a nível mundial, e o da Petrobrás, aqui no Brasil, revelam que os RAS dessas empresas são apenas um meio de criar a ilusão de que tudo está bem e que o nosso mundo está cada vez melhor, pois se trata de negócios com elevada preocupação pela sustentabilidade. O que é por de mais evidente é que se se trata alguma outra coisa que não a sustentabilidade.

### 3.10. A Educação

A educação é crucial para o desenvolvimento sustentável, como para qualquer pretensão de mudança. Ela está pressuposta nos diversos elementos anteriores. Sem ela não há sustentabilidade global, já que induz à mudança, e mudança é tudo o que precisamos em todos os lugares, e com mais urgência no mundo dos negócios. Face à gravidade dos problemas que enfrentamos, é imperativo promover a educação. Fundamentalmente uma educação para o desenvolvimento sustentável, com forte componente ambiental, uma ecoeducação (BOFF, 2013).



É nesse sentido que se entende a importância da educação para o desenvolvimento sustentável, porque a sua implementação é um desafio ímpar e requer um horizonte de longo-prazo, dado que ambos pressupõem continuidade (BURSZTYN, 2005). A educação terá de incorporar, segundo Sarria (2005), uma ética ecológica aplicada, a partir da qual se deve reconstruir o currículo e responder ao problema motivacional, ou seja, a educação como força motivadora para gerar ações ambientais responsáveis e valores para a sustentabilidade (SARRIA, 2005).

No entender de Sachs (2004), a educação é essencial para o desenvolvimento pelo seu valor intrínseco, já que contribui para o despertar cultural, para a conscientização e compreensão dos direitos humanos, aumentando a adaptabilidade, o sentido de autonomia, a autoconfiança e auto-estima.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O compromisso por uma sociedade sustentável, que seja capaz de pensar sincrônica e diacronicamente, isto é, capaz de distribuir as vantagens do processo de desenvolvimento por todas as sociedades e em tempos diferentes, considerando as gerações atuais e futuras, é um desafio ímpar. São muitos os indícios de que nossa conduta está a interferir com o Planeta do qual somos parte integrante. A mudança urge. Esta é uma responsabilidade de todos e de cada um, do cidadão cômico ao empresário e investidor responsável.

A sustentabilidade surge para muitos como um mundo de possibilidades de recriar seu negócio, de permanecer com lucros crescentes, de continuar explorando avidamente os recursos de um planeta que é vivo e finito. No entanto, muitas têm sido as tentativas e experiências levadas a cabo, um pouco por todo o mundo, no sentido de diminuir nosso poder destruidor e de tentar restabelecer a relação de harmonia com a natureza. Mas não nos iludamos, porque nada do que fazemos tem impacto zero.

Apesar das dificuldades em ser por todos aceito, dado o fato de ser vago, complexo, engenhoso e incompleto, e justificar, muitas vezes opções e atitudes insustentáveis, o conceito de desenvolvimento sustentável mostra-se válido para aqueles que buscam criar uma sociedade mais justa, fraterna, equilibrada e em um ambiente saudável e ecologicamente equilibrado, muito embora requeira uma outra atitude e outros valores que não aqueles que são os causadores da situação atual, isto é, precisamos reinventar nossa civilização.

A mudança que fará concretizar o DS, segundo Boff (2006) compreende quatro princípios (afetividade; cuidado/compaixão; cooperação e responsabilidade), sustentados em 4 virtudes (hospitalidade; convivência, respeito por todos os seres e comensalidade), em busca do comum em detrimento do individual, do respeito, da tolerância, da responsabilidade, da aceitação da diferença, da cooperação, «...uma nova experiência do Ser e do sentido da vida humana.» (BOFF, 2006, s/p).

Vemos, assim, por que razão esta é uma mudança tão difícil e complexa: ela envolve uma trans-

SÃO MUITOS OS INDÍCIOS DE QUE NOSSA CONDUTA ESTÁ A INTERFERIR COM O PLANETA DO QUAL SOMOS PARTE INTEGRANTE.



formação interior, que é, fundamentalmente, espiritual. Percebemos, deste modo, a implacabilidade do mercado, que não se compadece com quem procura estes valores e os pratica.

## 5. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da Sustentabilidade**. Uma ruptura urgente. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus–Elsevier, 2007.

BELL, Simon. **Measuring the immeasurable**. London: Earthscan, 1999.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade, o que é – o que não é**. 2ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

. **Ética e Sustentabilidade. Caderno de Debate, Agenda 21 e Sustentabilidade**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2006.

BURSZTYN, Marcel (Org.). **A difícil Sustentabilidade. Política energética e conflitos ambientais**. Brasília: Garamond Universitária, 2005.

. **Ciência, Ética e Sustentabilidade. Desafios ao Novo Século**. 3ª Edição. Brasília: Cortez Editora, 2002.

. **Para pensar o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Editora CAVALCANTI, Clóvis (Org.). Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma Sociedade Sustentável. 2ª Edição. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991.

DALY, Herman E. **Crescimento Sustentável? Não, obrigado**. Economia e Sociedade, Vol. VII, n.º 2 Julho/Dezembro, 2004, p. 197-201.

FERREIRA, José F. C. **Avaliação da Sustentabilidade: limites e possibilidades no Alto Douro Vinhateiro, Portugal**. Sustentabilidade em Debate – Brasília, V. 4, n. 2 p. 168-193, jul/dez, 2013.

. **A Sustentabilidade do Alto Douro Vinhateiro: realidade ou utopia? Contributo para a avaliação e melhoria da sustentabilidade da região**. Tese de Doutoramento. Lisboa: FCSH, Universidade Nova de Lisboa, 2012.



FIRMINO, Ana. **O Desafio da Sabedoria Universal**. In: TOSTÕES, Ana et al (Org.). Encontro de Saberes: Três Gerações de Bolseiros da Gulbenkian. Lisboa: Gulbenkian, 2006.

GEORGE, James. **Olhando pela Terra: o despertar para a crise ecológica**. São Paulo: Gaia, 1998.

GIBSON, Robert B. et al. **Sustainability Assessment. Criteria and Processes**. London: Earthscan, 2005.

GIL, Helena (Org.) et al. **Educação para a Sustentabilidade**. Guião da Sustentabilidade para a Educação – Carta da Terra. Lisboa: Ministério da Educação, 2006.

HARDI, Peter e ZDAN, Terrence. **Assessing Sustainable Development. Principles in Practice**. Winnipeg: IISD, 1997.

HITCHCOCK & WILLARD. **The Step-by-step Guide to Sustainability Planning**. How to create and implement sustainability plans in any business or organization. London: Earthscan, 2008.

KERK, Guert van e MANUEL, Arthur R. **A comprehensive index for a sustainable society: The SSI – the Sustainable Society Index**. Ecological Economics, 66, 2008, p. 228-242.

LEFF, Enrique. **Tiempo de Sustentabilidad**. Ambiente & Sociedade, Ano III, Nº 6/7, 1º Semestre, 2000, p. 5-13.

MACHADO, Robison X. **Concepção de desenvolvimento sustentável**. Contabilidade e Informação, Ijuí, Ano 8, Nº 23, Julho/Dezembro, 2005, pp. 75-86.

MARTINS, Sergio R. **Desenvolvimento Sustentável: desenvolvendo a Sustentabilidade**. 2004. Disponível em: [www.danieljs.prof.ufsc.br](http://www.danieljs.prof.ufsc.br). Última Consulta em: 19-02-2012.

MILLER, G. Tyler e SPOOLMAN, Scott E. **Ecologia e Sustentabilidade**. Tradução da 6ª Edição Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2012

OLIVEIRA, Leandro D. **A construção do desenvolvimento sustentável sob a égide do neoliberalismo: um estudo sobre a economia política da crise ambiental**. 5.º CEMARX – Colóquio Internacional Marx e Engels. Campinas: UNICAMP, 2007.





. **A Ideologia do Desenvolvimento Sustentável:** Notas para Reflexão. Revista Tamoios, Rio de Janeiro, v. I, n. 2, 2005, p. 33-38.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade** – uma visão humanista. Ambiente & Sociedade, Ano II, Nº 5, 2º Semestre, 1999, p. 233-240.

ROHDE, Geraldo M. **Mudanças de Paradigma e Desenvolvimento Sustentado**», in CAVALCANTI, Clóvis (Org.). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma Sociedade Sustentável**. 2ª Ed., São Paulo: Cortez Editora, 1998, p. 14-53. RUSCHEINSKY, Aloísio (Org.). **Sustentabilidade uma paixão em movimento**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2004.

. Estratégias de Transição para o Século XXI. In: BURSZTYN, Marcel. **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993 p. 29-56.

SARRIA, Carmen F. **La Ética Ecológica como Ética aplicada en enfoque desde la Ética Discursiva**. Tese de Doutorado. Castellón: Universitat Jaume I de Castellón, 2005.

SIENA, Osmar. **Método para avaliar o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SILVA, Christian L. (Org.). **Desenvolvimento Sustentável**. Um Modelo analítico integrado e adaptativo. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

VEIGA, José E. **Desenvolvimento Sustentável, o desafio do século XXI**. 3ª Ed., Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2008.

WHEELER, Stephen. **Planning for Sustainability**. Creating livable, equitable, and ecological communities. Oxon: Routledge, 2004.

WHITEHEAD, Mark. **Spaces of sustainability**. Geographical Perspectives on the Sustainable Society. London and New York: Routledge, 2007.



# PRÁTICAS DE RH ELETRÔNICO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO BRASIL: *UM ESTUDO EM SEUS SITES*

PILLA, Bianca Smith - Práticas de RH eletrônico nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia do Brasil: um estudo em seus sites

## RESUMO

No século XXI, é visível o avanço das tecnologias da informação nas organizações, especialmente da Internet. No Brasil, a Internet encontra-se em evidência no setor público através do governo eletrônico (e-government). A partir dos conceitos de Governo Eletrônico, Recursos Humanos e RH Eletrônico, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as práticas de RH eletrônico dos Institutos Federais (IFs). Os objetivos específicos foram: identificar os sites dos IFs no Brasil; relacionar as práticas de RH eletrônico disponíveis nestes sites e verificar quais são as práticas de e-RH de destaque. A pesquisa classifica-se como aplicada, exploratória, qualitativa e documental. Foi elaborado um check list para relacionar as práticas de RH dos sites dos Institutos e, então, foram analisados os sites dos 38 IFs e tabulados os dados. Verifica-se que existe o acesso a conteúdos de RH em 23 sites, apesar de terem sido encontrados poucos serviços de RH interativos. Uma característica positiva é a divisão e organização por assuntos e a presença de textos explicativos e manuais. Espera-se que estas ideias possam subsidiar gestores de RH e analistas de sistemas dos Institutos a aperfeiçoarem as suas práticas de e-RH em seus sites.

**Palavras-Chave:** Tecnologias da informação. E-government. RH eletrônico. Administração Pública. Institutos Federais.

---

## ABSTRACT

In the XXI century, there is a visible advance of information technologies in organizations, especially Internet. In Brazil, Internet is in evidence in the public sector through the electronic government (e-governmen). Based on the concepts of Electronic Government, Human Resources and Electronic HR, the main objective of the research was to analyse the e-HR practices of the Federal Institutes. The specific objectives were to identify the sites of IF's in Brazil; relate the e-HR practices available in these sites and check what are the practices of e-HR highlighted. The research is classified as exploratory, qualitative and documentary. A checklist was developed to relate the HR practices of the websites of the Institutes and then the sites of the 38 Federal Institutes were analyzed and data were tabulated. It appears that there is access to content of HR in 23 sites, although they were found few interactive HR services. A positive feature is a division and organization for matters and the presence of explanatory texts and manuals. It is hoped that these ideas can support HR managers and systems analysts of the Institutes to improve their practices of e-HR on their websites.

**Keywords:** Information Technology. E-government. E-HR. Public Administration. Federal Institutes.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste início de século XXI, é notável o quanto as tecnologias da informação (TI's) vêm transformando a humanidade e, portanto, também as organizações. A Internet é a tecnologia que vem possibilitando uma maior rapidez nas transações e na comunicação, facilitando a vida e reinventando a maneira de se fazer negócios.

A Internet também vem revolucionando as organizações públicas. Diversos serviços aos cidadãos são disponibilizados através dos portais das administrações e dos órgãos públicos, em diversas instâncias. Estas aplicações constituem o Governo Eletrônico, também conhecido como e-government.

O Governo Brasileiro tem sido destaque nas aplicações de e-government. Exemplos como o Portal Transparência, o Sistema Eleitoral Brasileiro (com urnas eletrônicas) e os sistemas da Receita Federal são reconhecidos internacionalmente. Eles agilizam as informações, combatem fraudes e otimizam resultados para a Administração Pública.

Estes benefícios, possíveis com o uso da Internet, também são almejados pelos setores de Administração de Recursos Humanos (RH), tanto de organizações públicas como de privadas. A informatização na área de RH possibilita maior agilidade na folha de pagamento, desenvolvimento de aplicações como online, treinamento virtual, comunicações eletrônicas, trabalho a distância, avaliação de desempenho online, pesquisas eletrônicas com funcionários, dentre outras, compondo o projeto de RH eletrônico (e-RH, ou e-HR, em língua inglesa) da organização. O RH eletrô-

## O RH ELETRÔNICO REFERE-SE A PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS QUE BUSCAM "CONCILIAR E UNIR TECNOLOGIA E ESTRATÉGIA DE MODO A LIGAR PESSOAS COM PESSOAS E PESSOAS COM NEGÓCIOS"

nico refere-se a práticas de Administração de Recursos Humanos que buscam "conciliar e unir tecnologia e estratégia de modo a ligar pessoas com pessoas e pessoas com negócios" (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006, p. 304).

Assim, com a possibilidade de ampliação do escopo das atividades de RH, com a evolução da Internet e do governo eletrônico, acredita-se que o e-government, na perspectiva de processos, poderia abranger mais práticas de Administração de Recursos Humanos com o objetivo de melhorar a gestão. Ou seja, poderia haver uma integração entre os conceitos de e-government e e-RH.

Apesar de haver um crescimento dessas práticas de RH eletrônico nas organizações, evidencia-se ainda uma carência de publicações sobre este assunto, especialmente no Brasil. Além disso, dentre as práticas de e-RH existentes, a maioria delas concentra-se na iniciativa privada, para a qual elas vêm aperfeiçoando os processos de gestão de pessoas. Na área pública, sabe-se que algumas iniciativas existem, porém sem destaque na literatura administrativa.

Considerando este contexto, uma investi-



gação focada em RH eletrônico na Administração Pública torna-se pertinente, trazendo relevante contribuição a esta área. Escolheu-se estudar este tema nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia porque estas organizações, além de serem foco de grandes investimentos pelo Governo Federal, utilizam fortemente a Internet e, assim, possivelmente possuem algumas práticas de RH eletrônico. Neste estudo, serão contempladas as práticas disponíveis nos sites dos institutos, por estes serem de livre acesso.

Logo, tem-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: "Como os Institutos Federais no Brasil estão utilizando seus sites na área de Recursos Humanos?". Seu objetivo geral é, portanto, analisar as práticas de RH eletrônico dos sites dos Institutos Federais. Os objetivos específicos são: identificar os sites dos Institutos Federais no Brasil; relacionar as práticas de RH eletrônico disponíveis nestes sites e verificar quais são as práticas de e-RH de destaque.

O presente estudo aborda um tema contemporâneo, com um objetivo concreto. As práticas de RH Eletrônico é algo importante para a Administração Pública, que vem, desde a década de 1990, investindo em modernização tecnológica.

Além disto, o estudo abrange os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que são instituições em fase de consolidação e que expressam a política do Governo Federal de investimento na educação profissional no Brasil. Estas instituições beneficiar-se-ão dos resultados da pesquisa, pois, a partir deles, poderão aprimorar seus sites no que

tange a informações e sistemas na área de Gestão de Pessoas. Como resultados, espera-se ter informações para a elaboração de um documento que subsidie os setores de Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação dos Institutos Federais a respeito de práticas de RH Eletrônico.

Ressalta-se, ainda, que a evolução e expansão do conceito de e- government abre este espaço para o estudo de processos internos de instituições públicas. Dentre esses processos, se houver uma boa utilização da tecnologia da informação nas práticas de gestão de RH, certamente haverá reflexo em melhores serviços aos cidadãos.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se segundo diferentes critérios. O primeiro deles refere-se à caracterização da pesquisa quanto à finalidade. Esta pode ser considerada uma pesquisa aplicada.

Já quanto aos objetivos, esta investigação, segundo este critério, é exploratória, uma vez que examinou um tema pouco estudado, que é o RH eletrônico (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Gil (1999) coloca que as pesquisas exploratórias, muitas vezes, são a primeira etapa de uma investigação mais ampla. São as que apresentam menor rigidez no planejamento e habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental.

Quanto à abordagem do problema, as pesquisas podem ser quantitativas, qualitativas ou ambas. A presente pesquisa é qualitativa. De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa considera uma relação



dinâmica entre o mundo real e o sujeito, baseado na interpretação de fenômenos e atribuição de significados, sem requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos procedimentos, sua classificação é pesquisa documental. Segundo Gil (1999), a pesquisa documental baseia-se em documentos que ainda não receberam nenhum tratamento analítico. Elas são utilizadas no sentido de organizar informações que se encontram dispersas e têm como mérito ajudar no presente e vislumbrar tendências. Assim, esta é a classificação da pesquisa realizada, uma vez que foram utilizados como documentos, essencialmente, os sites institucionais dos Institutos Federais.

A população deste estudo compreende os 38 Institutos Federais do Brasil, mais precisamente os seus sites institucionais (de suas Reitorias). Os sites foram consultados em sua totalidade.

A técnica básica de coleta de dados desta pesquisa foi a documentação, que consistiu nos sites dos Institutos Federais, bem como documentos disponíveis na Internet referentes a estas instituições. Considera-se documentação “toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador” (SEVERINO, 2007, p. 124).

Segundo Creswell (2010), algumas vantagens de se utilizar documentos como fontes de coleta de dados são: o acesso em momento conveniente ao pesquisador, o fato de representarem dados criteriosos, a economia de tempo e os poucos gastos ao pesquisador. Por outro lado, podem não apresentar informações protegidas (não disponíveis ao acesso público ou privado), podem requerer a busca das informações em locais difíceis de encontrar, os materiais podem estar incompletos e os documentos podem não ser autênticos ou precisos. Por isto, Creswell (2010) sugere determinadas abordagens no uso de documentos para coleta de dados, tais como: manter um diário durante o estudo, analisar documentos públicos, examinar gráficos etc.

Para análise dos sites, foi elaborado um check list para relacionar as práticas de RH. Este instrumento foi concebido a partir da revisão da literatura.

Por se tratar de uma pesquisa eminentemente qualitativa, seguiram-se as recomendações de análise de dados sugeridas por Creswell (2010):

1. Organizar e preparar dados para análise.
2. Ler todos os dados.
3. Codificar (organização do material em blocos ou segmentos).
4. Utilizar o processo de codificação para gerar as categorias de análise.
5. Informar como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa.
6. Realizar interpretação dos dados.

“TODA FORMA DE REGISTRO E SISTEMATIZAÇÃO DE DADOS, INFORMAÇÕES, COLOCANDO-OS EM CONDIÇÕES DE ANÁLISE POR PARTE DO PESQUISADOR”

Desta forma, a análise iniciou a partir da organização dos dados coletados nos sites dos Institutos e da leitura dos mesmos.

Para a codificação, foi feita uma análise descritiva dos itens encontrados nos sites dos Institutos, através de uma distribuição de frequência. Este instrumento serve para resumir grandes quantidades de dados. Optou-se pela apresentação da frequência absoluta, que é o número de vezes que se repete um valor (BISQUERA; SARRIERA; MARTÍNEZ,

2004). As categorias de análise utilizadas foram as previstas no check list: acesso ao conteúdo de RH, serviços interativos de RH, material informativo e outras informações.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa realizada fundamenta-se a partir dos conceitos de Tecnologia da informação e e-government, Recursos Humanos e RH Eletrônico, os quais serão discutidos nos dois itens a seguir.

#### 3.1 Tecnologias da informação e e-government

Neste início de século, as inovações tecnológicas vêm contribuindo para o estabele-

cimento da chamada “sociedade do conhecimento”. É nesta sociedade que presenciamos a evolução das Tecnologias da Informação

(TI's) e sua utilização cada vez maior por parte das organizações e das pessoas. A Internet é a tecnologia-chave desta transformação. Em 2006, 19,6% dos lares brasileiros possuíam acesso à Internet. Em 2009, o IBOPE Nielsen Online estimou que Brasil tivesse 66,3 milhões de pessoas com acesso à Internet em todos os am-

bientes, sejam eles residências, trabalho ou locais públicos.

A Internet pode ser definida como uma rede global de computadores. Ela interliga os recursos de computação de empresas, governos e instituições de ensino utilizando um protocolo denominado TCP/IP e dá suporte a aplicações de descobrimento (navegação e recuperação de informação), comunicação e colaboração. Possui fins de educação e lazer, de comércio eletrônico e muitos outros tipos de aplicações (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004). Possibilita a comunicação entre a organização, clientes, parceiros e fornecedores (OLIVEIRA, 2003).

INTERLIGA OS RECURSOS DE COMPUTAÇÃO DE EMPRESAS, GOVERNOS E INSTITUIÇÕES DE ENSINO UTILIZANDO UM PROTOCOLO DENOMINADO TCP/IP E DÁ SUPORTE A APLICAÇÕES DE DESCOBRIMENTO (NAVEGAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE INFORMAÇÃO), COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO.

A utilização da Internet pelas organizações tem crescido muito e existe um grande potencial a ser explorado, conforme afirma Oliveira (2003). Na Internet, a principal interface entre a organização e os clientes é o site. Sites são conjuntos de páginas criadas por uma organização ou pessoa, garantindo sua presença virtual, oferta de produtos e serviços, informações etc. Eles podem conter texto, imagens e som. São elementos fundamentais no site (OLIVEIRA, 2003):

- o **conteúdo** (o que o site apresenta);
- a **customização** (personalização do site);
- a **comunidade** (forma como o site permite a comunicação entre usuários);
- a **comunicação** (forma como o site permite a comunicação com seus clientes);
- a **conexão** (associação com outros sites);
- o **comércio** (capacidade de realizar transações);
- o **contexto** (layout).

Segundo Coelho (2001), quando as transações realizadas por governos, empresas ou indivíduos estão baseadas na plataforma Internet, estas são rotuladas como “e-business” ou “negócios eletrônicos”. Especificamente no âmbito governamental, a Internet desponta como uma

ferramenta de reforma e modernização da gestão. Nesta esfera, a expressão e-business foi adaptada para e- government, ou “governo eletrônico” (COELHO, 2001).

Ainda para Coelho (2001), a Internet está reinventando a Administração Pública. Ela tem transformado o paradigma burocrático que enfatiza a padronização, departamentalização e custos eficientes de operação em um paradigma de e- government, que enfatiza a construção de redes, colaboração externa e serviços ao cliente. Já para Marcondes e Jardim (2003), este conceito de e-government ainda carece

de maior aprofundamento teórico. De qualquer forma, autores como Souza e Ferrer (2004) são unânimes em destacar os benefícios do e-government, tais como racionalização, economia e gerenciamento de processos. Segundo estes mesmos autores, as políticas atuais de implementação de Governo Eletrônico vêm ao encontro dos processos de reforma do Estado, do qual é exigida uma postura mais gerencial e menos burocrática de gestão.

No Brasil, a Administração Federal desenvolve ações específicas de e- government desde 2000, segundo Marcondes e Jardim (2003). No entanto, desde a década de 1980, o Governo já vinha utilizando a TI para a modernização da gestão pública (MORA, 2005). Hoje o Governo Federal conta com o Departamento de Governo Eletrônico (DGE), na Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

AS POLÍTICAS ATUAIS  
DE IMPLEMENTAÇÃO DE  
GOVERNO ELETRÔNICO  
VÊM AO ENCONTRO DOS  
PROCESSOS DE REFORMA  
DO ESTADO, DO QUAL É  
EXIGIDA UMA POSTURA  
MAIS GERENCIAL E MENOS  
BUROCRÁTICA DE GESTÃO.

Além disso, já atuou com um Comitê Executivo de Governo Eletrônico, com grupos de trabalho, diferentes projetos e órgãos envolvidos. A política de Governo Eletrônico é parte da agenda prioritária do Governo e acumula diversas realizações em consonância com as diretrizes que visam à melhoria dos serviços prestados ao cidadão, a ampliação do acesso a serviços, a melhoria da gestão interna, a transparência e o controle social sobre as ações de Governo (BRASIL, 2007).

É importante ressaltar, ainda, que constituem verdadeiramente aplicações de e-government aquelas que efetivamente contribuem para a melhoria da

Administração Pública. Assim, não podemos entendê-lo como apenas sendo a Administração Pública com o apoio da TI, como criticam Fugini, Magliolini e Pagamici (2005). Algumas experiências de destaque de e-government no Brasil são a recepção do Imposto de Renda, os pagamentos de impostos via Internet, as eleições com urna eletrônica, os portais de compras de Governos e os portais de Governos com serviços e informações aos cidadãos.

Conforme Marcondes e Jardim (2003), existem quatro perspectivas do e-government: perspectiva do cidadão; perspectiva de processos; perspectiva da cooperação e perspectiva da gestão do conhecimento. A partir destas perspectivas, o Governo Eletrônico tem privilegiado três frentes fundamentais: a interação com o cidadão, a melhoria da sua própria gestão interna e a integração com parceiros e fornecedores.

Para melhoria da gestão interna, o Gover-

no Federal estabeleceu grupos de trabalho para atuar na integração entre sistemas de informação, redes e bancos de dados governamentais. Na área de Recursos Humanos (RH), destaca-se o Sistema de Recursos Humanos (novo SIAPE), que é um sistema para emissão da folha de pagamentos do Poder Executivo Federal, que controla as informações cadastrais e processa os pagamentos dos servidores da Administração Pública Federal. No entanto, no documento "2 Anos de Governo Eletrônico - Balanço de Realizações e Desafios Futuros", emitido em 2002, consta que o SIAPE poderia abranger outros aspectos que compusessem uma política de gestão de RH. Este exemplo demonstra que há possibilidades para evolução tecnológica na área de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.

### 3.2 Recursos Humanos e RH Eletrônico

A área de Recursos Humanos no Brasil começou com atividades burocráticas (fase contábil) no início do século XX e chegou a uma fase conhecida com estratégica no final do século passado (MARRAS, 2002). Porém, o que se verifica é que muitas empresas ainda concentram suas atividades de Administração de RH na primeira fase, o que ocorre também nas instituições públicas.

Entretanto, com a evolução da Internet, há a possibilidade de ampliação do escopo das atividades de RH, aperfeiçoando os processos internos e, até mesmo, tornando a Administração de RH estratégica. Para Vilas Boas e Andrade (2009), a área precisa atuar no sentido de contribuir para o negócio e fa-





vorecer o ajustamento a mudanças ambientais, funcionando como um elemento disseminador e esclarecedor dos valores, princípios e cultura da organização, o que está diretamente relacionado à visão estratégica.

Neste sentido, Ulrich (1998) vai além das atividades tradicionais e burocráticas do departamento de RH e identifica três capacidades genéricas essenciais resultantes da ARH que enriquecem o valor da organização: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual. Para isso, propõe um modelo de múltiplos papéis a serem desempenhados pelos gestores de RH, a partir de dois eixos: o do foco que vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo, e o das atividades que se estendem da administração de processos à administração de pessoal. Assim, Ulrich (2003) define quatro papéis de RH:

- parceiro estratégico da organização, com participação na definição da estratégia empresarial;
- especialista administrativo, ao desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerenciar o fluxo de funcionários da organização;
- defensor dos funcionários, ao buscar maior envolvimento e competência do quadro de pessoal, por meio da provisão de recursos necessários aos empregados;
- agente de mudança, ao assegurar capacidade para mudança organizacional.

Assim, os departamentos de RH, aos poucos, estão assumindo estes quatro papéis, com tendência de atuação, cada vez maior, no aspecto estratégico. Na prática, a ARH, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), desenvolve políticas e práticas nas áreas de:

- recrutamento e seleção;
- envolvimento;
- treinamento, desenvolvimento e educação;
- condições de trabalho;
- avaliação de desempenho e competências;
- recompensas.

As tecnologias da informação constituem importante recurso para que a ARH consiga realizar todas estas atribuições. Segundo Nakayama, Pilla e Binotto (2006, p. 304), "as novas formas de fazer negócios requerem novas maneiras de gerenciar pessoas". É neste contexto que surge o RH eletrônico, o e-RH (ou do inglês e-HR). Trata-se de um conceito recente e com pouca bibliografia disponível no Brasil.

Podemos entender o RH eletrônico como as práticas de Administração de Recursos Humanos que buscam "conciliar e unir tecnologia e estratégia de modo a ligar pessoas com pessoas e pessoas com negócios" (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006, p. 304). O e-RH, conforme as mesmas autoras, abrange questões como o business-to-employee (ambiente de negócios para os empregados), os sistemas de informação/gestão de RH (SIRH) e o uso da tecnologia nos diversos processos da área. Dentre estes processos destacam-se o uso de sistemas de informação para a comunicação interna, o recrutamento e seleção através de recursos on-line, o treinamento à



distância, a avaliação de desempenho de funcionários via intranet, o teletrabalho, as equipes virtuais e comunidades virtuais.

Segundo Silva (2009), o e-RH é realidade irreversível. Com ele, o papel do profissional de RH de “especialista” dá lugar ao “estrategista” e ao “aprimorador” do sistema de e-RH. Para o autor, como no futuro todos funcionários terão acesso, pela intranet (rede interna da empresa), a serviços como benefícios, informações pessoais, desenvolvimento profissional, contracheques e outros, a atuação dos profissionais de RH será mais voltada ao desenvolvimento de estratégias e melhorias.

Difícilmente as organizações possuem um projeto integrado de RH eletrônico e acabam por implantar as práticas eletrônicas de maneira isolada. Em geral, a primeira opção é por adquirir um bom sistema de gerenciamento de pessoal, com o cadastro completo dos empregados, vida funcional e os bancos de dados para a geração da folha de pagamento. Apesar de importante, isto é insuficiente. Há inúmeras possibilidades de práticas de RH eletrônico, conforme Silva (2009): recrutamento, seleção, gerenciamento de desempenho, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, pesquisas em recursos humanos e self-services funcionais e gerenciais.

Segundo Silva (2009), as empresas que implantaram aplicações de e-RH tiveram redução de custos ligados à busca de informações, a redução de custos de gestões de demandas, a melhoria no grau de satisfação dos colaboradores e a redução do prazo de recrutamento e seleção de funcionários. Os aplicativos de e-RH implementados facilitam a padronização do trabalho e a integração de informações.

Portanto, todos estes benefícios desencadeados pelo e-RH são propícios às organizações públicas, que, cada vez mais, buscam a eficiência.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa. Primeiramente, foram identificados os Institutos Federais. Assim, apresenta-se um breve histórico destas instituições e suas principais características. A seguir, são identificadas as práticas de e-RH dos institutos e, por fim, as práticas de destaque.

##### 4.1 Os Institutos Federais

Os Institutos Federais foram criados pela lei Lei 11.892, publicada em 29/12/2008. Porém, várias instituições que integram os Institutos são antigas. Conforme Pacheco e Silva (2009), 19

HÁ INÚMERAS POSSIBILIDADES DE PRÁTICAS DE RH ELETRÔNICO, CONFORME SILVA (2009): RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, PESQUISAS EM RECURSOS HUMANOS E SELF-SERVICES FUNCIONAIS E GERENCIAIS.

“OS INSTITUTOS FEDERAIS SÃO INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, BÁSICA E PROFISSIONAL, PLURICURRICULARES E MULTICAMPI, ESPECIALIZADOS NA OFERTA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NAS DIFERENTES MODALIDADES DE ENSINO, COM BASE NA CONJUGAÇÃO DE CONHECIMENTOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS COM AS SUAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS”

escolas de aprendizes artífices foram instituídas por um decreto presidencial de 1909, assinado por Nilo Peçanha. Essas escolas, que eram subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, passaram, em 1930, para a supervisão do recém criado Ministério da Educação e Saúde Pública e, em 1937, foram transformadas nos liceus industriais.

Conforme os mesmos autores, em 1942, os liceus passaram

a se chamar escolas industriais e técnicas, e, em 1959, escolas técnicas federais, configuradas como autarquias. Ao longo do tempo foi se constituindo uma rede de escolas agrícolas – Escolas Agrotécnicas Federais. Em 1978, três escolas federais, do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná, foram transformadas em centros federais de educação tecnológica (Cefet), equiparando-se, no âmbito da educação superior, aos centros universitários.

Durante a década de 1990, várias outras escolas técnicas e agrotécnicas federais tornaram-se Cefet, formando a base do sistema nacional de educação tecnológica, instituído em 1994. Em 1998, o Governo Federal proibiu a construção de novas escolas federais. Uma série de atos normativos direcionaram essas instituições para a oferta predominante de cursos superiores e, contraditoriamente, ensino médio regular, remetendo a oferta de cursos técnicos à responsabilidade dos estados e da iniciativa privada. Em 2004 iniciou-se a reorientação das políticas federais para a educação profissional e tecnológica, com a retomada da possibilidade da oferta de cursos técnicos integrados com o ensino médio, seguida, em 2005, da alteração na lei que vedava a expansão da rede federal (PACHECO; SILVA, 2009).

Em 2005, a rede federal contava com 144 unidades distribuídas entre centros de educação tecnológica e suas unidades de ensino descentralizadas, uma universidade tecnológica e seus campi, escolas agrotécnicas e escolas técnicas vinculadas a universidades federais, além do Colégio Pedro II/RJ. O processo de expansão da rede federal colocou em evidência a necessidade de se discutir a forma de organização dessas instituições, bem como de explicitar seu papel no desenvolvimento social do país (PACHECO; SILVA, 2009).

Este contexto foi a base para a publicação da Lei 11.892, de 29/12/2008, que criou os Institutos Federais a partir dos Cefet, das escolas técnicas e agrotécnicas federais e de escolas vinculadas às universidades federais.

Conforme o art. 2º da Lei 11.892: “Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei”.

Ainda segundo a mesma Lei, o artigo 6º apresenta as finalidades e características dos Institutos Federais:

**I** - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

**II** - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

**III** - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

**IV** - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

**V** - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e

de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

**VI** - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

**VII** - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

**VIII** - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

**IX** - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Assim, são objetivos dos Institutos Federais, conforme o artigo 7º:

**I** - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

**II** - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

**III** - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

**IV** - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da



educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

**V** - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

**VI** - ministrar em nível de educação superior:

**a)** cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

**b)** cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

**c)** cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

**d)** cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

**e)** cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Como é possível perceber, o âmbito de atuação dos Institutos Federais é amplo. Assim, para atingir estes objetivos, é necessário o reconhecimento da autonomia de cada unidade, bem como a necessidade de trabalho permanente em prol do equilíbrio estrutural entre os câmpus de um mesmo Instituto e entre os Institutos. Para Pacheco e Silva (2009), isso implica um novo modelo de gestão.

#### 4.2 Identificação das práticas de e-RH

Foi utilizado um check list para identificar as práticas de e-RH nos sites dos Institutos. O primeiro aspecto analisado é o acesso ao conteúdo de Recursos Humanos.

Quanto a isto, dos 38 Institutos Federais, 23 apresentam em seu site um menu para a área de RH, 9 apresentam um link e 15 possuem intranet, conforme apresenta o quadro 1.

##### **QUADRO 01:**

*ACESSO AO CONTEÚDO DE RH NO SITE DOS INSTITUTOS FEDERAIS*

Quanto ao acesso ao conteúdo de Recursos Humanos, o site do IF...

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>23</b> | ... apresenta um menu para a área de RH.             |
| <b>9</b>  | ... indica um link para o setor de Recursos Humanos. |
| <b>15</b> | ... possui intranet.                                 |

Estes resultados são promissores, se considerarmos que a disponibilização de conteúdo de RH aos servidores é o primeiro passo para um projeto de e-RH. O fato de 15 Institutos possuírem intranet indica que possivelmente há serviços de comunicação interna ou outros serviços de RH para os servidores, os quais só são possíveis de ser acessados com usuário e senha. Isto vai ao encontro da afirmação de Silva (2009) de que, no futuro, todos funcionários terão acesso pela intranet a serviços de RH.

Depois, verificou-se se os sites disponibilizam serviços interativos de ARH, ou seja, serviços pelos quais possam ser transmitidas informações do servidor para o setor de RH ou vice-versa, dentro do conceito de business-to-employee apresentado por Nakayama, Pilla e Binotto (2006). O quadro 2 apresenta os resultados encontrados.

#### QUADRO 02:

SERVIÇOS INTERATIVOS DE RH ENCONTRADOS  
NOS SITES DOS INSTITUTOS FEDERAIS.

Quanto ao acesso ao conteúdo de Recursos Humanos, o site do IF...

7	Acompanhamento de processos referentes a transferência (remoção ou redistribuição), progressão, estágio probatório e outros.
2	Acompanhamento de processos em geral.
15	Inscrição em vagas para servidores.
1	Inscrição para remoção interna.
3	Inscrição em cursos de capacitação e/ou treinamento.
1	Solicitação de férias.
0	Solicitação de licenças.
0	Envio de justificativas de faltas e de atrasos.
0	Alteração de dados cadastrais.
0	Solicitação/Envio formulário de avaliação de desempenho.
0	Solicitação/Envio formulário de avaliação de desempenho de estágio probatório.

O serviço mais encontrado (em 15 dos 38 Institutos Federais) foi a inscrição em vagas para servidores. Estas vagas referem-se a inscrições em comissões ou editais, principalmente. Também é possível se inscrever em remoção interna pelo site em um Instituto e em cursos, em três Institutos. Outro serviço interativo disponível é o acompanhamento de processos, sendo oferecido por 7 Institutos, referentes a processos específicos de RH, como transferência, progressão etc; e outros dois Institutos oferecem o acompanhamento de processos em geral (não específicos). Um Instituto oferece o serviço de inscrição em remoção interna pelo site e outro, a solicitação online de férias. Outros serviços interativos não foram encontrados nos sites. Como é possível perceber, quando se tratam de serviços interativos de RH, a disponibilidade dos Institutos em oferecê-los pelos sites é reduzida. Porém, a literatura (OLIVEIRA, 2003) aponta que os serviços interativos são fundamentais em sites ao apresentar os elementos de comunicação e comércio. Portanto, há, neste aspecto, um largo espaço para inovação.

A seguir, foi verificado o material informativo de RH, ou seja, não interativo, disponível nos sites dos Institutos, que pode ser relacionado ao elemento conteúdo, citado por Oliveira (2003). As informações mais disponibilizadas pelos Institutos foram sobre: edital de vagas para servidores, em 27 Institutos; folha de pagamento, adicionais e outros benefícios, em 20 Institutos; férias, progressões e licenças, em 15 Institutos; dados cadastrais, em 14 Institutos; capacitação, remoção ou redistribuição, em 12 Institutos; avaliação de desempenho, em 7 Institutos; faltas e atrasos, em 5 Institutos; e avaliação de desempenho em estágio probatório, em 4 Institutos. Estes dados são sintetizados no quadro 3.

**QUADRO 03:**

*MATERIAL INFORMATIVO (NÃO INTERATIVO) DE RH ENCONTRADO NOS SITES DOS INSTITUTOS FEDERAIS.*

**Material informativo (não interativo) encontrado nos sites:**

<b>27</b>	<i>Informações sobre edital de vagas para servidores.</i>
<b>12</b>	<i>Informações sobre remoção ou redistribuição.</i>
<b>15</b>	<i>Informações sobre progressões.</i>
<b>12</b>	<i>Informações sobre cursos de capacitação e/ou treinamentos.</i>
<b>15</b>	<i>Informações sobre férias.</i>
<b>15</b>	<i>Informações sobre licenças.</i>
<b>5</b>	<i>Informações sobre faltas e atrasos.</i>
<b>20</b>	<i>Informações sobre folha de pagamento, adicionais e outros benefícios.</i>
<b>14</b>	<i>Informações sobre dados cadastrais.</i>
<b>7</b>	<i>Informações sobre avaliação de desempenho.</i>
<b>4</b>	<i>Informações sobre avaliação de desempenho de estágio probatório.</i>

Apesar de as informações referentes à RH serem mais comuns de serem encontradas nos sites do que os serviços interativos, aqui também há um potencial a ser explorado. Disponibilizar estas diferentes informações aos servidores não requer um conhecimento de informática avançado, pois não há necessidade de desenvolver nenhum aplicativo. Acredita-se que a totalidade dos Institutos poderia disponibilizar estas informações em seus sites. É possível que falte iniciativa da Administração de RH em realizar esta tarefa. Certamente, se as informações fossem disponibilizadas, haveria um retorno disto, pois evitaria que os servidores ficassem ligando ou mandando e-mail para o setor de RH em busca das informações que necessitam. Com esta simples atividade, os Institutos já teriam os primeiros benefícios desencadeados pelo e-RH, como a redução de custos ligados à busca de informações e a redução de custos de gestões de demandas, aprontados por Silva (2009).

Além dos serviços acima mencionados, foram encontradas outras informações de RH nos sites dos Institutos, como demonstra o quadro 4.

#### QUADRO 04:

OUTRAS INFORMAÇÕES DE ARH ENCONTRADAS  
NOS SITES DOS INSTITUTOS FEDERAIS

##### Outras informações encontradas:

*Pedido de afastamento do país.*  
*Diárias e passagens.*  
*Declaração de bens e rendas.*  
*Abono permanência.*  
*Acúmulo de cargos.*  
*Pedido de exoneração.*  
*Requerimento de Dedicção Exclusiva.*  
*Alteração de Carga Horária.*  
*Formulário de frequência e modelo de folha ponto.*  
*Retribuição por titulação.*  
*Requerimento de Capacitação.*

### 4.3 PRÁTICAS DE E-RH DE DESTAQUE

Ao analisar os resultados encontrados, verifica-se que em muitos Institutos, os sites apresentam vários formulários de requisição da área de RH disponíveis aos servidores para download. Porém, também foi encontrado em vários Institutos Federais um "formulário geral", que é um único documento que agrega diversas opções para o requerente. Basta que ele selecione qual o serviço desejado e anexe os documentos necessários a esse formulário. Este tipo de formulário é uma facilidade ao servidor, contribuindo para a desburocratização do serviço público.

Também foi constatado que os Institutos Federais utilizam diferentes sistemas de informação de RH, como SIP, SIGARH, NOTURNO e, principalmente, o SIAPE, que é o sistema de Administração de Pessoal do Governo Federal. Com esta pluralidade de sistemas, pode haver dificuldades de integração de dados e certa descentralização dos serviços de RH nos sites dos Institutos. Neste sentido, cabe ampliar os grupos de trabalhos do Governo Federal para a integração de sistemas de informação.

Ainda analisando os sites dos Institutos no que tange a RH, uma característica negativa que foi encontrada e que deve ser evitada é a falta de objetividade, muitas vezes ocasionada pelo grande número de menus e submenus, por exemplo. O site deve ser claro e amigável ao usuário, neste caso, ao servidor, que não deve perder tempo procurando a informação ou o serviço de que necessita. Este aspecto está relacionado ao elemento contexto, que é o layout do site, elencado por Oliveira (2003). Cabe, portanto, uma racionalização dos sites de forma a melhorar seus layouts.

Por outro lado, uma característica positiva encontrada e que pode servir de modelo para os Institutos é uma divisão e organização por assuntos (remuneração, capacitação, novos servidores etc) e a presença de textos explicativos e manuais de passo-a-passo de como fazer uma requisição. É importante disponibilizar, com clareza, explicações sobre determinados procedimentos referentes à vida funcional do servidor, que busca no RH estes serviços.



Em síntese, são práticas de e-RH de destaque nos Institutos:

- inscrições para vagas, cursos etc;
- acompanhamento de processos de RH;
- disponibilidade de informações;
- “formulário geral”;
- organização do site por assuntos de RH;

Os Institutos que mais de destacaram pelas suas práticas de RH eletrônico foram: IFC, IFG, IFMT, IFSUDESTEMG, IFMG, IFNMG, IFPR, IFTM, IFS e IFPA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de RH eletrônico dos sites dos Institutos Federais. Para tal, buscou-se, primeiramente, identificar os sites dos Institutos Federais no Brasil. Partiu-se da lei 11.892/2008, que criou os 38 Institutos Federais e definiu suas características, como a composição e estrutura dos mesmos e seus objetivos.

Conforme relatado, os Institutos Federais nasceram de antigos Cefet, escolas agrotécnicas e escolas técnicas vinculadas a universidades federais. Assim, se por um lado, são instituições novas, por outro, podem também ser consideradas instituições antigas se considerarmos suas escolas de origem. Voltados à educação, à ciência e à tecnologia, os Institutos Federais são locais propícios à inovação tecnológica.

Constituídos por Reitorias e uma estrutura multicâmpus, os Institutos Federais possuem sites institucionais e cada um de seus câmpus possui seu próprio site na Internet. Assim, buscou-se relacionar as práticas de RH

eletrônico disponíveis nos sites institucionais.

A pesquisa aponta que a Internet é um importante meio de comunicação interna e externa nos Institutos, como já afirmavam Turban, McLean e Wetherbe (2004). Há um grande potencial de uso da Internet para a ARH destas instituições. Constatou-se que, apesar de existir certa padronização visual da logomarca “IF”, com as cores verde e vermelho, bem como de certos menus, os sites

A INTERNET É UM IMPORTANTE MEIO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA NOS INSTITUTOS, COMO JÁ AFIRMAVAM TURBAN, MCLEAN E WETHERBE (2004). HÁ UM GRANDE POTENCIAL DE USO DA INTERNET PARA A ARH DESTAS INSTITUIÇÕES.

dos institutos diferem bastante entre si e, portanto, também as práticas de e-RH que são ofertadas.

Acompanhamento de processos, inscrições para vagas e cursos, informações diversas a servidores são algumas das práticas de e-RH de destaque. Possivelmente, dentro da intranet dos Institutos que a possuem, há outras práticas, porém estas não foram objeto deste estudo, por serem restritas aos servidores de cada instituto.

Além desta falta de acesso à intranet dos Institutos, é uma limitação deste estudo a restrição aos sites das Reitorias. Imagina-se que

talvez os câmpus possam ter práticas de e-RH específicas, não compartilhadas com a Reitoria e demais câmpus do mesmo Instituto. A restrição ao estudo apenas dos sites é outra limitação. Para estudos futuros, sugere-se complementar com outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas com os gestores de RH dos Institutos.

Outra sugestão para estudos futuros é pesquisar servidores dos Institutos Federais e verificar a percepção dos mesmos quanto às práticas de e-RH. Realizar estudos semelhantes a este em outros órgãos públicos pode render, também, bons resultados.

Como sugestão aos Institutos Federais, fica a ideia de aperfeiçoamento dos sites no que tange a RH, estruturando menus por assunto e desenvolvendo a intranet, caso não a possua. Disponibilizar informações e formulários de RH, com clareza, é o primeiro passo para um projeto de RH eletrônico para os Institutos Federais aperfeiçoarem seus sites no âmbito da ARH e disponibilizarem informações e serviços de RH aos servidores. Assim, os Institutos obteriam benefícios do e- government, conforme Coelho (2001) e do e-RH, conforme aponta Silva (2009) e dentro de uma perspectiva de RH estratégico, apresentado por Ulrich (2003).

## 6 REFERÊNCIAS

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge Castellá; MARTÍNEZ, Francesc. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Rede Federal de Educação**. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/images/stories/mapafinal2.jpg>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Governo eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br>>. Acesso em: 22 mar. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Departamento de Governo Eletrônico. **Indicadores e métricas para avaliação de e-Serviços**. Brasília: MP, 2007.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2014.

COELHO, Espartaco Madureira. Governo eletrônico e seus impactos na estrutura e na força de trabalho das organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, ano 52, Número 2, Abr-Jun 2001, p. 110-136.



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

FUGINI, Maria Grazia; MAGGIOLINI, Piercarlo; PAGAMICI, B. **Por que é difícil fazer o verdadeiro "governo eletrônico"**. Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 300-309, Set./Dez. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONDES, Carlos Henrique; JARDIM, José Maria Jardim. **Políticas de informação governamental: a construção de governo eletrônico na administração federal do Brasil**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, v. 4, n. 2, abr./2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MORA, Mônica. **Governo eletrônico e aspectos fiscais: a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA, 2005.

NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith; BINOTTO, Erlaine. Recursos humanos eletrônico. In: NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith; BINOTTO, Erlaine (orgs). **E-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: Editora Universidade de Passo Fundo, 2006.

OLIVEIRA, Mírian. Fatores internos de atração: o que adotar no site. In: OLIVEIRA, Mírian; ABDALA, Elisabeth Avila (Orgs). **Tecnologias da Internet: casos práticos em empresas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

PACHECO, Eliezer; SILVA, Caetana Juracy Resende. Institutos federais: um futuro por armar. In: SILVA, Caetana Juracy Resende (Org.). **Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões**. Natal: IFRN, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SILVA, Roberto Ferreira Lima. **E-RH em um ambiente global e multicultural**. Brasília: Senac-DF, 2009.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephram; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998. . (Org.). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



# PROPOSTA DE UM PROCESSO DE REMOÇÃO A PEDIDO PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

POSSER, Talita Gonçalves; TEIXEIRA, Priscilla Westphalen Berneira; COSTA, Vania Medianeira Flores; SANTOS, Rita de Cássia Trindade dos - Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar o processo de remoção a pedido dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM, a fim de propor melhorias alinhadas às necessidades da Instituição. O método utilizado é o estudo de caso, pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e aplicada com coleta de dados por meio de questionário estruturado de questões abertas e fechadas, pesquisa em sites e observação participante. A partir dos resultados obtidos e com base no mapeamento das práticas de remoção realizadas por IFES especificamente do Rio grande do Sul, foi possível elaborar três modelos sistematizados de remoção a pedido, processo a partir do Formulário de Solicitação de Remoção a Pedido pelo Servidor, processo a partir do Formulário de Solicitação de Permuta e processo a partir do Formulário de Ajuste de Lotação Solicitado pela Chefia. Tais modelos visam contribuir para a normatização das remoções no âmbito de cada campus, o que pode gerar maior agilidade, segurança e transparência no processo, tanto por parte dos servidores quanto por parte da Instituição.

**Palavras-chave:** remoção a pedido, gestão pública, servidores técnico-administrativos

---

## ABSTRACT

This study aims to analyze the process of removing the application of technical and administrative staff in education UFSM in order to propose improvements aligned with the needs of the institution. The method used is the case study, qualitative research, descriptive and applied with data collection through a questionnaire structured with open and closed questions, research sites and participant observation. From the results obtained and based on the mapping of the removal of practices carried out by IFES specifically the Rio Grande do Sul, it was possible to prepare three systematized models to request removal of process from Removal Request Form to request for the server, process from the Exchange Request Form and process from the Capacity Adjustment Form Prompted by the Head. These models aim to contribute to the standardization of removals within each campus, which can lead to greater agility, security and transparency in the process, both by servers and by the institution.

**Keywords:** removal request, public management, technical and administrative staff

## INTRODUÇÃO

No que se refere à Gestão Pública Federal, a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União das autarquias e das fundações públicas federais, traz em sua redação a definição de uma prática muito comum nas instituições, a Remoção de Servidores (BRASIL, 1990). Esta prática é mais conhecida na iniciativa privada como transferência interna.

A lei supracitada em seu artigo 36 diz que: “remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. Em seu parágrafo único, incluído pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, são explicitadas as modalidades de Remoção. Existe a Remoção de Ofício, no interesse da Administração, e a pedido, a critério da Administração. Ainda tem-se a modalidade de Remoção a Pedido para outra localidade para acompanhar cônjuge ou companheiro; por motivo de saúde do servidor ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional; ou em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados (BRASIL, 1990; 1997).

No serviço público, mais especificamente na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), as pessoas são alocadas conforme a demanda existente nos setores, contudo, acredita-se que no caso de insatisfação, interesses pessoais e/ou organizacionais optam por solicitar remoção para outro setor. Ao aderir ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2008a UFSM teve um aumento significativo no número de cursos de graduação e a oferta de vagas no processo seletivo (UFSM, 2014e). Dessa maneira, foi preciso ampliar o quadro de servidores tanto técnico-administrativos como docentes.

Diante de tal contexto faz-se necessário repensar diversos processos dentro da Instituição, como é o caso do Processo de Remoção dos Técnico- Administrativos em Educação visto que o mesmo não possui, por exemplo, formulário a ser preenchido pelo requerente ou uma padronização da efetivação da remoção. A relevância do estudo reside na proposta de Processo de Remoção a Pedido dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFSM (TAE), que poderá contribuir com a Instituição de forma a aperfeiçoar o mesmo. Com a sistematização, o processo tende a ficar mais transparente e padronizado, e, conseqüentemente, ter maior credibilidade, tanto para servidores quanto para os gestores.

Dessa maneira, definiu-se como objetivo geral deste estudo analisar o processo de remoção a pedido dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM, a fim de propor melhorias

“REMOÇÃO É O DESLOCAMENTO DO SERVIDOR, A PEDIDO OU DE OFÍCIO, NO ÂMBITO DO MESMO QUADRO, COM OU SEM MUDANÇA DE SEDE”

alinhadas às necessidades da Instituição e como objetivos específicos, mapear o processo de remoção em quatro Instituições Federais de Ensino Superior do Rio Grande do Sul; descrever e analisar como ocorre o processo de remoção dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSM e propor um modelo sistematizado de remoção a pedido.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na sequência são tratadas breve abordagem histórica sobre Gestão de Pessoas bem como as novas práticas da área no setor público.

### O NOVO MODELO TINHA COMO PROPOSTA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE POR MEIO DA ELIMINAÇÃO DE CONFLITOS E DE SEUS CUSTOS.

#### 2.1 Histórico da área de gestão de pessoas

De acordo com Marras (2000), o movimento das relações humanas ocorrido na década de 20 trouxe uma mudança nas relações de trabalho entre empregado e empregador, pois, enquanto a Escola Clássica era baseada na força e no autocratismo, o novo modelo tinha como proposta o aumento da produtividade por meio da eliminação de conflitos e de seus custos. Em 1945 nasce o Behaviorismo como

uma crítica ao movimento anterior, o qual julgava que a simples satisfação do trabalhador era capaz de gerar a eficiência almejada. Ainda de acordo com este autor, nesse mesmo período surgem os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho, motivação humana e novas teorias a respeito das relações informais.

Para Marras (2000), no período que compreende os anos de 1965 até 1985, vigorou a fase administrativa na qual as organizações definiram como fundamental que o gestor de recursos humanos possuísse uma visão holística e multidisciplinar a respeito dos mais variados temas pertinentes à organização. Dutra (2002) explica que, na década de 1980, houve uma transição de referenciais teórico-conceituais e técnico-instrumentais. Dentro desta evolução, que passa necessariamente pela valorização dos indivíduos, percebe-se, portanto, a necessidade de uma mudança da nomenclatura de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, visto que pessoas não devem ser comparadas a recursos financeiros, por exemplo.

A evolução da visão que as empresas tinham do papel das pessoas em suas organizações atingiu também o setor público com a Reforma da Administração Pública passando de burocrática à gerencial. Conforme Bresser-Pereira (2014a), em 1936 os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que representou a primeira reforma administrativa do país. Já para Santos (2006), o DASP tinha como função organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal na perspectiva de uma administração de recursos humanos nos moldes

weberianos, baseada no princípio do mérito profissional.

A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira aconteceu no final dos anos 60, a partir do Decreto-Lei 200 de 1967, que trata da organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa além de outras providências (BRASIL, 1967; BRESSER-PEREIRA, 2014a). Conforme Abrucio (1997), este decreto trouxe como aspectos positivos a ênfase na descentralização e flexibilidade administrativa, além do espírito gerencial em alguns segmentos da Administração Pública. Contudo, para esse mesmo autor “o arranjo institucional montado pelo Decreto-Lei 200 não deu conta do caráter híbrido de nosso modelo administrativo, aumentando parcela de seus problemas”

Segundo Machado (2002), o Estado vem assumindo novas funções, o que acaba modificando o seu papel, ou seja, o setor público passa de produtor direto de bens de serviços para indutor e regulador do desenvolvimento, tornando-se ágil e inovador. A autora afirma que o objetivo da Reforma Gerencial é assegurar que haja o aumento da eficácia, da eficiência e da efetividade da administração pública, através de uma relação mais democrática entre o Estado e a sociedade. No que se refere à Gestão de Pessoas, o Plano Diretor da Reforma do Estado tem como um de seus objetivos:

modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho (BRESSER-PEREIRA, 2014b, p. 44).

Logo, percebe-se que o novo enfoque gerencial e estratégico, que traz como uma de suas premissas o alinhamento dos objetivos pessoais aos organizacionais e a valorização das pessoas, teve influência tanto na iniciativa privada quanto no setor público, que não pôde ficar estagnado frente à evolução da administração e teve que se moldar às novas tendências.

## 2.2 Novas práticas de gestão de pessoas no setor público

Concomitantemente a mudança de visão a respeito dos Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas, vem mudando de expectativa em relação ao papel das pessoas dentro das Instituições. Dutra (2002), por exemplo, propõe um modelo de gestão que se baseia em ideias-força como o desenvolvimento mútuo entre empresa e indivíduos, a satisfação mútua com foco o alinhamento dos objetivos estratégicos e negociais da organização aos projetos profissionais e de vida das pessoas e a consistência no tempo, ou seja, a empresa deve ter um parâmetro estável no tempo fazendo que as pessoas possam ter uma referência numa realidade cada vez mais turbulenta.

A GESTÃO DE PESSOAS, VEM MUDANDO DE EXPECTATIVA EM RELAÇÃO AO PAPEL DAS PESSOAS DENTRO DAS INSTITUIÇÕES.



Conforme Melo et. al. (2011) o sucesso das organizações modernas depende do investimento no capital humano, com a identificação, o aproveitamento e o desenvolvimento do capital intelectual. No ano de 2006, o Governo Federal instituiu a Política de Desenvolvimento de Pessoal tendo como algumas de suas finalidades a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Sendo assim, esta Política visa ao desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos mesmos para o alcance dos objetivos das instituições (DECRETO Nº 5.707, 2006).

Visando a operacionalizar esta Política de Desenvolvimento de Pessoal e com base na Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 que estrutura o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação foi estabelecido o Decreto 5.825, que define as diretrizes para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento para esta categoria. Esse plano possui três pilares que são: o Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho. O Plano tem por objetivo garantir que o servidor tenha, dentro da Instituição, a função estratégica de participar do aprimoramento dos processos de trabalho tendo uma visão crítica de seu desempenho em relação aos objetivos definidos no planejamento da organização (DECRETO Nº 5.825, 2006).

Com base neste decreto, a administração de pessoal é uma atividade a ser realizada, pelo órgão responsável pela Gestão de

Pessoas, em conjunto com as demais unidades da administração, a fim de encontrar soluções para a construção coletiva dessas questões institucionais. Sendo assim, existe uma corresponsabilidade do Dirigente da Universidade, dos Dirigentes das Unidades Acadêmicas e Administrativas e do órgão de Gestão de Pessoas, pela gestão do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

De acordo com o Decreto 5.825/2006, entende-se dimensionamento de pessoal, como o processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária para o alcance dos objetivos institucionais. Este objetiva estabelecer uma matriz de alocação de cargos e definir os critérios para a distribuição de vagas seguindo diversos passos, e, dentre estes, está o remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos. Somente após haver esse remanejamento é que deve ser verificada a necessidade de realização de concurso público para suprir as demandas, o que vai ao encontro à literatura em relação ao recrutamento interno.

Fazendo um paralelo com o que é encontrado na literatura, mesmo que mais focada na iniciativa privada, Fidelis e Banov (2007) explicam que o recrutamento interno tem como finalidade a divulgação da vaga em aberto dentro da organização somente para as pessoas que trabalham nela de maneira a proporcionar uma oportunidade para promoção ou transferência de pessoal. Esta ação

é vantajosa, pois o processo é mais rápido, demonstra a valorização seus colaboradores e aproveita o fato destes já estarem inseridos no contexto cultural da organização. Para Milkovich e Bordreau (2010) as evidências sugerem que 99% das empresas utilizam recrutamento interno e muitas consideram essa ação como sendo mais eficaz do que a seleção externa de candidatos, sendo esta última usada somente após a seleção interna ter sido totalmente explorada.

No caso específico das Universidades Federais, atenta-se para alguns detalhes como a questão de aumento da remuneração de um servidor em caso de remoção tendo como parâmetro as promoções no setor privado. Na Lei 8.112/1990, remuneração é definida como o vencimento básico do cargo efetivo, bem como as vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei. Sendo assim, o valor desta remuneração está definido e não muda a não ser que haja uma alteração na legislação vigente.

“É POSSÍVEL CLASSIFICAR AS PESQUISAS EM TRÊS GRANDES GRUPOS: EXPLORATÓRIAS, DESCRITIVAS E EXPLICATIVAS”

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pes-

quisa de natureza descritiva e aplicada, com observação participante e emprego de abordagem qualitativa, por meio da realização de um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 41) “é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas” de acordo com os objetivos propostos essa pesquisa é de natureza descritiva e aplicada. Segundo Vergara (2007) a pesquisa aplicada pretende por seus resultados buscar soluções, imediatas ou não, a problemas concretos, tendo finalidade prática. Já a abordagem qualitativa conforme Diehl e Tatim (2004) tem o alcance de compreender e classificar processos dinâmicos descrevendo sua complexidade e possibilitando maior nível de profundidade.

A coleta de dados, essa foi feita em três etapas. Primeiramente foi realizada pesquisa nos sites de quatro IFES do Rio grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Fundação Universidade Federal de Rio Grande (FURG) e Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) no que tange ao processo de remoção praticado. Além disso, cada instituição recebeu um questionário estruturado com treze questões abertas e fechadas elaboradas a partir do levantamento realizado nos sites das IFES do Brasil sobre as etapas do Processo de Remoção da Instituição.

Após, procedeu-se a descrição e análise de como ocorre o processo de remoção dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSM por meio de observação participante. Finalmente, de posse dos resultados obtidos nas etapas anteriores foi elaborada

uma proposta de modelo sistematizado de remoção a pedido dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM no âmbito de cada campus.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir apresenta-se primeiramente uma breve descrição da instituição alvo desse estudo, na sequência os processos de remoção em quatro IFES do Rio Grande do Sul bem como a Universidade Federal de Santa Maria e o processo de remoção dos técnicos-administrativos em educação.

##### **4.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**

Idealizada e fundada pelo Professor Doutor José Mariano da Rocha Filho, a Universidade Federal de Santa Maria é uma instituição de ensino superior público, gratuito e de qualidade há mais de cinquenta anos. Fundada em quatorze de dezembro de mil novecentos e sessenta no município de Santa Maria. Após o início das construções, a UFSM não parou de crescer (UFSM, 2014a). Com 114 cursos de graduação e mais de 120 convênios internacionais, a UFSM é a primeira Universidade Brasileira a privilegiar a interiorização do ensino público. Além disso, é uma das três universidades do Rio Grande do Sul que aparecem entre as 100 melhores da América Latina, conforme a lista de 2015 do QS University Rankings, uma organização internacional de pesquisa educacional que avalia o desempenho de instituições de ensino médio, superior e pós-graduação.

Atualmente conta com dez Unidades Universitárias espalhadas pelo Rio Grande do Sul. No campus sede, em Santa Maria/RS, são elas: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos e Centro de Tecnologia. Ainda, nas cidades de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões conta com o Centro de Educação Superior Norte e, na cidade de Silveira Martins, a Unidade Descentralizada de Educação Superior (UFSM, 2014a)

##### **4.2 Processos de remoção nas Universidades Federais do RS**

Com a finalidade de proporcionar uma ampla visão de como funcionam os processos de remoção nas instituições que estão inseridas na mesma região da universidade em estudo localizadas no Rio Grande do Sul procedeu-se pesquisa nas seguintes instituições: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Fundação Universidade Federal de Rio Grande (FURG) e Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) apresentados no Quadro 2

**QUADRO 02:****DADOS DOS PROCESSOS DE REMOÇÃO EM IFES DO RS**

IFES	Situação	Formalização	Anuência
UFRGS	<i>Remoção a pedido da Chefia (dispensa)</i>	<i>Unidade preenche formulário no site e encaminha à PROGESP</i>	<i>Direção da Unidade</i>
	<i>Remoção por iniciativa própria com liberação da chefia</i>	<i>Servidor preenche formulário, encaminha à PROGESP</i>	<i>Direção da Unidade; Chefia imediata</i>
	<i>Permuta (no caso de não liberação da chefia)</i>	<i>Servidor preenche formulário, encaminha à PROGESP que o cadastra em Banco de Permutas</i>	<i>Direção da Unidade; Chefia imediata</i>
UFPel	<i>Todas as situações de Remoção a pedido</i>	<i>Servidor preenche formulário, a CPPES cadastra no Banco de Interesse, avalia e abre processo quando há possibilidade.</i>	<i>Diretor da Unidade; Chefia imediata; Reitor; Ata de Reunião do Conselho</i>
FURG	<i>Troca de lotação solicitada pela chefia</i>	<i>Formulário específico para abertura de processo pela PROGEP</i>	<i>Chefia imediata</i>
	<i>Troca de lotação solicitada pelo servidor</i>	<i>Formulário específico para abertura de processo pela PROGEP</i>	<i>Chefia imediata Servidor</i>
	<i>Troca de lotação do Hospital Universitário</i>	<i>Formulário específico para abertura de processo pela PROGEP</i>	<i>Chefia imediata Servidor</i>
UNIPAMPA	<i>Todas as situações de Remoção a pedido com troca de município.</i>	<i>Edital de Remoção com todas as vagas disponíveis na Instituição. Inscrição através de formulário eletrônico devidamente instruído com documentação exigida no Edital</i>	<i>Processo seletivo subentende a anuência de todos envolvidos.</i>

Com base no mapeamento dos processos de remoção praticados pelas instituições acima descritas foram elaboradas as perguntas para o questionário enviado às universidades. No que se refere à pergunta “Quais são os comentários feitos pelos servidores a respeito deste processo?”, o participante da UNIPAMPA destacou o que segue: “com a divulgação do edital, cria-se a expectativa no servidor e com essa expectativa cria-se a ansiedade e a urgência na remoção, geralmente algumas vezes frustração”.

No caso da UFRGS, os servidores questionam a subjetividade no momento das entrevistas para remoção e a preferência por novo servidor, proveniente de concurso público. No questionamento acerca da rotatividade de servidores relacionada ao processo de remoção, o participante da UNIPAMPA afirma que o processo não estimula tal situação, mas impõe regras. Já o participante da UFPel acredita que o tipo de processo utilizado favorece a rotatividade. No que se refere à adequação de perfil dos servidores aos setores de destino, tanto dos servidores aprovados em concurso público quanto aos removidos, o participante da UFRGS declara que: “[...] no momento do ingresso, o servidor é entrevistado pela equipe de acompanhamento da DIMA (Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento) com o objetivo de aproximar o máximo possível a trajetória e a expectativa do servidor com as demandas institucionais”.

O participante da UFPel, por sua vez, afirma que os responsáveis pelo processo procuram fazer esta adequação, mas não se referem à esta adequação no momento das remoções. Esse fato também acontece na UNIPAMPA, conforme a fala do participante desta instituição: “[...]”

buscamos uma adequação do perfil do servidor aprovado de acordo com suas experiências anteriores, aptidão, formação e por meio de entrevistas, aos locais de trabalho que possuem vaga no momento de sua nomeação”.

No que diz respeito ao Dimensionamento de Pessoal, previsto no Decreto 5.825/06 que objetiva estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, as instituições que o praticam estão com o projeto em fase inicial, sendo estas a UFRGS e a UFPel. Já a UNIPAMPA ainda não pratica este Dimensionamento. Esta questão foi elaborada na intenção de verificar se as universidades possuíam uma matriz de dimensionamento, o que facilita nos casos de remoção, visto que esta variável prevê o remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos das IFES (BRASIL, 2006).

Sobre o questionamento quanto ao conhecimento que os servidores das universidades pesquisadas possuíam sobre as vagas disponíveis nas IFES o participante da UNIPAMPA manifestou-se negativamente. Já o da UFRGS argumenta que os servidores têm conhecimento apenas daqueles que estão disponíveis no banco de permutas pleiteando uma remoção. O participante da UFPel explica que estão “organizando um novo processo de divulgação, o qual se encontra em fase inicial”.

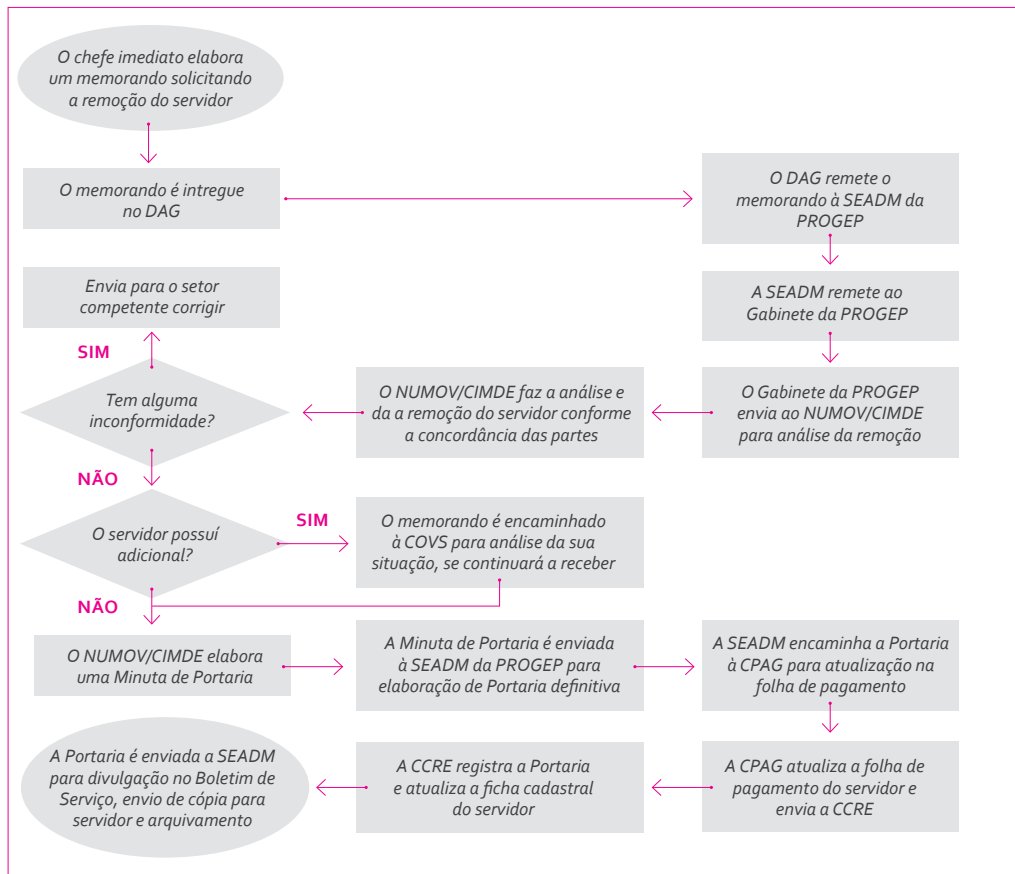
#### 4.3 Universidade Federal de Santa Maria e o processo de remoção dos técnicos-administrativos em educação

O desenvolvimento dos servidores é feito por meio dos programas de capacitação sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Destaca-se também, dentre as atividades desenvolvidas por essa Pró-Reitoria a definição de Políticas de Gestão de Pessoas e a execução de ações que proporcionem uma melhor qualidade de vida ao servidor (UFSM, 2014c).

O setor responsável pelas Remoções na UFSM é o Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (NUMOV). Acerca do seu processo de remoção, se compararmos com as demais Universidades pesquisadas, estas possuem algum tipo de estruturação dos seus processos que acontecem por meio do preenchimento de um formulário, que possui todas as informações necessárias para tanto, ou por meio de Edital, que regulamenta todo o trâmite necessário. Na Figura 1 visualiza-se como se dá o fluxograma do Processo de Remoção na UFSM.

O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES É FEITO POR MEIO DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO SOB A RESPONSABILIDADE DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS.

**FIGURA 01:**  
FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE REMOÇÃO DA UFSM



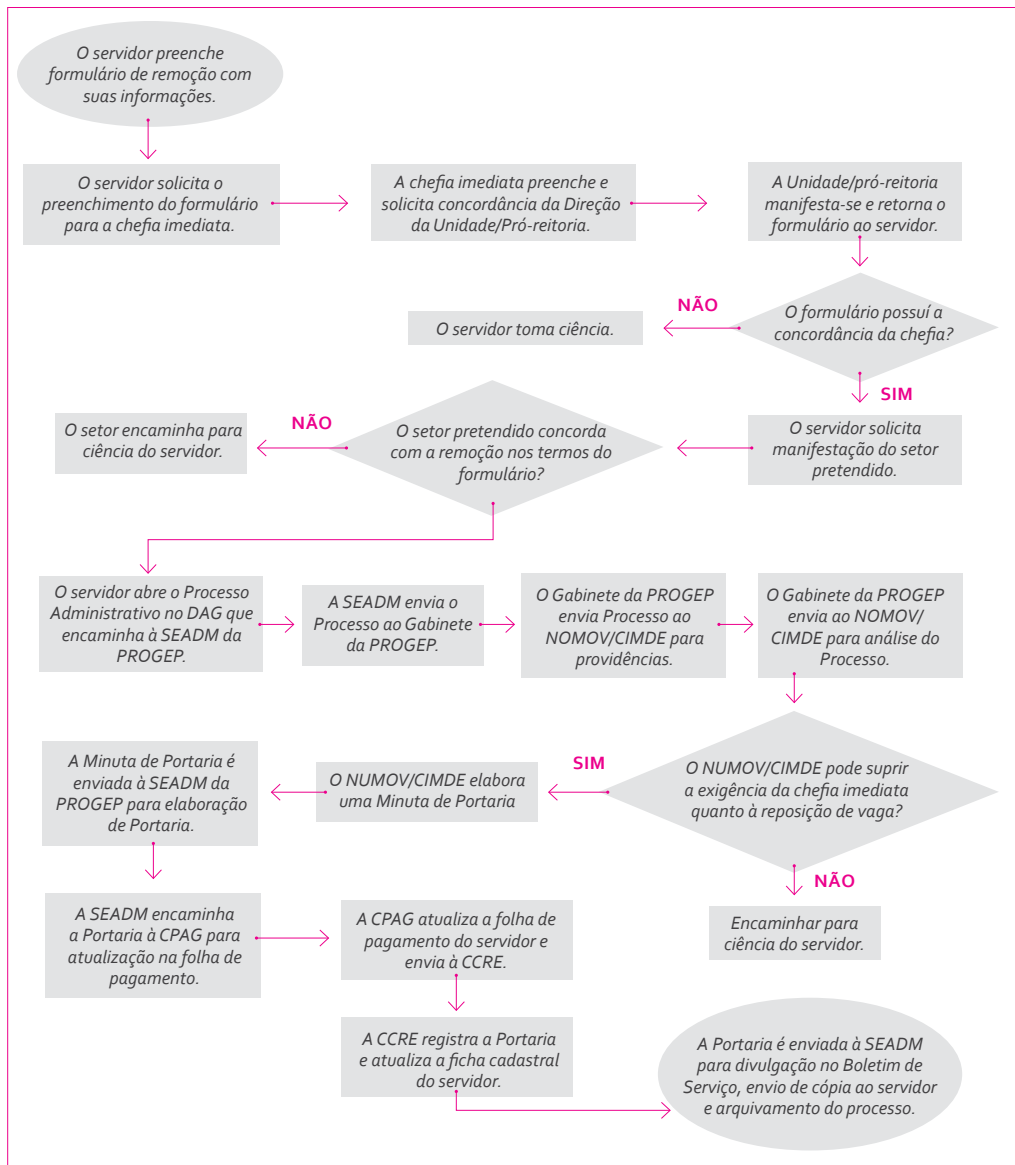
Fonte: Adaptado de Gomes (2010)

De acordo com as informações da figura 1, no que se refere à UFSM, esta não possui formalização ou padronização no que diz respeito à Remoção de seus servidores. Os casos são avaliados individualmente e, pela falta de regulamentação chegam à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas com falta de informações necessárias à efetivação da Remoção causando morosidade no processo. Vale lembrar que todos estes trâmites são feitos via Protocolo, o que retarda ainda mais a emissão da Portaria de Remoção.

Portanto, a partir do conhecimento proveniente da pesquisa elaborou-se uma proposta de modelo sistematizado de remoção a pedido dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSM no âmbito de cada campus nas três modalidades possíveis que seguem conforme Figura 2.

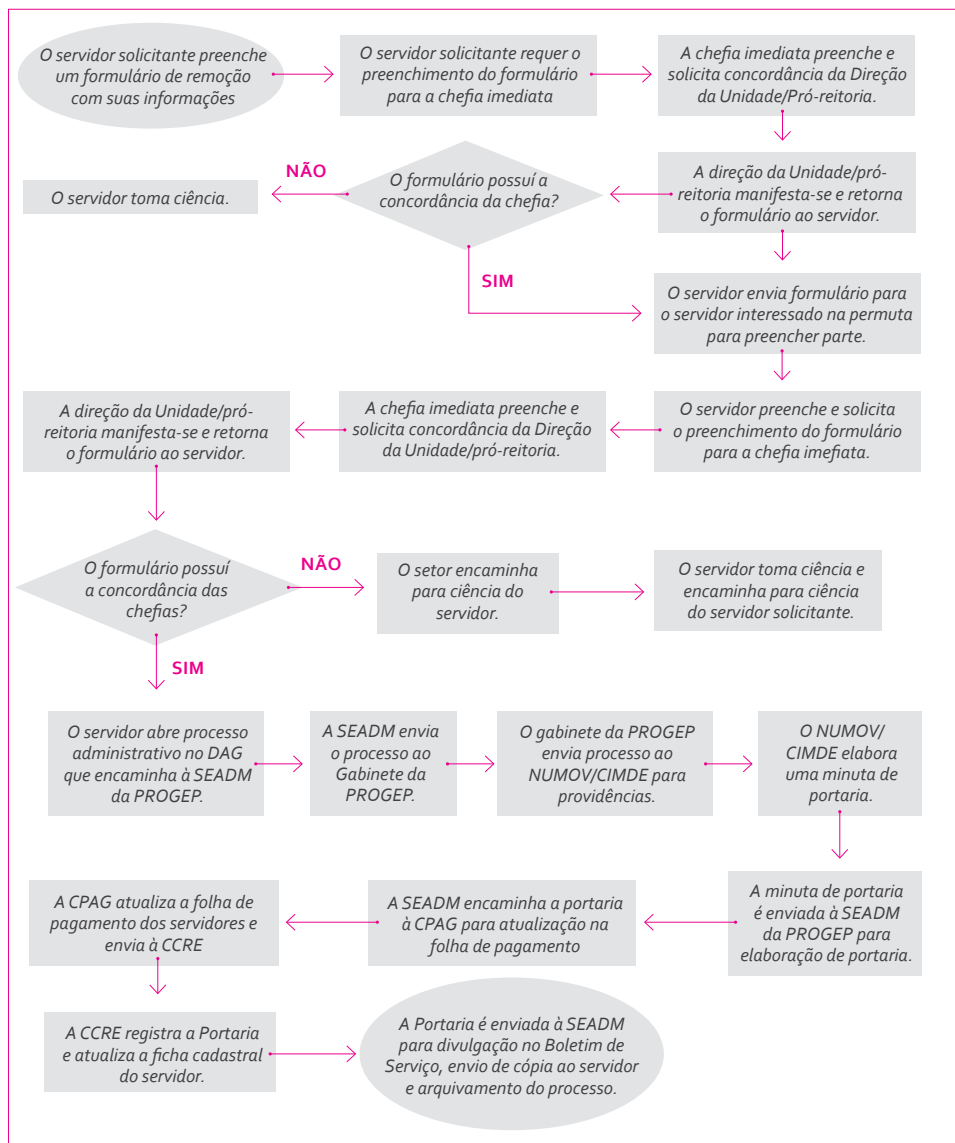
**FIGURA 02:**

FLUXOGRAMA DO PROCESSO A PARTIR DO FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE REMOÇÃO A PEDIDO PELO SERVIDO



Fonte: Adaptado de Gomes (2010)

**FIGURA 03:**  
**FLUXOGRAMA DO PROCESSO A PARTIR DO**  
**FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE PERMUTA**

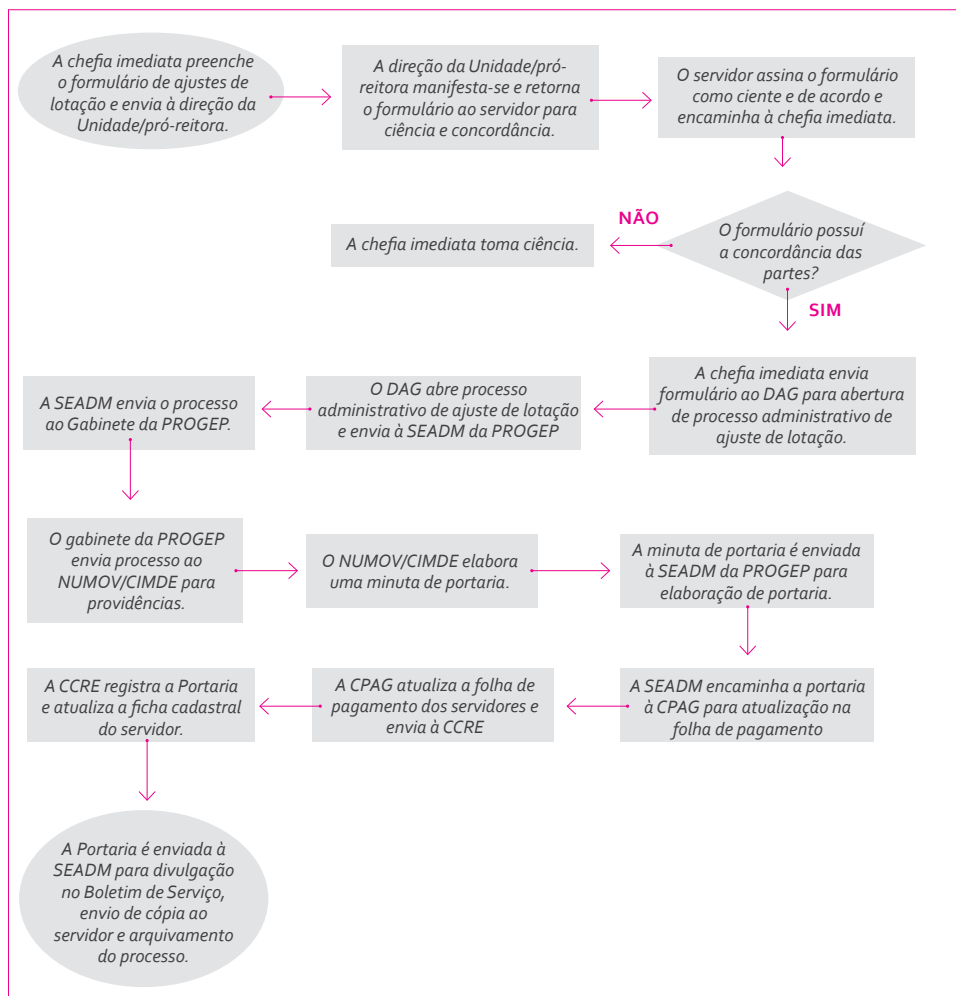


Fonte: Adaptado de Gomes (2010)



**FIGURA 04:**

**FLUXOGRAMA DO PROCESSO A PARTIR DO FORMULÁRIO DE AJUSTE DE LOTAÇÃO SOLICITADO PELA CHEFIA**



Fonte: Adaptado de Gomes (2010)

Acredita-se que essa proposta possa maximizar a eficiência do processo de forma mais eficiente se informatizada para facilitar a tramitação dos pedidos, além de diminuir o consumo de papel e toner visando à sustentabilidade e a redução de custos, será possível garantir maior segurança das informações que serão arquivadas por mais tempo. Tão logo o processo seja informatizado, recomenda-se a disponibilização aos servidores de um “Banco de Permutas” para inscrição pelos servidores elencando os setores de interesse.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou analisar o processo de remoção a pedido dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM, a fim de propor melhorias alinhadas às necessidades da Instituição. Verificou-se a necessidade de formalização desse processo, visto que o mesmo

não possui padronização na efetivação da remoção. A fim de dar embasamento a esta pesquisa, buscou-se na literatura a evolução histórica da área de gestão de pessoas em direção ao seu amadurecimento, de um setor meramente operacional para uma abordagem com cunho estratégico.

Em se tratando da gestão pública, verificou-se que, alinhado a este pensamento mais estratégico, no ano de 2006, o Governo Federal instituiu a Política de Desenvolvimento de Pessoal tendo como algumas de suas finalidades a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão (DECRETO Nº 5.707, 2006). A partir desta política, foi estabelecido o Decreto 5.825, que define as diretrizes para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento para esta categoria abrangendo o Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho (DECRETO Nº5.825, 2006).

Com base nos resultados obtidos por meio do mapeamento de processos de remoção a pedido praticado pelas IFES do Rio Grande do Sul contribuiu para o conhecimento das práticas quanto ao tema. Assim, foi possível identificar os principais instrumentos e procedimentos de formalização nas instituições. Além disso, o aprofundamento da pesquisa por meio de entrevista às IFES do Rio Grande do Sul contribuiu mais especificamente para análise da realidade da Universidade Federal de Santa Maria somando para a elaboração da proposta de modelo sistematizado de remoção a pedido dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da instituição no âmbito de cada campus.

Desse modo decorrente das análises realizadas foram elaborados três modelos sistematizados de remoção a pedido descritos no formato de fluxograma, a saber: Processo a partir do Formulário de Solicitação de Remoção a Pedido pelo Servidor, Processo a partir do Formulário de Solicitação de Permuta e Processo a partir do Formulário de Ajuste de Lotação Solicitado pela Chefia. Tais modelos visam contribuir para a normatização das remoções no âmbito de cada campus, o que pode gerar maior agilidade, segurança e transparência no processo, tanto por parte dos servidores quanto por parte da Instituição. Além disso, devido ao fato de os formulários conterem mais informações sobre os servidores, como o seu perfil, por exemplo, isso subsidia as decisões da administração quanto à melhor adequação da força de trabalho da instituição.

Uma das limitações deste estudo foi a escassez de trabalhos sobre o assunto específico “remoção em universidades”, para tanto foi necessário ater-se ao conteúdo da legislação e aos poucos trabalhos publicados. Para pesquisas futuras sugere-se como tema o estudo a respeito da viabilidade da informatização das remoções, tanto entre campi como as internas.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10. Disponível em: < <http://www.>

enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf> Acesso em: 11 junho. 2015

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 08 junho. 2015

. Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 11 junho. 2015

. Decreto-Lei 200 de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/delo200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/delo200.htm)> Acesso em: 11 junho. 2015

BRASIL. Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)> Acesso em: 08 junho. 2015.

BRASIL. Lei 9.527 de 10 de dezembro de 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9527.htm)> Acesso em: 03 junho. 2015

. Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)> Acesso em: 11 junho. 2015.

. Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)> Acesso em: 11 junho. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público. São Paulo, 2014a. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>> Acesso em: 28 jul 2014.

. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. São Paulo, 2014b. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Plano Diretor/planodiretor.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Plano%20Diretor/planodiretor.pdf)> Acesso em: 11 junho. 2015.

. Ofício Circular nº 15 de 28 de novembro de 2005. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oco1505.pdf>> Acesso em: 08 junho. 2015

. Orientação Normativa nº 6 de 18 de março de 2013. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/>>

atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9270>Acesso em: 08 junho. 2015

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R. Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

GOMES, T. C. Mapeamento de Processos na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria. Relatório de Estágio (Curso de Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010. MACHADO, R. A. R. Carreiras Públicas e a Reforma Administrativa do Estado Brasileiro: problemas e impasses. Enanpad, 2002.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MELO, F. A. O.; REIS, P. N. C.; LIMA, H. M. A.; RIBEIRO, E. S.; SILVA, S. P. A Importância do Recrutamento e Seleção Interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. Cadernos UniFOA. Volta Redonda, Ano VI, n. 17, dezembro 2011. Disponível em: <<http://www.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/17/73.pdf>> Acesso em: 08 junho. 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Tradução Reynaldo C. Marcondes. Administração de Pessoal. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. O que é o Reuni. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>> Acesso em: 30 mai. 2014. QS University Rankings. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings>> Acesso em: 11 junho. 2015

SANTOS, C. S. Introdução à Gestão Pública. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Pelotas, 2014a. Disponível em: <<http://portal.ufpel.edu.br/historico/>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

. Pelotas, 2014b. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/progep/politica-de-pessoal/mobi>

lidade/remocao-de-servidor-tecnico-administrativo/>. Acesso em: 9 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Santa Maria, 2014c. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/progep>>. Acesso em: 14 mar. 2014. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Bagé, 2014a. Disponível em:<<http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

. Bagé, 2014b. Disponível em: <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cds/divisao-de-desenvolvimento-de-pessoal/>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

. Bagé, 2014c. Disponível em: <[http://www.unipampa.edu.br/portal/dmdocuments/Edital\\_196-2012\\_remocao\\_pp.pdf](http://www.unipampa.edu.br/portal/dmdocuments/Edital_196-2012_remocao_pp.pdf)>. Acesso em: 9 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. Rio Grande, 2014a. Disponível em: <<http://www.furg.br>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

. Rio Grande, 2014b. Disponível em: <<http://www.progep.furg.br/bin/organograma/index.php>>. Acesso em: 11 junho. 2015

. Rio Grande, 2014c. Disponível em: <[http://www.progep.furg.br/bin/procedimento/index.php?id\\_procedimento=83](http://www.progep.furg.br/bin/procedimento/index.php?id_procedimento=83)>. Acesso em: 9 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre, 2014a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

. Porto Alegre, 2014b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/setores/dima>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

. Porto Alegre, 2014c. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/manual-do-servidor>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

VERGARA, S. C. Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

# EMPREENDEDORISMO NO ENSINO SUPERIOR: PERFIL EMPREENDEDOR DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

QUERINO, Gabriela Lemos Reis Figueiredo; JUNIOR, Olney Bruno da Silveira - Empreendedorismo no ensino superior: perfil empreendedor dos alunos do curso de administração de empresas de uma universidade pública

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo levantar o perfil empreendedor dos alunos do curso de Administração de Empresas de uma Universidade Pública do Sul de Minas Gerais. Para que esta pesquisa fosse realizada foi construído um arcabouço teórico composto por assuntos que levaram ao conhecimento e entendimento sobre o que é empreendedorismo, a sua importância para a sociedade e para o Brasil, e quais são as características necessárias para ser empreendedor. Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de campo, descritiva com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foi feito um questionário fechado e estruturado aplicado a 155 alunos (amostra de 60,78%) do curso de Administração de Empresas. Os resultados da pesquisa demonstraram que o curso desta Universidade está contribuindo em partes para as características empreendedoras, mas os alunos precisam desenvolver mais o seu comportamento empreendedor.

**Palavras Chaves:** Empreendedorismo, Perfil Empreendedor e Comportamento Empreendedor.

---

## ABSTRACT

This paper aims to find students' entrepreneurial profile of Business Administration course of a public university in the south of Minas Gerais. For this research a theoretical framework was held and grouped, composed of materials that led to the knowledge and understanding of what is entrepreneurship, its importance for society and for Brazil, and what are the necessary characteristics to be an entrepreneur. This work was carried out through field research, descriptive, with quantitative approach. For data collection, was made a closed and structured questionnaire to 155 students (60.78%) from Business Administration course. The survey results showed that this university course is contributing in part to the entrepreneurial characteristics, but students need to further develop their entrepreneurial behavior.

**Key Words:** Entrepreneurship, Entrepreneurship Profile and Entrepreneurial Behavior.

## INTRODUÇÃO

O empreendedor tem a necessidade de realizar coisas novas, por em prática ideias próprias. O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso saber administrá-los. Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar.

Empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico e social de um país. Identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Os empreendedores estão revolucionando o mundo, movimentando a economia e trazendo inovações e melhoramentos de produtos e serviços.

A escolha do tema empreendedorismo surgiu por interesse dos pesquisadores por ser um assunto em evidência no Brasil e no mundo atualmente, e para saber se a IES (Instituição de Ensino Superior) está contribuindo para a formação empreendedora. Busca-se responder ao seguinte problema: Os alunos dos cursos de Administração de Empresas tem perfil empreendedor? O curso contribui a sua formação empreendedora? Estes estudos estão alinhados com a necessidade de desenvolvimento sustentável brasileiro?

Acredita-se que os dados coletados possam ajudar no processo de ensino da

Universidade, pois identificam se os cursos estão contribuindo para as características empreendedoras dos alunos, que de acordo

com a missão da Instituição quer formar alunos empreendedores.

Este trabalho tem como objetivo geral levantar o perfil empreendedor dos alunos do curso de Administração de Empresas de uma Universidade Pública do Sul de Minas Gerais no final do ano de 2014. Os objetivos específicos é verificar se estes cursos contribuem para o desenvolvimento das características empreendedoras dos alunos e verificar a mudança na expectativa dos alunos ao longo do curso com relação às características empreendedoras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (aquele que assume riscos e inicia algo novo). (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

De acordo com Mendes e Zaiden Filho (2012), o empreendedorismo é um processo dinâmico de gerar mais riqueza. A riqueza é criada por pessoas que assumem os principais riscos em relação a patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que proporcionam valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Dornelas (2008, p. 05) afirma que “os empreendedores são pessoas diferenciadas, que

possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado". Existem várias definições para o termo empreendedor, mas para Dornelas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949): "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos ou serviços, pela criação de novas fórmulas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias" (apud DORNELAS, 2008, p. 22).

Segundo a pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (2013), mostrou que 34,6% dos brasileiros entrevistados têm o sonho de ter um próprio negócio. Foi relatado que a atividade empreendedora como carreira é fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo, mas também é importante que essa opção esteja relacionada ao empreendedorismo por oportunidade e não por necessidade.

Para Dornelas (2008) há dois tipos de empreendedorismo de oportunidade e necessidade. Empreendedorismo de oportunidade é o empreendedor visionário que sabe onde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza, está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, com forte correlação entre os dois fatores. Já o empreendedorismo por necessidade, é o candidato a empreendedor que

DE ACORDO COM DEGEN (1989) O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS É FUNDAMENTAL, NÃO SÓ PARA AQUELES QUE DECIDEM VIVER DIRETAMENTE DE SEU TRABALHO COMO EMPREENDEDORES, MAS TAMBÉM PARA OS EXECUTIVOS QUE ATUAM EM EMPRESAS.

se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativa de trabalho. Nesse caso esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios.

De acordo com Degen (1989) o desenvolvimento de novos empreendimentos é fundamental, não só para aqueles que decidem viver diretamente de seu trabalho como empreendedores, mas também para os executivos que atuam em empresas.

Isto porque as empresas precisam manter sua vitalidade empreendedora desenvolvendo novos negócios a fim de continuarem a crescer e não se tornarem obsoletas.

O economista Joseph A. Schumpeter (1942) descreveu a contribuição dos empreendedores, na formação da riqueza do país, como o processo de "destruição criativa". Este processo que, de acordo com Schumpeter, é "o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor ca-



pitalista”, gera constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, revoluciona sempre a estrutura econômica, destrói sem cessar a antiga e, continuamente, cria uma nova (apud DEGEN, 1989).

## DEGEN (1989) EXPLICA QUE A RIQUEZA DE UMA NAÇÃO É MEDIDA POR SUA CAPACIDADE DE PRODUZIR OS BENS E SERVIÇOS NECESSÁRIOS AO BEM-ESTAR DA POPULAÇÃO.

Para Mendes e Zaiden Filho (2012) quanto maior a cultura empreendedora de um país, maior a taxa de criação de novos empregos, maior o número de empresas e maior o crescimento econômico, ou seja, maior a prosperidade. Por se tratar de um fenômeno social e cultural, existem famílias, cidades, regiões e também países mais empreendedores que outros.

Segundo Schmidt e Bohnenberger (2009), o estudo do empreendedorismo tem atraído maior interesse nos últimos anos, principalmente em virtude da sua forte relação com o desenvolvimento regional. Com o intuito de promover o comportamento empreendedor, os governos, instituições de ensino e afins, unem-se para investir esforços e grandes quantidades de recursos financeiros. Além do esforço no desenvolvimento do perfil empreendedor, com foco no indivíduo, mecanismos de suporte à empresa nascente são colocados à disposição de quem deseja

abrir seu próprio negócio. Estes mecanismos abrangem desde linhas de crédito e incubadoras tecnológicas, até consultorias subsidiadas e eventos para a promoção de redes de negócios.

Corroborando com os autores, Dornelas (2008) afirma que a era do empreendedorismo, a chamada nova economia, recentemente mostra que as ideias inovadoras, know-how, um bom planejamento e uma equipe motivada e competente são ingredientes poderosos que, quando somados no momento certo, acrescidos de capital, podem gerar negócios de sucesso em um curto espaço de tempo. Por esse motivo a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente nos ensinos técnico e universitário brasileiro.

Degen (1989) explica que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir os bens e serviços necessários ao bem-estar da população.

Por este motivo, acredita-se que o melhor recurso de que está à disposição para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelos quais o Brasil passa, é a liberação da criatividade dos empreendedores, por meio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

O empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990. Dornelas

(2008) relata que nessa época que entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. O SEBRAE é um órgão mais conhecido do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos negócios. A SOFTEX foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão tecnológica.

Ainda de acordo com este autor, o ensino da administração, há 20 anos, era voltado para formar profissionais a fim de administrar grandes empresas, e não criar empresas, pois era loucura um jovem recém-formado aventurar-se na criação de um negócio próprio, onde os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como estabilidade que se conseguia nos empregos em repartições públicas, eram muito convidativos, com bons salários, status e possibilidade de crescimento dentro da organização. Quando esse cenário mudou, nem os profissionais experientes, nem os jovens à procura de uma oportunidade no mercado de trabalho, nem as escolas de ensino de administração, estavam preparados para o novo contexto. E mudar a visão a respeito de determinado assunto, redirecionar ações e repensar conceitos levam algum tempo até que gerem resultados práticos. Assim, o empreendedorismo finalmente começa a ser

tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido.

Segundo Inácio (2013), ensinar empreendedorismo no Brasil significa uma quebra de paradigmas na tradição didática, uma vez que os atributos do ser é abordado pela consequência do saber. Assim, na sala de aula, elementos como atitude, comportamento, emoção, sonho, individualidade, ganham vaga antes ocupada somente pelo prazer. Pesquisas em sala de aula demonstram que os alunos consideram importante este ensino fundamental mesmo para aqueles que não pretendem abrir empresas, e cuja vocação é, por exemplo, para a área acadêmica. Tais resultados conduziram a indagações e análises sobre o conteúdo da formação profissional oferecido aos alunos, frente às exigências do mercado.

Ramos (2013) declara que o ensino do empreendedorismo nas universidades brasileiras está aumentando. Em parceria com o SEBRAE, 24 instituições de Ensino Superior das 27 unidades da federação oferecem esse tipo de conteúdo a fim de desenvolver competências empreendedoras em quem está se preparando para entrar no mundo do trabalho. Esse é o resultado do edital que o SEBRAE abriu para que faculdades de todo o país pudessem encaminhar propostas de ações conjuntas para o ensino do empreendedorismo.

Dolabela (2008) traz que a universidade é o ponto de partida, porque é nela que se forma a opinião das pessoas, ela é a fonte multiplicadora do saber. Mas é preciso divulgar a cultura empreendedora desde a educação

infantil, o primeiro degrau do sistema educacional, pois só assim poderá ser criada uma sociedade empreendedora, dirigida por uma nova cultura que sinalize positivamente para valores empreendedores que priorizam a geração e distribuição de riquezas, a inovação, a cidadania, a ética, a liberdade em todos os níveis, o respeito ao homem e ao meio ambiente, o medo ao risco e ao erro.

Para Gomide (2009) o jovem empreendedor brasileiro conhecido por sua criatividade e determinação é atento à evolução dos negócios como chave para se destacar no mercado competitivo. Esta preocupação engloba todas as camadas da sociedade, tanto aquelas guiadas pela necessidade, quanto as que se agarram às oportunidades, e é essa veia empreendedora que está cada vez mais em evidência no mundo dos negócios. Enti-

dades industriais e o setor privado, em todo o país, já identificaram a necessidade da formação acadêmica, além de preparar executivos para trabalhar em empresas, forme o líder que iniciará seu próprio negócio, onde cada vez mais, agrupam os jovens com esse perfil para garantir uma identidade a essa classe. Exemplos desse trabalho são: o Comitê de Jovens Empreendedores (CJE) da FIESP (Federação das Indústrias de São Paulo), e a Ação Jovem do Mercado Financeiro (BMF&Bovespa) em São Paulo, a Confederação Nacional de Jovens Empresários (Conaje), em Brasília; o Instituto de Estudos Empresariais (IEE), no Rio Grande do Sul; entre outros.

De acordo com Dolabela (2008) o que estimulam os jovens a procurar emprego são os valores culturais. É referência de elevado status o acesso ao emprego público porque, além de altos salários, ele oferece estabilidade e boa aposentadoria. Em seguida a preferência recai em empresas estatais e multinacionais. O autor afirma que essa cultura precisa ser revertida porque consolida uma sociedade dependente, com baixa capacidade de inovação.

Gomide (2009) diz que, atualmente, ser um jovem empreendedor no Brasil é ultrapassar os desafios e a burocracia de um país que ainda não o vê como patrimônio, mas que será obrigado a descobrir a riqueza que tem em mãos.

A pessoa empreendedora tem fortes características, e, segundo Dornelas (2008), os empreendedores de sucesso são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes, constroem o próprio destino, são líderes, formadores de equipes, são bem relacionados (networking), são organizados, planejam, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Já para Rocon e Munhoz (2009), o empreendedor é alguém que define meta, busca informa-

PARA GOMIDE (2009) O JOVEM EMPREENDEDOR BRASILEIRO CONHECIDO POR SUA CRIATIVIDADE E DETERMINAÇÃO É ATENTO À EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS COMO CHAVE PARA SE DESTACAR NO MERCADO COMPETITIVO.

ção e é obstinado. Embora muitas pessoas adquiram estas características sem precisar frequentar cursos, tem-se a firme convicção de que elas podem ser desenvolvidas e lapidadas. As funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos em uma maneira original, servem para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico.

## **METODOLOGIA**

Primeiramente foi desenvolvido um levantamento bibliográfico para o desenvolvimento do referencial teórico. Este trabalho quanto aos meios foi realizado por meio de uma pesquisa de campo e quanto aos fins é uma pesquisa descritiva, pois descreveu as características dos alunos pesquisados, para levantar o perfil empreendedor dos alunos de Administração de Empresas e verificar se o curso está contribuindo para as características empreendedoras, com abordagem quantitativa para quantificar as variáveis.

Para Vergara (2005, p. 47) "pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações participante ou não".

Ainda de acordo com Vergara, uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa foi realizada em uma Universidade Pública do Sul do Estado de Minas Gerais.

Para Marconi e Lakatos (2012) universo ou população é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

O universo de pesquisa são 255 alunos matriculados no curso de Administração de Empresas. Segundo Vergara (2005, p. 46) "população amostral ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade". Foram pesquisados 155 alunos, totalizando uma amostra de 60,78%.

A pesquisa foi por acessibilidade, pois foram pesquisados os alunos que estavam presentes em sala de aula. De acordo com Vergara (2005, p.47) a pesquisa de acessibilidade é "longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles".

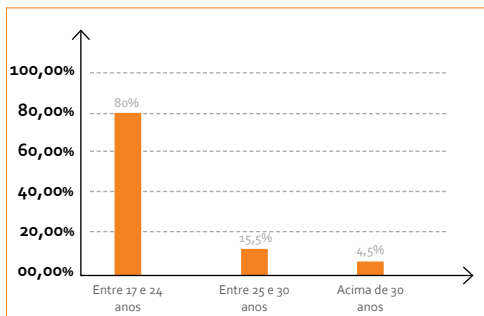
O questionário aplicado foi fechado, para Vergara (2005, p. 55) no questionário fechado, "o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas". O questionário foi dividido em duas seções: sobre o estudante; sobre a faculdade e o perfil empreendedor.

## **RESULTADOS**

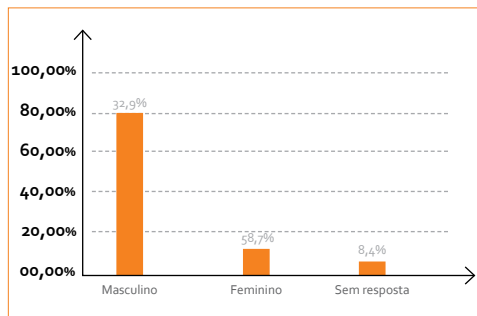
De acordo com a Global Entrepreneurship Monitor 2013, a faixa etária mais relevante quanto ao percentual de empreendedores iniciais é a de 25 a 34 anos (21,9%), seguida de perto pela faixa de 35 a 44 anos (19,9%) no Brasil. Percebe-se pelo gráfico abaixo que dos alunos pesquisados,

essa faixa etária é a minoria.

**GRÁFICO 01:**  
DISTRIBUIÇÃO DA FAIXA ETÁRIA DOS ALUNOS PESQUISADOS

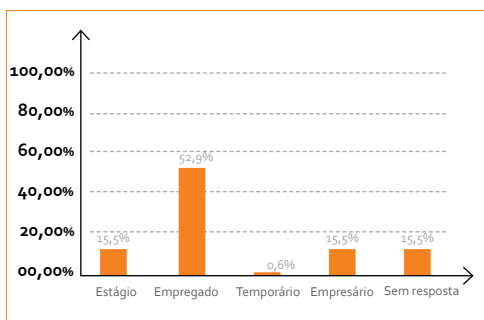


**GRÁFICO 02:**  
DISTRIBUIÇÃO DO GÊNERO



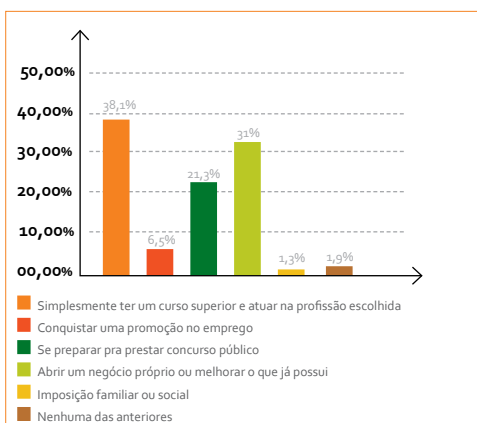
Nota-se que o gênero predominante é o feminino, com 58,70%. Segundo Exame (2013), as mulheres ainda não são a maioria entre os empresários brasileiros, mas o número de empreendedoras cresceu 21,4% no período de dez anos. A participação dos homens à frente dos micro e pequenos negócios, por sua vez, subiu 9,8% no mesmo período. De cada dez empresas em atividade no Brasil, três são comandadas pela força feminina.

**GRÁFICO 03:**  
DISTRIBUIÇÃO DA OCUPAÇÃO



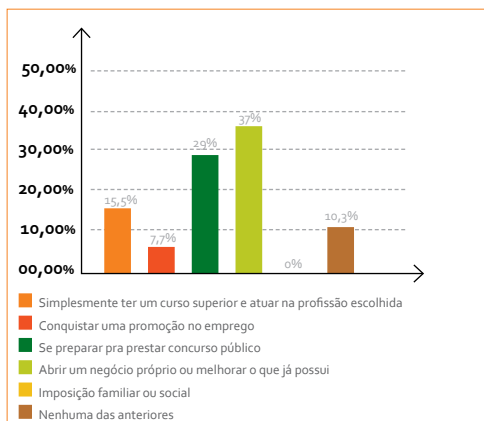
De acordo com o gráfico acima, a maioria dos alunos são empregados. No art. 30 da CLT, Empregado é toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário (DECRETO- LEI N.º 5.452, 1943).

**GRÁFICO 04:**  
DISTRIBUIÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS ALUNOS QUANDO INICIARAM O CURSO



Quando começaram o curso, uma boa parte dos alunos, com 38,10% simplesmente queriam ter um curso superior e atuar na profissão escolhida, Seguido de 21,30% que queriam se preparar para prestar um concurso público.

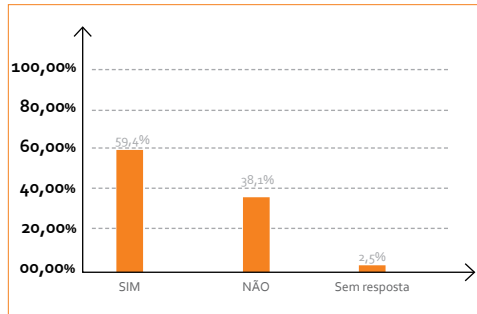
**GRÁFICO 05:**  
DISTRIBUIÇÃO DAS EXPECTATIVAS  
ATUAIS DOS ALUNOS



De acordo com o gráfico acima, percebe-se uma mudança nas expectativas dos alunos de Administração de Empresas, onde a maioria passa a ser, com 37%, abrir um negócio próprio ou melhorar o que já possui. A segunda expectativa predominante continua sendo se preparar para prestar concurso público, que passa de 21,30% para 29%. A expectativa dos alunos quando iniciaram o curso, a maioria era apenas ter um curso superior e atuar na profissão escolhida, com 38,10%, o que pode-se notar uma queda nas expectativas atuais, com apenas 15,50%.

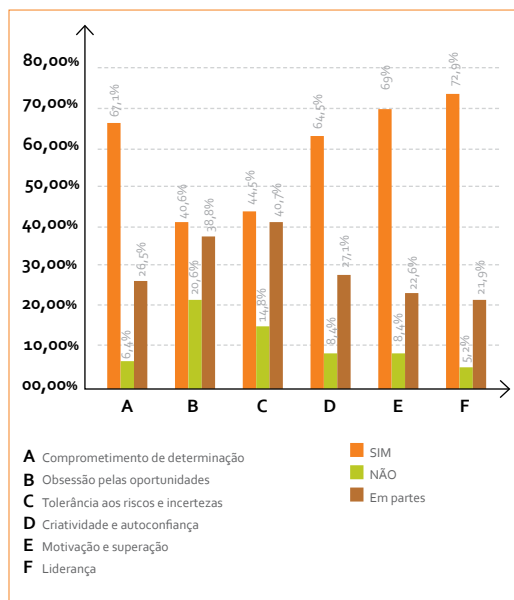
De acordo com a pesquisa da Endeavor (2012) alunos que cursaram matérias relacionadas a empreendedorismo também pensam mais em abrir suas próprias empresas em relação aos que nunca cursaram. 80,9% dos que já cursaram consideram verdadeira ou totalmente verdadeira a afirmação “Muitas vezes penso em me tornar um empreendedor”, enquanto entre os que nunca participaram de disciplinas empreendedoras, 69,8% tem essa opinião.

**GRÁFICO 06:**  
DISTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS QUE SE  
CONSIDERAM EMPREENDEDORES



Nota-se que no gráfico 6, 59,4% dos alunos pesquisados, consideram que são empreendedores. Para Mendes e Zaiden Filho (2012) no mundo em que vivemos, a única certeza visível é a mudança, portanto, como empreendedor, é necessário estar preparado para correr riscos e assumir compromissos desde o primeiro momento.

**GRÁFICO 07:**  
DISTRIBUIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS  
EMPREENDEADORAS DOS ALUNOS PESQUISADOS



Com base no gráfico 7, nota-se que o curso está contribuindo para característica empreendedora de comprometimento e determinação. Dos alunos pesquisados 67,1% afirmaram que o curso contribui para essa característica. A universidade está desenvolvendo em partes para a característica empreendedora de obsessão pelas oportunidades com um percentual muito baixo, apenas 40% dos pesquisados afirmam que o curso desenvolve sim essa característica. Também com um percentual baixo, 44,5% dos alunos afirmaram que o curso está desenvolvendo a característica de tolerância aos riscos e incertezas, seguida de 39,4% que dizem que desenvolve em partes.

Para Dornelas (2008) o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar esses riscos, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios, o que faz a jornada empreendedora ser mais estimulante.

Para Mendes e Zaiden Filho (2012), ter autoconfiança e acreditar nas possibilidades do negócio é a maior das virtudes. Jovens empreendedores são mais ousados nesse sentido e procuram se aperfeiçoar. Quanto maior o nível de conhecimento sobre o assunto, maior o nível de autoconfiança.

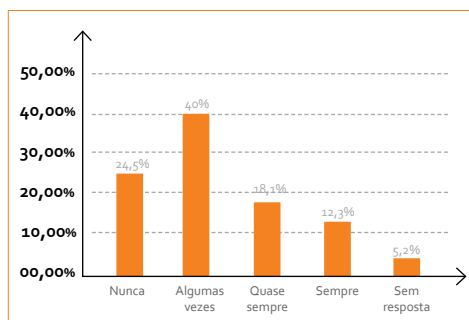
Pode-se perceber que os alunos afirmam possuir a característica de autoconfiança e criatividade, com 64,5%. E 27,10% deles, afirmam apenas em partes essa característica. Uma boa parte dos alunos também afirmam ter a característica de motivação e superação, com 69%. A característica que teve um percentual maior de afirmação, é liderança,

com 72,9%.

Segundo Mendes e Zaiden Filho (2012) a característica de liderança é essencial para os empreendedores. Estabelecer metas, definir prioridades, determinar e manter padrões são tarefas essenciais do líder, portanto, como líder, ele deverá ter a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem de maneira entusiástica e inspirar confiança para proporcionar segurança e atingir objetivos.

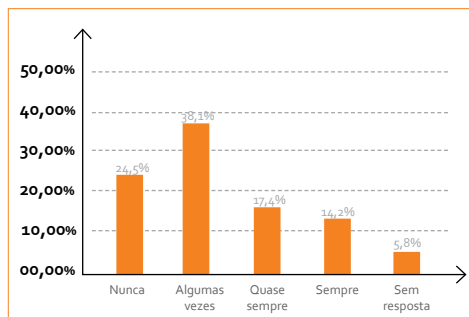
#### GRÁFICO 08:

*DISTRIBUIÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS ALUNOS PESQUISADOS EM RELAÇÃO SE ELAS PESQUISAM OPORTUNIDADES PARA ABRIR UM NEGÓCIO PRÓPRIO O TEMPO TODO*



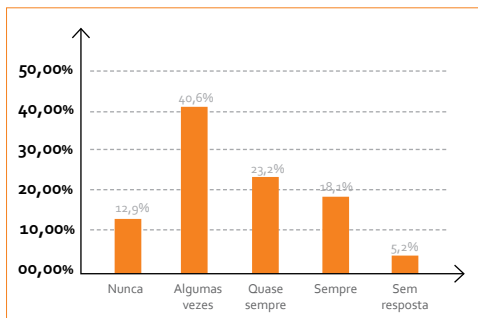
#### GRÁFICO 09:

*DISTRIBUIÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS ALUNOS PESQUISADOS EM RELAÇÃO SE ELAS BUSCAM INFORMAÇÕES SOBRE COMO ABRIR UM NEGÓCIO PRÓPRIO DURANTE O PERÍODO DE FACULDADE*



**GRÁFICO 10:**

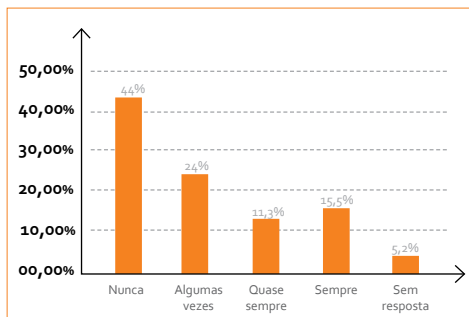
*DISTRIBUIÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS ALUNOS PESQUISADOS EM RELAÇÃO A COMO SE SENTEM SEGUROS PARA INICIAR UM NEGÓCIO PRÓPRIO, POIS SABEM QUETEM CAPACIDADES NECESSÁRIAS PARA TAL.*



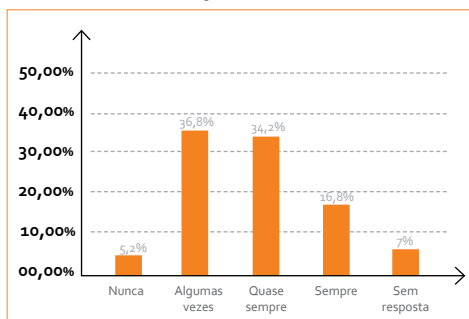
Na pesquisa da Endeavor Brasil (2012), chegou-se ao resultado de que quanto mais experiência os universitários tem, mais confiança. Para aqueles que têm ou já tiveram um emprego remunerado em empresas recém-criadas ou em estágio inicial, mais de 70% relataram estar mais seguros depois dessa experiência. No entanto, menos de 28% deles já ocuparam tal posição. cursar disciplinas ligadas a empreendedorismo também aumenta a confiança dos alunos, especialmente para atividades mais técnicas, como criar uma campanha de marketing ou estimar a demanda para um novo produto. Além disso, engajar-se em organizações estudantis, como o Movimento das Empresas Juniores, aumenta consideravelmente a segurança dos universitários participantes. Ou seja, a pró-atividade dos alunos, seja através do trabalho ou de cursos, é bastante correlacionada ao seu nível de confiança.

**GRÁFICO 11:**

*DISTRIBUIÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS ALUNOS PESQUISADOS EM RELAÇÃO SE ELAS ESTÃO ECONOMIZANDO DINHEIRO PARA INICIAR UM NOVO NEGÓCIO*

**GRÁFICO 12:**

*DISTRIBUIÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS ALUNOS PESQUISADOS EM RELAÇÃO A COMO SE SENTEM CONFORTÁVEIS QUANDO ESTÃO EM SITUAÇÕES-PROBLEMA E CONSEGUEM PENSAR EM SOLUÇÕES COM FACILIDADE*



Segundo Mendes e Zaiden Filho (2012), uma das competências indispensáveis para empreendedores é saber resolver problemas, e que cada problema resolvido, é uma possibilidade de crescimento.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendedores precisam ter informações, conhecer formas de análises de negócios, do mercado e de si mesmo para conseguir o sucesso com passos firmes e sa-



ber colocar a oportunidade a seu favor.

O interesse pelo tema de empreendedorismo vem crescendo no Brasil e as universidades estão acompanhando. O curso de Administração de Empresas precisa ter uma formação empreendedora, pois na atualidade com o mercado de trabalho tão competitivo os alunos necessitam de técnicas apuradas de gestão e comportamento empreendedor.

Dos alunos pesquisados, apenas 56,4% consideram-se empreendedores, e a maior parte dos alunos afirmam que o curso contribui sim para as características empreendedoras que são imprescindíveis para os empreendedores.

Observou-se um ponto crítico no comportamento dos alunos em relação ao empreendedorismo, pois eles algumas vezes pesquisam, buscam informações e fazem cursos específicos. Em relação há economizar dinheiro para abrir seu próprio negócio 44% dos alunos de Administração nunca economizam dinheiro.

Em relação a abrir o próprio negócio, apenas 18,10% afirmam sempre estarem seguros, e 12,9% nunca estão seguros.

O presente trabalho levantou o perfil empreendedor dos alunos que se preparam para atuar na profissão de administrador, pontuando de forma clara e objetiva os comportamentos necessários para o empreendedorismo. O resultado obtido demonstra que tais alunos possuem níveis de comportamentos baixos em relação a empreendedores.

Pode-se considerar a partir deste trabalho que o curso contribui em partes para as características empreendedoras, porém os alunos devem desenvolver mais o seu comportamento empreendedor.

Como sugestão seria interessante uma pesquisa com administradores que passaram pela formação há mais de 20 anos e que trabalhem atualmente na educação superior, para identificar a diferença do ensino de antigamente com o atual. Inserir na grade dos cursos uma matéria específica de como ganhar dinheiro, orçamento doméstico ou investimento pessoal, para ajudar os alunos na parte financeira e economizarem dinheiro.

As contribuições que podem ser visualizadas a partir deste trabalho são: a utilização do mesmo para o desenvolvimento de um programa de empreendedorismo estruturado para os cursos; continuidade das pesquisas para identificação das causas do baixo percentual do comportamento empreendedor, sendo que os alunos se consideram empreendedores e estímulo para os alunos do curso de Administração de Empresas e toda a Universidade sobre o tema empreendedorismo.

A proposta do trabalho não teve a intenção de esgotar o tema, assim surgem novos questionamentos integrados pelo resultado obtido.

O trabalho desenvolvido também não despreza a possibilidade do intraempreendedorismo como um comportamento desejável pelo mercado de trabalho. Tal conceito apenas reforça a necessidade da universidade trabalhar na forma do comportamento do empreendedor de

seus discentes na expectativa de reforçar a contribuição para a geração de resultados na era do empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

**DECRETO-LEI N.º 5.452**, DE 10 de maio de 1943 disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em 21 de mai. de 2015.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. (pp. 49 a 58)

DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (pp. 5 a 22)

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedorismo nas universidades Brasileiras 2012**. Disponível em <http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/o-empreendedorismo-nas-universidades>. Acesso em 16 de out. de 2015.

EXAME. **Empreendedorismo feminino aumenta mais de 20%**. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/empreendedorismo-feminino-aumenta-mais-de-20>. Postado em 14 de nov. de 2013. Acesso em 15 de set. de 2014.

GOMIDE, Sylvio. **O jovem empreendedor de hoje**. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI82436-17141,00O+JOVEM+E+MPREENDEDOR+DE+HOJE.html>. Acesso em 15 de jun. de 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em <http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2013/01/Relatorio-Executivo-GEM-Brasil-2013.pdf>. Acesso 01 de abr. de 2015.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. e SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009. (pp. 27 a 30)

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **O Ensino de Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras**. Disponível em [http://www.empresafamiliar.com.br/RiccaAssociados/index.php?pag=artigos\\_detalle&id=MTQ=](http://www.empresafamiliar.com.br/RiccaAssociados/index.php?pag=artigos_detalle&id=MTQ=). Acesso em 25 de nov. de 2014.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. (p. 27)

MENDES, Jerônimo e ZAIDEN FILHO, Lússéf. **Empreendedorismo para jovens**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

RAMOS, Mariana. **Empreendedorismo ganha espaço nas universidades**. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/empreendedorismo-ganha-espaco-nas-universidades-2?page=3>. Acesso em 25 de nov. de 2014.

RONCON, Paulo Fernando e MUNHOZ, Sarah. **Estudantes de enfermagem têm perfil Empreendedor?**. Brasília: Revista Brasileira de Enfermagem, 2009. (p. 695 a700)

SCHMIDT, Serje e BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. 13. vol. Curitiba: RAC, 2009. (pp. 450 a 467)

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2005. (pp. 46 a 50)

# GERAÇÃO E GÊNERO COMO MODERADORES NO COMPORTAMENTO DE COMPRA PRÓ-AMBIENTAL

RADONS, Daiane Lindner; BATTISTELLA, Luciana Flores, GROHMANN, Márcia Zampieri - Geração e gênero como moderadores no comportamento de compra pró-ambiental

## RESUMO

O estudo teve como objetivo verificar como a geração e o gênero (fatores moderadores) interferem nas relações entre compra verde e atitude ambiental, influência social, preocupação ambiental, gravidade percebida dos problemas ambientais, responsabilidade ambiental, preocupação com a autoimagem e comportamento inovador. Para tanto, foi desenvolvida pesquisa descritiva e causal, com abordagem quantitativa, e como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários a jovens universitários. Os questionários foram elaborados com base nos estudos de Doughfous, Petrof e Pons (1999) e de Lee (2008). Os achados demonstram que as gerações Y e Z influenciam a relação entre preocupação ambiental e compra verde, influência social e compra verde; e, os gêneros feminino e masculino influenciam a relação entre influência social e compra verde.

**Palavras-chave:** Comportamento do Consumidor, Compra Verde, Gêneros, Gerações, Jovens.

---

## ABSTRACT

The study aimed to verify as the generation and gender (moderating factors) affect the relationship between green purchase and environmental attitude, social influence, environmental concern, perceived seriousness of environmental problems, environmental responsibility, concern with self-image and innovative behavior. For both, descriptive and causal research with quantitative approach was developed, and as tool for data collection were administered questionnaires to university students. The questionnaires were developed based on studies of Doughfous, Petrof and Pons (1999) and Lee (2008). The findings showed that the Y and Z generations influence the relationship between environmental concern and green purchase, green purchase and social influence, and the male and female gender influence the relationship between social influence and green purchase.

**Keywords:** Consumer Behavior, Generations, Genres, Purchase Green, Young.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se um crescimento de estudos a cerca da gestão socioambiental. Esse panorama deve-se a uma maior evidência da temática, que começou a ser difundida a partir da década de 90, momento em que muitas empresas aderiram às certificações como uma oportunidade de mercado, um diferencial competitivo em relação aos concorrentes (Garcia, Silva, Pereira, Rossi & Minciotti, 2008). Nesse sentido, novas concepções e definições começaram a ser difundidas, de forma a contemplar a preocupação com o ambiente

e a sociedade, tais como Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Socioambiental e Marketing Verde.

O comportamento de compra do consumidor foi influenciado por diferentes fatores no decorrer dos anos. Nota-se que as decisões de compra, nas últimas décadas, foram impactadas pelo aumento da consciência ambiental (Menon & Menon, 1997). Algumas especificidades do comportamento do consumidor podem ser atreladas à geração que cada indivíduo pertence, considerando que as gerações de consumo têm tornado mais

complexa a tomada de decisão no momento de compra (Zhou, Arnold, Pereira & Yu, 2010).

Nesse sentido, é relevante compreender as particularidades de cada geração, visando atender suas necessidades de forma eficaz. Alguns estudos realizados, buscando identificar diferenças entre as gerações, se referem

às carreiras inteligentes (Veloso, Dutra & Nakata, 2008), avaliação de determinada marca (Laux, Almeida & Pereira, 2005) e estilos de tomada de decisão (Ladeira, 2010).

O gênero é outro fator externo relacionado ao consumo, sendo um aspecto chave

para os estudos de comportamento do consumidor (Dommeyer & Gross, 2003). Estudos demonstram que homens e mulheres podem agir de formas distintas em diversos aspectos, tais como: intenção de compra (Darley, Luethge & Thatte, 2008), ambiente de trabalho (Macêdo & Macêdo, 2004; Irigaray & Vergara, 2009) e atuação empreendedora (Garcia & Welter, 2013; Canizares & Garcia, 2013).

Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo verificar se a geração e o gênero (fatores moderadores) interferem nas relações entre compra verde e atitude ambiental,

. ALGUMAS  
ESPECIFICIDADES DO  
COMPORTAMENTO DO  
CONSUMIDOR PODEM  
SER ATRELADAS À  
GERAÇÃO QUE CADA  
INDIVÍDUO PERTENCE,  
CONSIDERANDO QUE AS  
GERAÇÕES DE CONSUMO  
TÊM TORNADO MAIS  
COMPLEXA A TOMADA  
DE DECISÃO NO  
MOMENTO DE COMPRA

influência social, preocupação ambiental, gravidade percebida dos problemas ambientais, responsabilidade ambiental, preocupação com a autoimagem e comportamento inovador.

Para tanto, os fatores e variáveis utilizados na pesquisa apoiaram-se no estudo de Lee (2008), que agrupou sete fatores a partir de pesquisas anteriores (Kaiser, Wölfling & Fuhrer, 1999; Schultz, Shriver, Tabanico & Khazian, 2004; Garcia- Mira, Real & Romay, 2005; Manzo & Weinstein, 1987; Lee, 2007; Ryan, 2001) e no estudo sobre comportamento de inovação do consumidor, de Doughfous, Petrof e Pons (1999).

O trabalho está estruturado em cinco partes, iniciando com a introdução. Na sequência, é apresentado o referencial teórico que compreende conceitos e aspectos associados ao comportamento dos consumidores, o modelo teórico e a fundamentação das hipóteses do estudo. Na terceira parte, a metodologia utilizada é considerada e na quarta etapa, as análises dos resultados são apresentadas. Por fim, as considerações finais são demonstradas.

## 2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Os consumidores exercem influência sobre o sucesso ou não dos produtos disponíveis para compra, o que implica que as empresas precisam estar atentas às tendências de consumo. Kotler e Keller (2006) salientam a importância de realizar estudos sobre o consumidor e o seu comportamento de compra, uma vez que os mesmos ajudam as empresas a melhorarem ou lançarem produtos e serviços, auxiliando-as a determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver demais atividades de marketing.

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), a tarefa de compreender o processo de decisão dos indivíduos e os fatores que o influenciam beneficia os consumidores, ao passo que podem se tornar mais sábios; e, as organizações e os profissionais de marketing, por aumentarem sua probabilidade de conhecimento em busca de determinada reação.

O ser humano é um ser social e, assim, tem sua decisão de compra influenciada, segundo Kotler e Keller (2006), por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Samara e Morsch (2005) abordam como determinantes do comportamento do consumidor os fatores situacionais e as influências socioculturais e psicológicas, sendo que as influências psicológicas estão relacionadas com a motivação, o aprendizado, as atitudes, a personalidade e as influências intrapessoais.

O modelo econômico adotado, atualmente, pela sociedade está alicerçado na busca e manutenção de um alto padrão de consumo, o qual caracteriza-se como insustentável (Cavalcanti, 2004; Manzini, 2010) pelos danos que acarreta para o meio ambiente. Diante desse cenário,

O SER HUMANO É UM SER SOCIAL E, ASSIM, TEM SUA DECISÃO DE COMPRA INFLUENCIADA, SEGUNDO KOTLER E KELLER (2006), POR FATORES CULTURAIS, SOCIAIS, PESSOAIS E PSICOLÓGICOS.

# O CONSUMO SUSTENTÁVEL REPRESENTA O CONSUMO DE BENS E SERVIÇOS COM RESPEITO AOS RECURSOS AMBIENTAIS, DE FORMA QUE GARANTA O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DAS PRESENTES GERAÇÕES SEM COMPROMETER O ATENDIMENTO DAS GERAÇÕES FUTURAS

para que o desenvolvimento siga no caminho da sustentabilidade, é preciso adotar padrões de consumo com responsabilidade ambiental.

Nessa perspectiva, o consumo sustentável passa a exercer papel relevante na aquisição de produtos e serviços, tornando a preocupação ambiental elemento chave na escolha de determinada marca ou item.

O consumo sustentável representa o consumo de bens e serviços com respeito aos recursos ambientais, de forma que garanta o atendimento das necessidades das presentes gerações sem comprometer o atendimento das gerações futuras (Heap & Kent, 2000). Conforme Consumer International (1998), existem evidências de que ocorre um tipo de mudança de consciência no padrão de consumo, tendo emergência o conceito de consumo “verde”, que compreende atividades simples e cotidianas como “ir às compras” como comportamen-

tos e escolhas que afetam a qualidade do meio ambiente.

## 2.1 Modelo teórico e fundamentação das hipóteses do estudo

Os modelos teóricos utilizados na pesquisa estão baseados em Lee (2008) e em Doughfous, Petrof e Pons (1999). Lee (2008) propôs um modelo com o agrupamento de sete constructos para explicar o comportamento de compra verde de jovens consumidores na cidade de Hong Kong. Para tanto, o autor utilizou-se de escalas desenvolvidas, anteriormente, e validadas para cada um dos fatores: atitudes ambientais (Kaiser, Wölfling & Fuhrer, 1999); preocupação ambiental (Schultz et al., 2004), gravidade percebida de problemas ambientais (Garcia-Mira, Real & Romay, 2005), responsabilidade ambiental percebida (Manzo & Weinstein, 1987), eficácia percebida do comportamento ambiental (Manzo & Weinstein, 1987), preocupação com a autoimagem na proteção do ambiente (Lee, 2007) e influência social (Ryan, 2001). Optou-se, nesse estudo, por não considerar o constructo eficácia percebida do comportamento ambiental, devido este não apresentar resultados satisfatórios em testes anteriores.

O presente estudo considerou também o comportamento inovador do consumidor, partindo da Escala Inovação do Consumidor (Doughfous, Petrof & Pons, 1999). No Quadro 1, são apresentadas as definições dos constructos do modelo.

**QUADRO 01:****DEFINIÇÃO DOS CONSTRUCTOS DO MODELO**

CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO
<b>Influência social</b>	Refere-se aos modos pelos quais as opiniões e atitudes de uma pessoa afetam as opiniões e atitudes de outra pessoa (Martin & Hewstone, 2003).
<b>Atitude ambiental</b>	Entendida como um julgamento cognitivo voltado para o valor de proteção ambiental (Lee, 2008).
<b>Preocupação ambiental</b>	Atributo afetivo que pode representar preocupações, compaixão, gostos e desgostos sobre o meio ambiente (Yeung, 2005).
<b>Gravidade percebida dos problemas ambientais</b>	Percepção dos problemas ambientais como preocupantes, especialmente quando ocorrem em distâncias maiores (García-Mira, Real & Romay, 2005).
<b>Responsabilidade ambiental percebida</b>	O comportamento ambiental compreende uma dimensão altruísta, no qual indivíduos podem ter uma orientação e vontade de utilizar o tempo a fim de proteger o ambiente, visando os benefícios a longo prazo da proteção da terra e da raça humana (Lee, 2009).
<b>Preocupação com a autoimagem na proteção ambiental</b>	Refere-se à percepção que a pessoa tem de si, envolvendo elementos, como a proteção ambiental (Gouveia, Singelis & Coelho, 2002).
<b>Comportamento de compra verde</b>	Representa o consumo de bens e serviços com respeito aos recursos ambientais, de forma que garanta o atendimento das necessidades das presentes gerações sem comprometer o atendimento das gerações futuras (Heap & Kent, 2000).
<b>Comportamento inovador</b>	Predisposição inata para comprar marcas e produtos novos e diferentes, ao invés de permanecer com as escolhas e padrões de consumo anteriores (Steenkamp, Hofstede & Wedel, 1999).

A partir dos constructos do modelo e as possíveis associações entre os mesmos, foi investigada a influência da geração e do gênero como moderadores.

A faixa etária dos indivíduos pode exercer a influência mais abrangente sobre o comportamento do consumidor (Sheth, Mittal & Newman, 2001) e apresenta-se como importante determinante pessoal em função de três razões: as necessidades e os desejos variam de acordo com a idade; a idade ajuda a determinar o ciclo de vida de um consumidor; e as mudanças na composição etária das pessoas resultam em alterações nos mercados.

A classificação dos indivíduos em gerações é realizada há vários anos e se faz necessária, pois possibilita compreender algumas características na tomada de decisão de consumo (Kueh & Voon, 2007) a partir de diferentes perspectivas e com isto estabele-

cer estratégias mercadológicas orientadas a esses grupos de consumidores. Nesse estudo, adotou-se a concepção de Shah (2009) e Osa-jima, Sternquist e Manjeshwar (2010) para a classificação das gerações Y e Z, sendo que pessoas nascidas entre os anos de 1977 a 1991 compreendem a geração Y e aquelas nascidas a partir de 1992 fazem parte da geração Z.

Estudos têm sido realizados associando os jovens universitários, pertencentes às gerações Y e Z, às questões ambientais. Como exemplo, citam-se pesquisas que buscaram identificar a influência da consciência ambiental dos estudantes e suas atitudes em relação ao consumo sustentável (Bedante, 2004); a proposição de uma escala de consumo sustentável (Ribeiro & Veiga, 2011); e, exploração da noção de conduta sustentável (Diniz, 2010).

Os indivíduos mais jovens tendem a ser



mais sensíveis às questões ambientais (Straughan & Roberts, 1999). Os universitários apresentam consciência ecológica e ambiental, ligada à preservação da vida e das condições de coexistência da humanidade e à natureza (Cardoso & Cairrão, 2007).

Partindo dessas considerações, buscou-se identificar a influência da geração nas relações entre os constructos do estudo:

**H1** - a geração é um fator moderador na relação causal entre atitudes ambientais e comportamento de compra verde;

**H2** - a geração é um fator moderador na relação causal entre preocupação ambiental e comportamento de compra verde;

**H3** - a geração é um fator moderador na relação causal entre gravidade percebida e comportamento de compra verde;

**H4** - a geração é um fator moderador na relação causal entre responsabilidade ambiental e comportamento de compra verde;

**H5** - a geração é um fator moderador na relação causal entre influência social e comportamento de compra verde;

**H6** - a geração é um fator moderador na relação causal entre autoimagem e comportamento de compra verde;

**H7** - a geração é um fator moderador na relação causal entre comportamento inovador e comportamento de compra verde.

O gênero é outro elemento que exerce influencia no consumo. Bacellar, Gouveia e Miranda (2006) atentam para a necessidade de considerar as mudanças socioculturais e seus reflexos no comportamento de consumo de homens e mulheres, uma vez que os papéis masculinos e femininos estão em constante transformação.

Considerando, especificamente, a dimensão ambiental, Ottman (1998) afirma que as mulheres são mais receptivas a apelos de marketing ambiental do que os homens. Corroborando, Roberts (1996) e Barreiros, Ferreira e Vieira (2004) verificaram que as mulheres apresentam maior consciência ecológica e intenção de comportamento pró-ambiental, em comparação aos homens.

Lee (2009) justifica esse fato, ao relatar que as mulheres são associadas ao cuidado da casa e da família, o que as torna mais preocupadas com as ameaças ambientais para a saúde e segurança, além de desenvolverem o comportamento ambientalmente mais relevante em casa, como economia de energia e compra de produtos pró-ambientais. Em seu estudo, constatou que o gênero feminino apresentou significativamente maior grau de atitude ambiental, preocupação ambiental, gravidade percebida de problemas ambientais, responsabilidade ambiental percebida, influência social e comportamento de compra verde; e, o gênero masculino, por sua vez, obteve significativamente maior grau na avaliação da autoimagem na proteção ambiental.

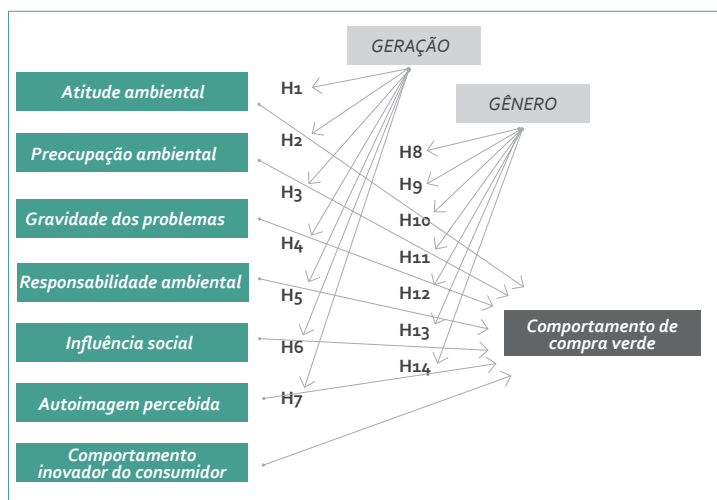
A partir do exposto, buscou-se identificar a influência do gênero nas relações entre os

constructos do estudo:

- H8** – o gênero é um fator moderador na relação causal entre atitudes ambientais e comportamento de compra verde;
- H9** - o gênero é um fator moderador na relação causal entre preocupação ambiental e comportamento de compra verde;
- H10** - o gênero é um fator moderador na relação causal entre gravidade percebida e comportamento de compra verde;
- H11** - o gênero é um fator moderador na relação causal entre responsabilidade ambiental e comportamento de compra verde;
- H12** - o gênero é um fator moderador na relação causal entre influência social e comportamento de compra verde;
- H13** - o gênero é um fator moderador na relação causal entre autoimagem e comportamento de compra verde;
- H14** - o gênero é um fator moderador na relação causal entre comportamento inovador e comportamento de compra verde.

Na Figura 1 estão apresentadas as hipóteses do estudo.

**FIGURA 01:**



### 3. MÉTODO DO ESTUDO

O estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva e causal, de cunho quantitativo. Os planos da pesquisa descritiva são estruturados e criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005). Conforme Malhotra (2006), a pesquisa causal apresenta-se como conclusiva e possui o objetivo de obter evidências relativas a relações de causa e efeito (causais).

O modelo teórico utilizado no estudo levou em consideração a investigação de Lee (2008),

que agrupou sete fatores a partir de pesquisas anteriores (Kaiser, Wölfing & Fuhrer, 1999; Schultz et al., 2004; Garcia-Mira, Real & Romain, 2005; Manzo & Weinstein, 1987; Lee, 2007; Ryan, 2001), e o estudo sobre comportamento de inovação do consumidor, de Doughfous, Petrof e Pons (1999).

O modelo foi composto por nove constructos: influência social (IS) que compreende 6 variáveis, atitude ambiental (A) engloba 7 variáveis, preocupação ambiental (PA) possui 4 variáveis, gravidade percebida dos problemas ambientais (G) é composto por 5 variáveis, responsabilidade ambiental percebida (R) compreende 7 variáveis, eficácia do comportamento ambiental (E) possui 4 variáveis, preocupação com a autoimagem na proteção ambiental (P) envolve 3 variáveis, comportamento inovador (I) compreende 7 variáveis e comportamento de compra verde (C) possui 4 variáveis.

A coleta de dados foi realizada por intermédio de surveys respondidas por jovens universitários de Santa Maria, cidade da região central do estado do Rio Grande do Sul. Os questionários foram impressos e aplicados aos respondentes pela pesquisadora, de forma presencial.

No total, o questionário compreendeu quarenta e sete afirmações, divididas nos constructos supramencionados. A escala utilizada foi do tipo Likert de cinco pontos, sendo que 1 (um) representava a total discordância dos respondentes em relação à assertiva e 5 (cinco), a sua total concordância. Também foram realizadas questões para verificar o perfil do respondente, tais

como gênero, faixa etária, renda, curso de graduação e semestre que estuda. Ao final do processo de coleta de dados, obteve-se 455 questionários válidos.

A análise de dados foi realizada a partir do teste de invariância, que visou identificar as influências das gerações e gêneros como fatores moderadores nas relações causais. O teste de invariância visa definir o valor do qui-quadrado e os graus de liberdade do modelo base (amostra total) e compará-los com o modelo restritivo. Se a diferença entre os valores dos qui-quadrados for significativa ( $p < 0,05$ ), comprova-se que há diferenças entre os modelos estruturais.

Para tal análise, foi adotado o procedimento de dividir a amostra de acordo com: a geração, consumidores da geração Y e consumidores da geração Z; e, gênero, respondentes do gênero feminino e do gênero masculino. Adotou-se a abordagem de Shah (2009) e Osajima, Sternquist e Manjeshwar (2010) para classificar as gerações, sendo que a geração Y compreendeu os consumidores nascidos entre os anos 1977 a 1991, e, a geração Z os nascidos a partir de 1992.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra foi composta por 255 respondentes do sexo feminino (56%) e 200 do sexo masculino (44%), apresentando uma distribuição relativamente homogênea. Considerando a idade, os acadêmicos foram divididos na geração Y (pessoas de 22 a 36 anos) e geração Z (com ou menos de 21 anos). A geração Z compreendeu 241 acadêmicos (53%) e a

geração Y, 214 respondentes (47%). Em relação à renda mensal familiar, a maior parte dos acadêmicos apresenta renda de R\$ 1.000,01 a R\$ 2.500,00, representando 31% do total (122 respostas); e, a faixa de renda com menor frequência foi a de R\$ 5.500,01 a R\$ 7.000,00, com 5,34% do total (21 respostas). A grande parte dos acadêmicos está cursando até o 5º semestre do curso de graduação, representando 72% do total.

Para a análise das primeiras sete hipóteses, utilizou-se a construção de dois modelos estruturais, um para a geração Y e outro para a geração Z. A geração Y compreende consumidores nascidos entre os anos 1977 a 1991, ou seja, de 22 a 36 anos, enquanto que a geração Z engloba os nascidos a partir de 1992, com ou menos de 21 anos (Shah, 2009; Osajima, Sternquist & Manjeshwar, 2010).

Os dados foram divididos em dois grupos: geração Y (n = 214) e geração Z (n = 241) para a realização da Modelagem de Equações Estruturais separada para cada amostra. Na Tabela 1, estão apresentados os resultados para o teste de hipóteses considerando a geração como fator moderador.

Considerando as hipóteses que contemplavam a geração como fator moderador, foram confirmadas duas proposições para as duas gerações Y e Z (H2 e H5) e as demais hipóteses não foram confirmadas (H1, H3, H4, H6 e H7). A hipótese H2, que compreendia a relação entre preocupação ambiental e compra verde, foi confirmada para ambas as gerações. A geração Y apresentou relação mais forte ( $\beta = 0,310$ ) em comparação a geração Z ( $\beta = 0,154$ ).

**TABELA 01:**  
HIPÓTESES DA GERAÇÃO COMO FATOR MODERADOR

HIPÓTESE	RELAÇÃO	GERAÇÃO	$\beta$	Sig	CONCLUSÃO
H1	Atitude → Compra verde	Y	0,052	0,441	<b>Rejeitada</b>
		Z	0,026	0,690	
H2	Preocupação → Compra verde	Y	0,310	***	<b>Confirmada</b>
		Z	0,154	0,031	
H3	Gravidade → Compra verde	Y	-0,026	0,730	<b>Rejeitada</b>
		Z	-0,003	0,962	
H4	Responsabilidade → Compra verde	Y	0,011	0,878	<b>Rejeitada</b>
		Z	-0,004	0,954	
H5	Influência social → Compra verde	Y	0,401	***	<b>Confirmada</b>
		Z	0,546	***	
H6	Autoimagem → Compra verde	Y	0,088	0,141	<b>Rejeitada</b>
		Z	0,098	0,084	
H7	Inovador → Compra verde	Y	0,106	0,079	<b>Rejeitada</b>
		Z	0,089	0,098	

A associação entre influência social e compra verde (H5) foi comprovada para ambas as gerações, sendo que a geração Z obteve relação mais forte ( $\beta = 0,546$ ) do que a geração Y ( $\beta = 0,401$ ). Straughan e Roberts

(1999) consideram que os indivíduos mais jovens tendem a ser mais sensíveis às questões ambientais. Corroborando, Hume (2010) verificou que os consumidores da geração Y são considerados socialmente, econômica-

mente e ambientalmente conscientes, no entanto, existe contradição entre o que pensam e o que praticam em relação à sustentabilidade.

A fim de identificar se as diferenças obtidas entre as duas gerações são estatisticamente significativas, foi efetuado o Teste de Invariância, o qual consiste em, a partir do modelo base, realizar o cálculo do qui-quadrado ( $\chi^2$ ) do modelo restritivo, verificando se a diferença encontrada é significativa ( $p = 0,000$ ). Assim, para comprovar se a geração interfere no modelo proposto, foi realizado o Teste de Invariância (Tabela 2), ou seja, a partir do modelo base foi realizado o cálculo do qui-quadrado ( $\chi^2$ ) do modelo restritivo e observou-se que a diferença encontrada é significativa ( $p=0,000$ ), comprovando que há diferenças entre os modelos estruturais.

O Teste de Invariância dos parâmetros foi realizado com a imposição restritiva em cada um dos constructos, no intuito de torná-los invariantes nos dois grupos comparativos. As restrições foram feitas apenas para os constructos, não sendo realizado o procedimento para cada variável individual (o que justifica a pequena diferença entre os graus de liberdade - $\Delta$ gl) e os resultados foram comparados com os do modelo base.

**TABELA 02:**  
TESTE DE INVARIÂNCIA PARA AS GERAÇÕES Y E Z

	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta$ df	Sig	CONCLUSÃO
<i>Modelo Base</i> —————→	712,412		42			
<i>Modelo Restritivo</i> —————→	716,423	4,011	49	7	0,042	<b>Diferença significativa</b>
<i>IS – CV</i> —————→	718,556	6,144	43	1	0,017	<b>Diferença significativa</b>
<i>P – CV</i> —————→	716,481	4,069	43	1	0,039	<b>Diferença significativa</b>

As hipóteses consideradas para o Teste de Invariância foram: H2 (compra verde – preocupação) e H5 (compra verde – influência social). As demais hipóteses não foram testadas em função de não terem sido confirmadas para as gerações.

Os resultados demonstraram que há diferenças significativas entre os modelos das gerações Y e Z. O valor obtido pelo qui-quadrado do modelo base foi de 712,421 com 42 graus de liberdade e o valor do modelo restritivo foi de 716,423 com 49 graus de liberdade. Dessa forma, a diferença dos qui-quadrados ( $\Delta \chi^2$ ) foi de 4,011 com significância de 0,042, comprovando que há diferenças nos modelos estruturais.

O Teste de Invariância demonstrou a existência das diferenças apontadas na Tabela 1, indicando que as diferenças entre as relações causais são significativamente diferentes para a geração Y e para a geração Z. Constata-se, assim, que: a relação entre preocupação ambiental e compra verde é mais forte na geração Y, pois a diferença de qui-quadrado foi significativa ( $\Delta \chi^2 = 4,069$  com significância de 0,039); e, o impacto da influência social no comportamento de compra verde é mais forte para os consumidores da geração Z, uma vez que a diferença de qui-

quadrado foi significativa ( $\Delta \chi^2 = 6,144$  com significância de 0,017). Assim, as hipóteses H2 e H5 foram confirmadas através do Teste de Invariância e os resultados demonstraram o impacto da geração nessas duas relações.

Para a análise das sete hipóteses seguintes foi utilizado o mesmo método, que consistiu na construção de dois modelos estruturais, um para gênero feminino e outro para o gênero masculino. Assim, foi realizada a divisão dos dados em dois grupos: gênero feminino (n = 255) e gênero masculino (n = 200), no intuito de realizar a Modelagem de Equações Estruturais separada para cada amostra. Os resultados do teste de hipóteses considerando o gênero como moderador estão apresentados na Tabela 3.

As hipóteses que compreendiam o gênero como fator moderador resultaram em duas proposições confirmadas para os ambos os gêneros (H9 e H12), duas hipóteses confirmadas apenas para o gênero feminino (H13 e H14) e as demais proposições não foram confirmadas (H8, H10 e H11).

**TABELA 03:**  
HIPÓTESES DO GÊNERO COMO FATOR MODERADOR

HIPÓTESE	RELAÇÃO	GÊNERO	$\beta$	Sign.	CONCLUSÃO
<b>H8</b>	Atitude $\longrightarrow$ Compra verde	Masc. Fem.	0,009 0,069	0,891 0,314	<b>Rejeitada</b>
<b>H9</b>	Preocupação $\longrightarrow$ Compra verde	Masc. Fem.	0,237 0,250	*** 0,003	<b>Confirmada</b>
<b>H10</b>	Gravidade $\longrightarrow$ Compra verde	Masc. Fem.	0,030 -0,057	0,664 0,457	<b>Rejeitada</b>
<b>H11</b>	Responsabilidade $\longrightarrow$ Compra verde	Masc. Fem.	0,006 -0,007	0,938 0,924	<b>Rejeitada</b>
<b>H12</b>	Influência social $\longrightarrow$ Compra verde	Masc. Fem.	0,428 0,518	*** ***	<b>Confirmada</b>
<b>H13</b>	Autoimagem $\longrightarrow$ Compra verde	Masc. Fem.	0,130 0,056	0,020 0,355	<b>Confirmada</b>
<b>H14</b>	Inovador $\longrightarrow$ Compra verde	Masc. Fem.	0,131 0,060	0,018 0,317	<b>Confirmada</b>

De forma similar aos preocupação ambiental e compra verde (H9); e, influência social e compra verde (H12). Assim, a relação entre preocupação ambiental e compra verde (H9) foi confirmada para ambos os gêneros, sendo que os homens demonstraram uma relação mais forte ( $\beta = 0,250$ ) do que os as mulheres ( $\beta = 0,237$ ).

O gênero masculino ainda apresentou relação mais forte ( $\beta = 0,518$ ) em comparação ao gênero feminino ( $\beta = 0,428$ ) no tocante a associação entre influência social e compra verde (H12). Essa hipótese foi confirmada para ambos os gêneros.

As hipóteses H13 e H14 que abordavam, respectivamente, a relação entre autoimagem e compra verde; e, a associação entre comportamento inovador e compra verde foram confirmadas somente para o gênero feminino. Os resultados foram significativos para o gênero

feminino com grau de 13% ( $\beta = 0,130$ ;  $p = 0,020$ ) referente a H13 e grau de 13,1% no caso da H14 ( $\beta = 0,131$ ;  $p = 0,018$ ).

Visando verificar se as diferenças obtidas entre os dois gêneros são estatisticamente significativas, foi efetuado o Teste de Invariância (Tabela 4). Dessa forma, a partir do modelo base foi realizado o cálculo do qui-quadrado ( $\chi^2$ ) do modelo restritivo e observou-se que a diferença encontrada é significativa ( $p=0,000$ ), comprovando que há diferenças entre os modelos estruturais.

Então, procedeu-se o Teste de Invariância dos parâmetros com a imposição restritiva em cada um dos constructos, no intuito de torná-los invariantes nos dois grupos comparativos. As restrições foram feitas apenas para os constructos, não sendo realizado o procedimento para cada variável individual e os resultados foram comparados com os do modelo base.

As hipóteses consideradas para o Teste de Invariância foram: H9 (compra verde – preocupação) e H12 (compra verde – influência social). As demais hipóteses não foram submetidas ao referido Teste devido aos motivos: H8, H10 e H11 não foram confirmadas para nenhum gênero; e, H13 e H14 foram confirmadas somente para o gênero feminino.

**TABELA 04:**

TESTE DE INVARIÂNCIA PARA OS GÊNEROS FEMININO E MASCULINO

	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta$ df	Sig	CONCLUSÃO
<i>Modelo Base</i> →	710,462		42			
<i>Modelo Restritivo</i> →	714,361	3,899	49	7	0,049	<b>Diferença significativa</b>
<i>IS – CV</i> →	715,890	5,428	43	1	0,028	<b>Diferença significativa</b>
<i>P – CV</i> →	710,470	0,008	43	1	0,929	<b>Diferença não significativa</b>

Os resultados indicam que existem diferenças significativas entre os modelos dos gêneros feminino e masculino. O valor alcançado pelo qui-quadrado do modelo base foi de 710,462 com 42 graus de liberdade e o valor do modelo restritivo foi de 714,361 com 49 graus de liberdade. Dessa forma, a diferença dos qui-quadrados ( $\Delta \chi^2$ ) foi de 3,899 com significância de 0,049, demonstrando que há diferenças nos modelos estruturais.

A diferença apontada na Tabela 3 para a associação entre influência social e compra verde (H12) foi comprovada, evidenciando que a diferença da relação causal é significativamente diferente para os gêneros feminino e masculino, sendo que no gênero masculino a relação é mais forte, pois a diferença de qui-quadrado foi significativa ( $\Delta \chi^2 = 5,428$  com significância de 0,028).

No entanto, não foi possível confirmar que a diferença na relação entre preocupação ambiental e compra verde (H8) é significativamente diferente. Nesse sentido, verificou-se que a diferença de qui-quadrado não foi significativa ( $\Delta \chi^2 = 0,008$  com significância de 0,929).

Assim, a hipótese H12 não foi rejeitada através do Teste de Invariância e os resultados de-

monstraram o impacto do gênero nessa associação. Já a hipótese H8 foi rejeitada através do Teste de Invariância, indicando que não há diferença entre os gêneros na percepção da relação entre preocupação ambiental e compra verde.

Em síntese, evidenciou-se que o gênero interfere significativamente nas relações investigadas, pois das sete hipóteses testadas, três (H12, H13 e H14) foram confirmadas com diferenças significativas entre mulheres e homens.

Observou-se que o gênero feminino apresenta percepção ambiental mais favorável do que o masculino, sendo que três hipóteses foram confirmadas para as mulheres, enquanto que uma foi constatada para os homens. Os resultados obtidos em relação ao gênero são corroborados por estudos como de Velter (2011), que identificou que as mulheres apresentam uma consciência ecológica superior à consciência dos homens; Lee (2009) que verificou avaliação significativamente maior das mulheres em relação à atitude ambiental, preocupação ambiental, gravidade percebida de problemas ambientais, responsabilidade ambiental, a influência dos pares e comportamento de compra verde.

No Quadro 2, é apresentada a comparação entre as influências da geração e do gênero como fatores moderadores.

**QUADRO 02:**  
COMPARAÇÃO ENTRE OS FATORES MODERADORES DO ESTUDO

GERAÇÃO			GÊNERO	
Hipótese		Geração	Hipótese	Gênero
<b>H2</b>	Preocupação → Compra Verde	Y* Z	<b>H12</b>	Influência social → Compra Verde Mulheres Homens*
<b>H5</b>	Influência social → Compra Verde	Y Z*	<b>H13</b>	Autoimagem → Compra Verde Mulheres
			<b>H14</b>	Inovador → Compra Verde Mulheres

\* Relações mais fortes

Considerando a geração como fator moderador nas relações causais, verificou-se influência significativa em duas hipóteses. Já o gênero interfere significativamente em três hipóteses, indicando que as mulheres apresentam percepção mais favorável em relação ao meio ambiente, em comparação aos homens.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral verificar se a geração e o gênero (fatores moderadores) interferem nas relações entre compra verde e atitude ambiental, influência social, preocupação ambiental, gravidade percebida dos problemas ambientais, responsabilidade ambiental, preocupação com a autoimagem e comportamento inovador. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e causal com base nas investigações de Lee (2008) e de Doughfous, Petrof e Pons (1999).



As sete primeiras hipóteses buscaram identificar a influência da geração nas relações causais. Duas proposições foram confirmadas para as gerações Y e Z (H2 e H5) e as demais hipóteses não foram confirmadas (H1, H3, H4, H6 e H7). A hipótese H2, que compreendia a relação entre preocupação ambiental e compra verde, foi confirmada para ambas as gerações, sendo que a geração Y apresentou relação mais forte em comparação a geração Z. A hipótese 5, também confirmada para ambas as gerações, indicou que o impacto da influência social no comportamento de compra verde é mais forte para os consumidores da geração Z.

As hipóteses seguintes verificaram a influência do gênero como moderador nas relações causais. Do total de sete hipóteses, uma foi confirmada para os ambos os gêneros (H12), duas hipóteses confirmadas apenas para o gênero feminino (H13 e H14) e as demais proposições não foram confirmadas (H8, H10 e H11).

O gênero masculino apresentou relação mais forte ( $\beta = 0,518$ ) em comparação ao gênero feminino ( $\beta = 0,428$ ) no tocante a associação entre influência social e compra verde (H12), sendo que essa hipótese foi confirmada para ambos os gêneros. As hipóteses H13 e H14 que abordavam, respectivamente, a relação entre autoimagem e compra verde; e, a associação entre comportamento inovador e compra verde foram confirmadas somente para o gênero feminino. Os resultados foram significativos para o gênero feminino com grau de 13% ( $\beta = 0,130$ ;  $p = 0,020$ ) referente a H13 e grau de 13,1% no caso da H14 ( $\beta = 0,131$ ;  $p = 0,018$ ).

O estudo apresenta implicações de caráter acadêmico e gerencial. No campo acadêmico, a pesquisa contribui com a discussão a cerca da segmentação de mercado, que busca atender cada público de acordo com suas especificidades, considerando, por exemplo, gênero e faixa etária. Em termos gerenciais, o estudo apresentou considerações para os gestores e profissionais de marketing no tocante às diferenças percebidas das gerações Y e Z, assim como dos gêneros feminino e masculino, no intuito de que promovam estratégias adequadas ao público-alvo.

A investigação apresenta limitação quanto à amostra ser composta apenas por jovens acadêmicos, o que implica em não ser passível de generalização. Dessa forma, sugere-se a replicação desse estudo, englobando diferentes amostras, de faixas etárias e contextos distintos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bacellar, F. C.; Gouveia, T. M. O. A. & Miranda, L. C. (2006). **Homens vão às compras no supermercado: atitudes, opiniões e hábitos**. Anais dos Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 9.

Barreiros, F.; Ferreira, M. P. & Vieira, J. (2004). **Sentimentos e comportamentos em matéria ambiental: detecção de diferenças entre gênero e grupos profissionais**. Notas Econômicas, 19 (1), 49-64.

Bedante, G. N. (2004). **A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados.** Porto Alegre, 2004. [Dissertação de mestrado] - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.

Canizares, S. M. S. & Garcia, F. J. F. (2013). **Women and Entrepreneurship: An Analysis in the Spanish University Context.** *Revista de Ciencias Sociales*, 19 (1), 140-153.

Cardoso, A. J. M. & Cairrão, A. M. C. L. (2007). **Os jovens universitários e o consumo sustentável.** A sua influência na compra de produtos ecológicos. *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia*, 4, 124-135.

Cavalcanti, C. (2004). **Uma tentativa de caracterização da economia ecológica.** *Ambiente & Sociedade*, 7 (1).

Consumer International. (1998). **Além do ano 2000: a transição para o consumo sustentável.** In: *Consumo Sustentável*, Secretaria do Meio Ambiente, São Paulo.

Darley, W.; Luethge, D. & Thatte, A. (2008). **Exploring the relationship of perceived automotive salesperson attributes, customer satisfaction and intentions to automotive services department patronage: The moderating role of customer gender.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 460-479.

Dommeyer, C. & Gross, B. (2003). **What consumers know and what they do: an investigation of consumer knowledge, awareness, and use of privacy protection strategies.** *Journal of Interactive Marketing*, 17 (2), 34-51.

Doughfous, N.; Petrof, J. V. & Pons, F. (1999). **Values and adoption of innovations.** *Journal of Consumer Marketing*, 16 (4), 314-331.

Diniz, R. F. (2010). **Cuidado ambiental em tempos de sustentabilidade: explorando dimensões da conduta sustentável com estudantes universitários.** Natal, 2010. [Dissertação de mestrado] - Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Garcia, M. N.; Silva, D.; Pereira, R. S.; Rossi, G. B. & Minciotti, S. A. (2008). **Inovação no comportamento do consumidor: recompensa às empresas socioambientalmente responsáveis.** *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 5 (2), 73-91.

Garcia, M. C. D. & Welter, F. (2013). **Gender identities and practices:** Interpreting women entrepreneurs' narratives. *International Small Business Journal*, 31(4), 384-404.

Garcia-Mira, R.; Real, J. E. & Romay, J. (2005). **Temporal and spatial dimensions in the perception of environmental problems:** an investigation of the concept of environmental hyperopia. *International Journal of Psychology*, 40 (1), 5-10.

Gouveia, V.V.; Singelis, T. M. & Coelho, J.A.P.M. (2002). **Escala de Auto-Imagem:** comprovação da sua estrutura fatorial. *Avaliação Psicológica*, 1 (1), versão online.

Hair Jr., J. F.; Babin, B.; Money, A. H. & Samouel, P. (2005). **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman.

Heap, B. & Kent, J. (2000). **Towards sustainable consumption:** an European perspective. London: The Royal Society.

Hume, M. (2010). **Compassion without action:** Examining the young consumers consumption and attitude to sustainable consumption. *Journal of World Business*, 45, 385-394.

Irigaray, H. A. R. & Vergara, S. C. (2009). **Mulheres no Ambiente de Trabalho:** Abrindo o Pacote "Gênero". *Anais do Encontro Nacional da ANPAD, São Paulo, SP, Brasil*, 33.

Kaiser, F. G.; Wolfing, S. & Fuhrer, U. (1999). **Environmental attitude and ecological behaviour,** *Journal of Environmental Psychology*, 19, 1-19.

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

Kueh, K. & Voon, B. H. (2007). **Culture and service quality Expectations:** Evidence from generation Y consumers in Malaysia. *Managing Service Quality*, 17 (6), 656-680.

Ladeira, W. J. (2010). **Estilos de Tomada de Decisão:** Uma Investigação em Gerações Diferentes. *Revista de Administração da UNIMEP*, 8 (3), 184-206.

Laux, F. N.; Almeida, S. O. & Pereira, R. C. F. (2005). **Marketing de Gerações:** Construção e Teste de Escala para Avaliação da Marca de Refrigerante Coca-Cola por Jovens na Fase de Transição entre as Gerações X e Y. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD, Brasília, DF, Brasil*, 29.

Lee, K. (2009). **Gender differences in Hong Kong adolescent consumers' green purchasing behavior.** *Journal of Consumer Marketing*, 26 (2), 87-96.

Lee, K. (2008). **Opportunities for green marketing: young consumers.** *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (6), 573-586.

Lee, P. K. (2007). **The Relationships Among Self-concept, Advertising, Brand Attitude and Purchase Intention: A Study of Domestic Vehicles.** National Cheng Kung University: Tainan City.

Macêdo, K. B. & Macêdo, G. N. S. (2004). **A percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional.** *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais, Atibaia, SP, Brasil*, 3.

Malhotra, N. K. (2006). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Manzini, E. (2010). **Metaprojeto hoje: guia para uma fase de transição.** In: DE MORAES, D. *Metaprojeto: o design do design.* São Paulo: Blücher.

Manzo, L. C. & Weinstein, N. D. (1987). **Behavioral commitment to environmental protection: a study of active and nonactive members of the Sierra club,** *Environmental and Behaviour*, 19, 673-694.

Martin, R. & Hewstone, M. (2003). **Social influence processes of control and change: Conformity, obedience to authority and innovation.** In: M.A. Hogg & J. Cooper (Orgs.), *Sage Handbook of Social Psychology.* London: Sage.

Menon, A. & Menon, A. (1997). **Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy.** *Journal of Marketing*, 61, 51-67.

Osajima, K.; Sternquist, B. & Manjeshwar, S. (2010). **Japanese Materialism: A Comparison between the New Breed and Second Baby-boomer Age-cohorts.** *Journal of Asia Business Studies*, 4 (2), 57-72.

Ottman, J. (1998). **Green Marketing: opportunity for innovation.** New York: McGraw-Hill.

Ribeiro, J. A. & Veiga, R. T. (2011). **Proposição de uma escala de consumo sustentável.** Revista de Administração, 46 (1).

Roberts, A. J. (1996). **Green consumers in 1990s:** profile and implications for advertising. Journal of Business Research, 36 (3), 217-31.

Ryan, A. M. (2001). **The peer group as a context for the development of young adolescent motivation and achievement,** Child Development, 72 (6), 1135-1150.

Samara, B. S. & Morsch, M. A. (2005). **Comportamento do consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Prentice Hall.

Schiffman, L. G. & Kanuk, L.L. (2000). **Comportamento do Consumidor.** Livros técnicos e científicos. Editora S/A.

Schultz, P. W.; Shriver, C.; Tabanico, J. J.; Khazian, A. M. (2004). **Implicit connections with nature.** Journal of Environmental Psychology, 24, 31-42.

Shah, G. (2009). **The impact of economic globalization on work and family collectivism in India.** Journal of Indian Business Research, 1 (2/3), 95-118.

Sheth, J. N.; Mittal, B. & Newman, B. I. (2001). **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas.

Steenkamp, J. B. E. M.; Hofstede, F. & Wedel, M. (1999). **A cross-national comparison into the national and national cultural antecedents of consumer innovativeness.** Journal of Marketing, 63 (2), 55-69.

Straughan, R. D. & Roberts, J. A. (1999). Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. Journal of Consumer Marketing, Santa Barbara, 16 (6), 558-575.

Veloso, E. F. R.; Dutra, J. & Nakata, L. E. (2008). **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** Anais do Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Velter, A. N. (2011). **Um estudo dos determinantes ao comportamento pró-ambiental de professores universitários**. Santa Maria, 2011. [Dissertação de mestrado] - Universidade Federal de Santa Maria.

Yeung, S. P. (2005). **Teaching approaches in geography and students environmental attitudes**. *The Environmentalist*, 24 (1), 101-117.

Zhou, J. X.; Arnold, M. J.; Pereira, A. & Yu, J. (2010). **Chinese consumer decision-making styles: A comparison between the coastal and inland regions**. *Journal of Business Research*, 63 (1), 45-51.

# O ESTRESSE NO CONTEXTO ACADÊMICO: UM ESTUDO COM ALUNOS DA PÓS-GRADUAÇÃO

RADONS, Daiane Lindner; CUNHA, Luciane da Veiga; LUCCA, Carmen; GROHMANN, Márcia Zampieri - O estresse no contexto acadêmico: um estudo com alunos da pós-graduação

## RESUMO

A necessidade de adaptação do ser humano frente a situações de instabilidade propicia a incidência do fenômeno do estresse, que gera modificações e desgaste anormal no organismo das pessoas. O ambiente da pós-graduação inclui uma série de mudanças, com momentos de fortes pressões e cobranças, o que contribui para a evidência do fenômeno em mestrandos. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo geral identificar os fatores estressores em discentes dos mestrados acadêmico e profissional. Os objetivos específicos se referem a: descrever os fatores estressores e verificar a incidência de estresse em alunos de mestrado. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, a partir da realização de entrevistas fenomenológicas em profundidade, englobando doze mestrandos. Como principais resultados, obtiveram-se seis fatores estressores: falta de tempo para realização das atividades exigidas pelo curso, distância da família e dos amigos, dificuldade de adaptação à nova rotina, incerteza de suporte financeiro, doenças na família e auto-exigência excessiva.

**Palavras-Chave:** Discentes; Estresse; Fenomenologia; Pós-Graduação.

---

## ABSTRACT

The need for adaptation of human beings in situations of instability promotes the incidence of the phenomenon of stress, that creates abnormal wear and changes in people's bodies. The environment of graduate includes a number of changes, with moments of pressure and levy, which contributes to the evidence of the phenomenon in masters. Thus, this study aims at identifying stressors in students the courses academic masters and professional. The specifics objectives refers to: to describe the stress factors and the incidence of stress in MSc students. To this end, we conducted an exploratory study with qualitative approach, based on the phenomenological interviews in depth, encompassing twelve masters. The main results encompass six stressors: lack of time to carry out the activities required for the course, distance from family and friends, difficulty adjusting to the new routine, uncertainty of financial support, illness in the family and self-excessive demand.

**Keywords:** Graduate; Phenomenology; Stress; Students.



## 1. INTRODUÇÃO

A partir da necessidade de adaptação frente a situações de instabilidade, efeitos podem ser percebidos na vida do ser humano, consistindo em implicações positivas e negativas. Nesse contexto, observa-se a incidência do fenômeno do estresse, que gera modificações e desgaste anormal no organismo das pessoas. Conforme Rossi, Perrewé e Meurs (2011), o nível de estresse está crescendo, nos últimos anos, sendo que 70% dos brasileiros economicamente ativos sofrem as consequências do excesso de tensão do dia-a-dia. O contexto universitário não se constitui exceção, especificamente na pós-graduação, sendo que no ambiente acadêmico se vivencia uma série de mudanças com momentos de fortes pressões e cobranças. De Meis et al. (2003) corroboram ao afirmar que as atividades científicas no Brasil se desenvolvem a partir de grande desgaste emocional por parte das pessoas envolvidas.

Nas últimas décadas, observa-se um aumento do número de publicações a cerca do fenômeno, destacando-se estudos a respeito de eventos da vida entendidos como fatores estressores, especialmente em profissionais da área da enfermagem (CHAMON; MARINHO; OLIVEIRA, 2006; GUERRER; BIANCHI, 2008), de instituições bancárias (VELOSO; PIMENTA, 2004; VIANA et al., 2010), gestores (MELO; CASSINI, LOPES, 2010) e docentes universitários (BARRETO, 2008; VANDERLEY, XIMENES, 2008).

O crescente interesse acerca do estresse provém da preocupação dos pesquisadores com as várias consequências negativas que

podem decorrer do fenômeno (COOPER et al., 2001; JOHNSON et al., 2005), como impacto desfavorável na saúde física e mental do indivíduo. A persistência de agentes

ENTENDER COMO OS ESTUDANTES PERCEBEM E LIDAM COM AS DEMANDAS ESTRESSORAS NA PÓS-GRADUAÇÃO É UMA POSSIBILIDADE PARA QUE SEJAM EMPREENDIDAS MEDIDAS DE REDUÇÃO DO ESTRESSE.

estressores pode desencadear uma série de doenças, decorrentes da diminuição da imunidade do indivíduo (SILLAS et al., 2011), destacando-se as doenças cardíacas, distúrbios gastrointestinais, ansiedade e depressão.

Na carreira acadêmica, o estresse se insere como um aspecto relevante, embora ainda não existam muitos estudos sobre a percepção dos pós-graduandos em relação ao curso que realizam (PARDO et al., 2004). O fenômeno impacta no desempenho dos alunos quando o indivíduo não consegue se adaptar ao estressor (PEREIRA; DAVIDE, 2005). Ademais, valores conflitantes permeiam a sociedade, na qual se deseja uma melhor qualidade de vida ao mesmo tempo em que se busca o aprimoramento técnico científico e a máxima eficiência das atividades intelectuais.

Conforme a perspectiva de Calais et al. (2003), entender como os estudantes percebem e lidam com as demandas estressoras na





pós-graduação é uma possibilidade para que sejam empreendidas medidas de redução do estresse. Observam-se vários fatores estressores associados à realidade de um curso de mestrado, tais como a carga de trabalho, a pressão de tempo e as situações adversas, assim como estressores psicossociais que estão relacionados aos fatores externos ligados a eventos da vida do mestrando. Diante do exposto, nota-se a necessidade de investigar: “O que leva os alunos de mestrado a desenvolverem o fenômeno de estresse, percebido no ambiente acadêmico”?

Para responder tal questão, esse estudo tem como objetivo geral identificar os fatores estressores em discentes dos mestrados acadêmico e profissional e como objetivos específicos: descrever os fatores estressores e verificar a incidência de estresse em alunos de mestrado.

A partir do exposto, torna-se relevante aprofundar o conhecimento da ocorrência de estresse nas Instituições de Ensino Superior (IES), especificamente no que diz respeito aos alunos da pós-graduação, possibilitando a identificação dos fatores tidos como estressores, com o intuito de adotar medidas preventivas; assim como um melhor planejamento de estudos pelo corpo docente visando dirimir os efeitos dos agentes que desencadeiam o fenômeno. Ferreira e Martino (2006) salientam que pouca atenção é destinada às prevenções primária e secundária do estresse. A prevenção primária envolve evitar que a situação geradora de estresse ocorra; já a secundária, oferece alternativas para minimizar os danos devido à ocorrência do problema (ROSSI; PERREWÉ; MEURS, 2011).

Para o alcance da finalidade proposta, o

artigo foi estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento, constituído pela introdução e aspectos fundamentais da pesquisa, como objetivos, justificativa e delimitação do estudo. Em seguida, são elencadas as bases conceituais utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, os procedimentos metodológicos adotados para a obtenção dos dados e a análise de resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais advindas da pesquisa, bem como a proposição de sugestões e direcionamentos futuros.

## 2. ESTRESSE: UMA BREVE REVISÃO CONCEITUAL

No homem contemporâneo, o estresse tornou-se um fenômeno complexo, acompanhado, muitas vezes, de manifestações psicossomáticas e altamente prejudiciais para sua qualidade de vida (FLECK, 2000). Quando a resposta do indivíduo aos agentes estressores torna-se difícil ou excede seus próprios recursos, desenvolvem-se as reações de estresse.

Para Lipp e Novais (2003, p.40), o estresse adquire uma conotação de reação global do organismo que envolve sinais físicos e psicológicos frente a determinadas situações; podendo ser definido como um “conjunto de alterações físicas, químicas e emocionais que preparam a pessoa para se adaptar às situações novas ou desconhecidas”. França

“CONJUNTO DE ALTERAÇÕES FÍSICAS, QUÍMICAS E EMOCIONAIS QUE PREPARAM A PESSOA PARA SE ADAPTAR ÀS SITUAÇÕES NOVAS OU DESCONHECIDAS”

e Rodrigues (2012) afirmam que o estresse é o estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, além do estado físico e relações pessoais.

O conceito de estresse surgiu na Biologia, em 1936, com Hans Selye e sua ênfase era na resposta não específica do organismo para situações que o enfraquecessem ou o fizessem adoecer, a qual ele chamou de "Síndrome Geral da Adaptação" (LIPP, 1996). A Síndrome consiste em três fases: alarme, resistência e exaustão.

A fase de alarme compreende a resposta inicial do organismo, quando ocorre uma mobilização total de forças de defesa, sendo que mudanças hormonais contribuem para que haja aumento da motivação, entusiasmo e energia. Se o estímulo estressor permanecer potente, esta etapa dá origem à fase de resistência (LIPP, 2004).

Quando ocorre a utilização das forças de defesa na tentativa de restabelecer o equilíbrio orgânico, o que pode desencadear a sensação de desgaste generalizado tem-se a fase de resistência. No caso do organismo resistir adequadamente ao estímulo estressor e ocorrer uma adaptação, o processo se interrompe sem consequências, no entanto, em caso contrário, a fase atual propicia margem à fase de exaustão (LIPP, 2004). Esta, por sua vez, envolve o desgaste do organismo e

pode ocorrer o aumento das estruturas linfáticas, exaustão psicológica na configuração de depressão e exaustão física em forma de doenças (LIPP, 2004).

Visando adaptar-se, o organismo humano pode buscar formas de manter equilíbrio interno (homeostase). A importância da

## O ORGANISMO HUMANO PODE BUSCAR FORMAS DE MANTER EQUILÍBRIO INTERNO (HOMEOSTASE).

homeostase foi, inicialmente, ressaltada por Claud Bernard, em 1879, que enfatizou o conceito de que o ambiente interno de um organismo necessita ser mantido em equi-

líbrio, independentemente do que ocorre na ambiente externo (LIPP; MALAGRIS, 1998).

Por outro lado, as experiências estressantes fazem com que os indivíduos desenvolvam diferentes estratégias de enfrentamento, como forma de adaptação e sobrevivência. A capacidade de enfrentamento, ou conceito de coping, tem sido definida como "o conjunto de estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes" (ANTONIAZZI; DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998).

### 2.1 Fatores estressores e consequências do fenômeno

Situações vivenciadas internamente pelo ser humano, ligadas a aspectos emocionais, podem desenvolver estados de tensão e ansiedade que tendem a tornar-se uma fonte de produção de estresse. Portanto, fatores externos e internos são determinantes do fenômeno que será vivenciado pelo indivíduo



(LIPP, 2004). Vanderley e Ximenes (2008) destacam que um agente estressor é o elemento que pressiona o indivíduo e produz uma mudança ou reação, resultando num estado de desequilíbrio. Dessa forma, o estado de estresse é decorrente de um acúmulo de reações que ocorrem a partir de diferentes agentes.

Autores apresentam diferentes categorizações dos fatores estressores. Lipp (2004) classificou os estressores de acordo com sua natureza: a) estressores externos - aqueles advindos de eventos ou condições externas que são geradores de tensão, superando a habilidade do ser humano de se adaptar a essas ocorrências; b) estressores internos - aqueles apresentados pelo próprio indivíduo no que se refere a estados emocionais acirrados, valores e crenças, vulnerabilidade psíquica e genética, entre outros.

## OS FATORES ESTRESSORES TÊM APENAS O POTENCIAL DE DESENCADear A REAÇÃO AO ESTRESSE, QUE SERÁ MEDIADO PELA CAPACIDADE DE ENFRENTAMENTO QUE A PESSOA APRENDEU A UTILIZAR DURANTE SUA HISTÓRIA DE VIDA

Paschoal e Tamayo (2004), ao validar uma escala de mensuração de estresse no trabalho, no contexto brasileiro, consideraram os fatores estressores no trabalho. Eles abordaram os estressores organizacionais, que podem ser natureza física, como barulho, ventilação e iluminação do local ou psicossocial, incluindo estressores baseados nos papéis, aspectos intrínsecos ao trabalho e

de relacionamento interpessoal, a autonomia/controlar no trabalho e os fatores relacionados ao desenvolvimento da carreira.

Os fatores estressores têm apenas o potencial de desencadear a reação ao estresse, que será mediado pela capacidade de enfrentamento que a pessoa aprendeu a utilizar durante sua história de vida, ou seja, a forma como cada indivíduo desenvolveu condições relativas ao manejo de situações novas ou adversas.

Segundo Farkas (2003), uma situação será vivenciada como mais estressante se o indivíduo a percebe como pouco controlável, não sendo possível prever seus resultados ou impactos futuros. Outro aspecto importante, para esse autor, diz respeito ao significado que a pessoa dá às consequências resultantes da situação. Se os eventos não ocorrerem da forma planejada e se as consequências são percebidas como indesejáveis, aumentará a condição de estresse no indivíduo.

O estresse pode levar a alterações fisiológicas e/ou psicológicas no organismo, quando este se apresenta mais predisposto ou vulnerável. Por isso, segundo França e Rodrigues (2012), sob a ótica biopsicossocial, o estresse se dá pela íntima ligação do ambiente, da pessoa e das circunstâncias.

De acordo com Rossi et al. (2005) existem três tipos comuns de consequências para o estres-



se, são eles: i) fisiológicos, risco aumentado de doença cardiovascular ou hipertensão, insônia, sintomas psicossomáticos; ii) psicológicos, frustração, ansiedade, atitudes negativas em relação ao trabalho; e, iii) comportamentais - absenteísmo, comportamentos contraproducentes, uso de drogas e álcool, afastamento do trabalho e família, piora no desempenho. Os autores Rossi et al. (2005, p. 105) atestam ainda que: "não há um motivo estabelecido que afirme que todos os estressores devem levar a consequências negativas".

O estresse provoca uma série de reações, que deixam o organismo muito mais suscetível à probabilidade do aparecimento de doenças. As doenças mais frequentes, de acordo com Mello Filho (1992), e que têm em sua base o esforço de adaptação, são: úlceras digestivas, alterações da pressão arterial, crises hemorroidárias, doenças renais, manifestações alérgicas, artrites reumáticas, comprometimento do sistema imunológico, entre outras.

## 2.2 Estresse no contexto acadêmico

Diversos estudos realizados sobre estresse se referem ao contexto acadêmico (SOUZA; MENEZES, 2005; SANTOS; ALVES JÚNIOR, 2007; LUZ et al., 2009). Destaca-se que são inúmeras as fontes de estresse que

o estudante está exposto no ambiente universitário: a ansiedade das avaliações, uma baixa autoestima e problemas socioeconômicos, gestão do tempo, dificuldades financeiras, alterações nos hábitos alimentares e de sono, novas responsabilidades, tomada de decisões de carreira (LUZ et al., 2009).

O estresse pode comprometer a saúde física do estudante e conduzir a problemas psicológicos (MORRISON; O'CONNOR, 2005) e, com efeito, tem sido apontado como um dos preditores do rendimento acadêmico (MURFF, 2005). Os estudantes vivenciam, em menor ou maior intensidade, o estresse no processo de ensino e aprendizagem e são influenciados pela realidade em que vivem, pois, ocorrem flutuações durante as distintas etapas de formação do aluno (EDWARDS, 2010).

Considerando, especificamente, a pós-graduação, observa-se que a entrada no curso é uma situação particular que irá resultar na necessidade de diversos tipos de adaptação por parte do aluno. Voltarelli (2002) salienta que a produtividade acadêmica está sendo um fator estressor para os pesquisadores nacionais, à medida que os mesmos precisam dedicar-se exclusivamente às atividades, sem apoio financeiro significativo e necessitam focar na publicação, de preferência internacional. Tais fatores podem levar a um estado de esgotamento mental, prejudicial à saúde do indivíduo, sendo que o estresse se insere neste panorama como um aspecto relevante na carreira acadêmica.

Corroborando com o fato de que os pós-graduandos estão pressionados para desenvolver

## O ESTRESSE PODE COMPROMETER A SAÚDE FÍSICA DO ESTUDANTE E CONDUZIR A PROBLEMAS PSICOLÓGICOS

publicações intensamente, a produção científica do Brasil tem aumentado nas últimas décadas, alcançando, no ano 2002, o 17º lugar no ranking mundial de Ciência e Tecnologia (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2002). A pós-graduação pode ser apontada como uma das grandes responsáveis por esta evolução. Martins (2000) afirma que a pós-graduação tem mostrado resultados positivos, ocupando uma posição estratégica no processo de modernização e progressão do desenvolvimento do país. No entanto, diversos problemas percebidos são apontados por autores, tendo em vista a corrida pela ascensão internacional e a busca por maior produtividade científica.

Nesse sentido, nota-se que estudos sobre estresse de pós-graduandos são relevantes para o contexto acadêmico, ao permitir compreender como ocorre esse fenômeno e o que pode ser formulado como estratégia para dirimir os efeitos, os quais irão impactar o desempenho dos alunos e das instituições a que pertencem.

### 3. MÉTODO DO ESTUDO

Visando atingir os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa exploratória, que busca o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intenções, bem como proporciona maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses (GIL, 2002).

Quanto à abordagem, constitui-se numa pesquisa qualitativa, indicada por Richardson (1999) para a realização de investigações que possuem como objeto situações complexas

ou estritamente particulares. Como é o caso do estudo realizado, uma vez que busca identificar os fatores estressores em alunos de mestrado.

O método escolhido para o estudo é o fenomenológico, que na concepção de Husserl envolve uma zona neutral de investigação de fenômenos, orientado pela realidade da consciência, ou seja, para aquilo que se manifesta por meio da intuição (RIBEIRO JR., 1991). Para a investigação fenomenológica, o desenvolvimento de uma pesquisa envolve o questionamento sobre a maneira como as pessoas experienciam o mundo (VAN MANEN, 1990). Assim, esse método utiliza a experiência vivida no sentido de compreender um fenômeno.

Como estratégia de coleta de dados, foram feitas entrevistas fenomenológicas em profundidade e utilizou-se lista de blocos temáticos para suporte e direcionamento da entrevista. Nos blocos temáticos, foi desenvolvido previamente um roteiro auxiliar de tópicos para formulação de perguntas abertas, no sentido de propiciar um relato detalhado da experiência do participante.

O estudo foi desenvolvido com alunos de um Programa de Pós-Graduação em Administração de uma Universidade Federal, que inclui três cursos: mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado, totalizando 96 alunos. No entanto, optou-se por englobar discentes em nível de mestrado, ou seja, considera-se uma população de 86 pessoas.

A seleção da amostra foi do tipo não-probabilística, intencional, por conveniência, adotando critérios de disponibilidade e aces-



sibilidade aos entrevistados. Dessa forma, foram entrevistados doze alunos de pós-graduação, selecionados de forma aleatória, sendo seis do mestrado acadêmico em Administração e seis do mestrado profissional em Gestão Pública. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos pesquisados e, posteriormente, transcritas.

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens.

#### 4. RESULTADOS

A amostra do estudo foi composta por doze mestrandos e o perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 1. O sexo feminino predomina entre os pesquisados (66,66% do total), em comparação ao sexo masculino (33,33%). As idades alternaram de 23 a 57 anos, sendo que a média é mais elevada entre os alunos do mestrado profissional, correspondendo a 42 anos, em comparação aos discentes do mestrado acadêmico, que é 27 anos. Os alunos do mestrado profissional desenvolvem atividades no ambiente de trabalho, além do estudo, já que um pré-requisito para ingresso ao curso é ser funcionário público.

**QUADRO 01:**

*PERFIL DOS ENTREVISTADOS*

ENTREVISTADO	MESTRADO	ANO	SEXO	IDADE	TRABALHA	MORA COM A FAMÍLIA	ESTADO CIVIL	POSSUI FILHOS
E1	Acadêmico	1º	Feminino	23	Não	Não	Solteira	Não
E2	Acadêmico	1º	Feminino	26	Não	Não	Solteira	Não
E3	Acadêmico	1º	Masculino	26	Não	Não	Solteiro	Não
E4	Acadêmico	2º	Feminino	31	Projeto	Sim	Solteira	Não
E5	Acadêmico	2º	Feminino	32	Não	Sim	Solteira	Não
E6	Acadêmico	2º	Masculino	24	Não	Não	Solteiro	Não
E7	Profissional	1º	Feminino	51	Servidora pública	Sim	Casada	Sim
E8	Profissional	1º	Feminino	29	Servidora pública	Não	Solteira	Não
E9	Profissional	1º	Masculino	37	Servidor público	Sim	Casado	Sim
E10	Profissional	2º	Feminino	29	Servidora pública	Não	Solteira	Não
E11	Profissional	2º	Feminino	48	Servidora pública	Sim	Casada	Sim
E12	Profissional	2º	Masculino	57	Servidora pública	Sim	Casado	Sim

Na sequência, são apresentados os fatores estressores identificados através da pesquisa, os sintomas de estresse percebidos nos mestrandos e aspectos positivos destacados pelos entrevistados, com a realização do referido curso de pós-graduação.

#### 4.1 Fatores estressores identificados

Segundo Lipp (2004), os fatores estressores podem ser de origem externa (situações a que a pessoa é exposta) ou interna (percepção particular de cada um frente às experiências da vida), não sendo, assim, o estresse manifestado de forma semelhante e fixa em todos os indivíduos, mas variável, já que depende da subjetividade de cada um. Por meio das entrevistas realizadas, foram identificados alguns fatores estressores em parte dos mestrandos em estudo, tanto de origem externa como de origem interna.

##### 4.1.1. Falta de tempo para a realização das atividades exigidas pelo curso

As demandas da pós-graduação em termos de prazos, número de horas de estudo, relacionamento interpessoal com orientadores, professores e colegas podem constituir-se em fontes de estresse, como afirmam De Méis et al. (2003), ao se referirem ao desgaste emocional sofrido pelas pessoas envolvidas no desenvolvimento científico.

COMO PRINCIPAL FATOR ESTRESSOR APONTADO PELOS MESTRANDOS, A FALTA DE TEMPO REVELOU-SE COMO PRINCIPAL DIFICULDADE.

Como principal fator estressor apontado pelos mestrandos, a falta de tempo revelou-se como principal dificuldade. Esse fator estressor é o mais relevante por aparecer em quase todas as entrevistas. Os pesquisados do estudo consideram grande a demanda de atividades. Na opinião deles, os trabalhos acabam sendo realizados com pouca qualidade, devido à falta de tempo para fazer. A falta de tempo para cumprir prazos, estabelecimento de metas desafiadoras, além da conciliação entre estudos e trabalho foram relatadas, conforme citação a seguir de uma mestranda do mestrado profissional:

“eu acho que se a gente tivesse um afastamento parcial (do trabalho) ou, não sei, prazos maiores, talvez a gente desenvolvesse mais os trabalhos. Quando começa a se aproximar no final do semestre, que acumulam artigos de todas as disciplinas, tem que fazer o que tu pode para conseguir vencer a disciplina. Então eu acho que deixo um pouco a desejar em qualidade dos trabalhos por falta de tempo” (E11).

Essa questão apareceu de forma mais intensa em discentes do primeiro ano do mestrado acadêmico, que afirmaram que falta tempo no seu dia para concluir as atividades exigidas pelas disciplinas do curso.

##### 4.1.2. Dificuldade de adaptação à nova rotina

Os mestrandos percebem que no início do curso, há uma fase de adaptação à nova rotina, já que acabam deixando de fazer atividades que gostam, como escutar música, assistir filmes e ficar mais tempo com a família e passam a dedicar mais tempo para o estudo e para o cumprimento das tarefas propostas pelos professores, conforme relato de acadêmico do primeiro ano: “Pelo fato de ser de longe, eu no começo tive que me adaptar a viver aqui, estar longe da família” (E2).

No entanto, foi constatado nas entrevistas dos acadêmicos do segundo ano que essa fase



de adaptação inicial é superada com o tempo e determinação pessoal em continuar: “no ano passado, nas disciplinas, tu vive para o mestrado, o mestrado é a tua prioridade. Depois tu vai, é mais de início, depois tu vai conseguindo te adaptar com a nova rotina a correria do dia a dia” (E11); “No início, a sobrecarga de ler pesou um pouco, eu me sentia muito sobrecarregada, não tinha vontade fazer nada, até chorar, chorava. Daí, depois com o tempo, fui pegando o ritmo das leituras...”(E10).

Esses dados vão ao encontro da opinião de Ferreira (2003), que afirma existir um decréscimo do estresse ao longo do tempo, uma vez que esse fato reflete a adaptação do aluno ao contexto acadêmico. O autor enfatiza que alunos do primeiro ano ou mais novos, no caso do curso de graduação, tem mais probabilidade para apresentar estresse do que os estudantes mais avançados.

#### 4.1.3. Incerteza de suporte financeiro

A incerteza de receber a bolsa de estudo concedida pela CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - ou a falta dela foi mencionado por alguns mestrandos como fonte de estresse, pois sem esse apoio financeiro ficam na dependência dos familiares, causando certa angústia, como podemos perceber no fragmento a seguir:

“eu achava que ia receber bolsa, quando não ganhei a bolsa, então, eu pensei em desistir no primeiro semestre. Trabalhei as férias inteiras para pagar os meus gastos, pois não tinha bolsa, eu poderia ter feito mais artigos naquele período, pois gastei um mês e meio e não fiz nada (artigos)” (E2).

Corroborando, outro mestrando afirma: “pelo fato de não ter ganhado a bolsa no começo, então... estava difícil para mim, não estava trabalhando e tinha que me virar, estudar e estava longe de casa” (E3).

A ampliação dos programas de bolsas e uma melhor distribuição do fomento pelos diversos programas distribuídos pelo país têm sido defendidas (TEIXEIRA; MEGID NETO, 2011) como medida necessária para avanços no sentido de uma produção acadêmica que cumpra com sua função científica e social. As políticas de financiamento à pós-graduação são essenciais para o desenvolvimento do setor, dando suporte para a formação de mestres e doutores.

Tal preocupação – incerteza do suporte financeiro - não se verifica nos discentes do mestrado profissional, já que são servidores públicos e não dependem de bolsa de estudo. No entanto, citam o fato de ter que conciliar trabalho com estudos como agente estressor.

#### 4.1.4. Distância da família e amigos

A importância da família aparece evidenciada em estudo de Prado e Fleith (2012), com pesquisadoras brasileiras, que atribuíram grandes níveis de importância a suas famílias (de origem e atual) para o desenvolvimento de suas carreiras de pesquisadoras.

A distância da família e dos amigos é relatada por mestrandas do primeiro ano do mestrado acadêmico como fator desencadeador de fragilidade frente às dificuldades encontradas,





conforme relato a seguir.

“eu não consigo me trancar num quarto e fazer as coisas, então o que acontece, eu não vou (para casa). Por exemplo, estou pensando em ir no final do semestre, se eu pudesse ficar em casa estudando, eu até iria duas vezes por mês. Eu não ligaria para minha mãe chorando, desesperada, isso não acontecia mas agora eu ligo cada pouco” (E1).

Já a entrevistada E2 menciona o fato da família residir em outro estado e que o contato ocorre somente através de telefone, de acordo com a passagem: “por ser de fora e não ter o apoio familiar, você chega em casa e a família não está lá te apoiando, só por telefone, é bem complicado, estou estressada, é só falar da família que choro”(E2).

#### 4.1.5. Doenças na Família

A família aparece novamente, dessa vez como fonte de preocupações para o mestrando quando surge uma doença de alguém muito próximo, chegando a prejudicar sua participação nos compromissos assumidos no mestrado, conforme relato a seguir:

“Minha mãe ter tido crise de convulsão, isso me prejudicou no mestrado, porque daí não tive mais paz. Eu achava que ela poderia ter uma crise de convulsão toda hora. Eu perdi minha tranquilidade e no dia do meu estágio docência, no meu primeiro dia, foi o dia que ela teve convulsão, aí eu perdi aquele primeiro dia” (E4).

#### 4.1.6. Auto exigência excessiva

Alguns mestrandos, devido a características de personalidade, estabelecem metas próprias, além das metas estabelecidas pelo curso e professores, que, algumas vezes, não conseguem alcançar. Sentem-se, assim, frustrados e responsáveis por não alcançar tais objetivos, não atribuindo responsabilidade para os professores ou ao orientador, mas construindo um conceito negativo de si mesmo.

Parte dessa auto exigência diz respeito às publicações. Alguns alunos sentem-se pressionados a publicar para serem reconhecidos no curso de pós- graduação, conforme o seguinte trecho:

“Você não é reconhecido como a pessoa, mas como alguém que produz e se não produz você não é nada. Me culpo, muitas vezes, de não ter tantos artigos, ninguém me cobra, eu me cobro e essa minha cobrança faz eu me estressar. Poxa, você tem que acordar para vida, você tem que publicar. O estresse não são os outros que estão causando em mim, o que mais me estressa é a minha cobrança” (E2).

Corroborando, outra mestranda afirma: “Eu me cobro porque ainda não defendi, eu já podia ter terminado para dar mais um passo” (E5).

Para Lazarus (2007) a fonte de tensão interna pode ser uma auto demanda ou auto cobrança. Essa auto cobrança aparece apenas nas entrevistas de discentes do mestrado acadêmico, não tendo sido mencionada por mestrandos do curso profissional.

#### 4.2 Sintomas e evidência de estresse



A fim de identificar a incidência de estresse nos mestrandos, considerou-se a presença ou não de sintomas, tidos como consequências do fenômeno. Foram relatados indícios de estresse pelos pesquisados, especialmente sintomas físicos e psicológicos. No entanto, os discentes acreditam que mudanças verificadas, após o ingresso no curso, são pertencentes ao processo de adaptação ao mestrado e que é uma fase da vida na qual se abdica do convívio da família e amigos, por exemplo, com vistas a alcançar desenvolvimento profissional. Na sequência, são apresentadas as três categorias de sintomas de estresse consideradas na pesquisa.

#### 4.2.1. Sintomas físicos

Várias reações podem ser desencadeadas no organismo, por meio do sistema nervoso, endócrino e imunológico e são caracterizadas como manifestações físicas do estresse. Sintomas podem envolver dores gastrointestinais, taquicardia, tremores, crises de hipertensão, choro, boca seca e dificuldade de respirar (CHAMON, 2006).

Um dos sintomas abordados pelos entrevistados se refere a dores musculares e dores nas costas. Os pesquisados acreditam que o fato de permanecer um tempo prolongado estudando e utilizando o computador, desencadeia as dores. Nessa perspectiva, estudos evidenciam que usuários de computador têm maior risco de desenvolver DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), especialmente nos membros superiores (GERR; MARCUS; MONTEILH, 2004).

Dores de cabeça também compuseram os sintomas evidenciados. Um dos entrevistados, que realiza o mestrado profissional, salienta que a dor de cabeça é decorrente da realização concomitante do mestrado e do trabalho, conforme passagem a seguir: “às vezes eu tenho dor de cabeça, acho que é em função do mestrado e do trabalho, das duas coisas juntas” (E7).

Alterações quanto ao sono, especialmente referente ao tempo destinado para dormir, foram apontadas pelos mestrandos. O entrevistado 1 aborda que a sua preocupação com as atividades do curso prejudica a duração do sono, como visto no fragmento: “tem aquela questão que, às vezes, eu me acordo às 5h da manhã num domingo e não consigo mais dormir, eu tenho que fazer isso, tenho que fazer aquilo” (E1). Rocha e Martino (2008) atentam para o fato de que o estresse é considerado uma das causas da insônia, sendo que tanto o estresse quanto a vigília desencadeiam a atividade do eixo hipotálamo-pituitário adrenal (HPA), ocasionando o despertar.

Dois entrevistados do 2º ano do mestrado acadêmico ressaltaram que no ano atual começaram a desenvolver atividades físicas, já que no 1º ano do curso foi difícil desenvolver atividades,

USUÁRIOS DE COMPUTADOR  
TÊM MAIOR RISCO DE  
DESENVOLVER DORT (DISTÚRBIOS  
OSTEOMUSCULARES  
RELACIONADOS AO TRABALHO)

em função das tarefas das disciplinas, o que resultou em ganho de peso.

Dessa forma, se observa que, no primeiro ano do mestrado, os alunos estão mais envolvidos com as tarefas das disciplinas e acabam por não realizar atividades físicas como gostariam, as quais passam a ser retomadas no 2º ano ou ao término do curso. Paschoal e Tamayo (2005) salientam a relevância do exercício físico para desenvolver o condicionamento cardíaco, que, por sua vez, provoca, na corrente sanguínea, uma redução de substâncias associadas ao estresse.

#### 4.2.2 Sintomas Psicológicos

As manifestações psicológicas do estresse apresentadas por Cooper e Artose (apud FRANÇA; RODRIGUES, 2012) se referem a sintomas como ansiedade, depressão, irritabilidade, instabilidade emocional e agressividade.

O sintoma psicológico mais citado pelos mestrandos foi a ansiedade, de acordo com as seguintes afirmações: “quando recebia o que era para fazer naquela semana, ficava um pouco ansiosa, queria ler tudo de uma vez só, não conseguia e chorava um pouco” (E10). O entrevistado 2 corrobora: “fiquei mais ansiosa, passei a me cobrar muito mais do que já me cobrava” (E2).

A angústia também foi verificada, considerando a percepção dos entrevistados, como mostra o fragmento a seguir: “se alterna, momento mais ansiedade, angústia, só neste sentido, não chega afetar tanto, consigo me controlar bastante. Essa angústia acaba afetando, principalmente, o estômago e gera um certo nervosismo” (E9).

O nervosismo é um dos sintomas identificados. O entrevistado 9 ressalta a existência de tensão nervosa, sendo que, inicialmente, considerou que estava tendo problema cardíaco:

“Cheguei a ter problema cardíaco, senti dor e fui parar no Pronto Socorro. Não cheguei a tomar remédio, mas fiz vários exames, achei que era coração, mas fui ver e não, era princípio de estresse, tensão nervosa. Não foi constatado nada na parte cardíaca. O acúmulo de trabalho, mais o tempo para executar trabalhos e artigos, e a família que você quer atender” (E9).

Outro sintoma evidenciado é a irritabilidade. Observa-se, em algumas situações, que os mestrandos acabam apresentando mudanças de humor, que se refletem no relacionamento com a família ou colegas de trabalho, conforme mostrado no fragmento: “estou com alguma preocupação relacionada ao mestrado e alguém, pai ou mãe, me fala alguma coisa, eu já saio brigando. Mas seria mais isso, mudança de temperamento” (E4).

Um dos pesquisados mencionou o fenômeno da depressão, que ocorreu, na percepção do mesmo, no início do curso: “no começo fiquei bem pra baixo, bem depressivo, diante de tanta responsabilidade, agora estou mais adaptado. No começo é bem complicada esta questão de depressão, tristeza. Agora como estou adaptado, estou bem emocionalmente” (E3).

Assim, nota-se que a fase de adaptação ao curso de pós-graduação é o momento em que muitas mudanças ocorrem na vida dos mestrandos. Vários alunos relacionam os sintomas percebidos no início do curso como



## “GANHEI MUITA MATURIDADE, A PARTIR DOS DESAFIOS QUE DE CERTA FORMA FOI POSTO PELO MESTRADO, QUESTÃO DE PRAZO DE ENTREGA, DE TER MAIS COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE”

sendo uma etapa de adaptação, a qual exige alterações em diferentes aspectos, tanto na dimensão

pessoal como acadêmica do indivíduo.

### 4.2.2. Sintomas Sociais

Para Cooper e Artose (apud FRANÇA; RODRIGUES, 2012) manifestações sociais como queda no desempenho profissional, ausências, acidentes, conflitos domésticos e apatia são indicadores para evidenciar a existência de estresse. Por outro lado, Rossi et al. (2005) nomeia esse tipo de sintoma como comportamental, o qual envolve absenteísmo, comportamentos contraproducentes, uso de drogas e álcool, afastamento do trabalho e família e piora no desempenho.

Os pesquisados relataram afastamento do cônjuge, família e amigos como a principal alteração social em suas vidas. Em função das atividades requeridas pelo curso de mestrado, grande parte dos fins de semana passou a ser destinado para estudo, conforme os trechos: “eu acho que dedico pouco tempo para minha família e para meu namorado. Só que, por exemplo, você quer ir para casa, eu ia para casa nesse final de semana, mas já não vai dar, tem um monte de coisa” (E1); “me afastei dos amigos, mas não sinto que seja ruim,

gosto de estar estudando” (E3); “dos vários convites que a gente tinha para eventos, eu selecionei somente os mais importantes, do meu ponto de vista, sabe, então tu te isola, tu te isola dos amigos, tu tem que fazer isto para tu poder dar conta” (E11).

Infere-se que o afastamento percebido das pessoas próximas, como cônjuge, família e amigos constitui sintoma de estresse. De forma geral, sintomas de estresse foram identificados nos mestrados, contudo, não se traduzem em quadros de transtornos psíquicos ou doenças estabelecidas. Os indícios verificados podem ser difusos, mas ainda propiciam sofrimento e consequências psicossociais (SOUSA; SILVA; RIBEIRO, 2012).

### 4.3. Aspectos positivos identificados

O estresse pode ser considerado como uma situação boa ou ruim que provoca uma quebra da homeostase do ser humano, possibilitando uma adaptação, gerando estresse, mas será prejudicial ou não, dependendo da predisposição do indivíduo (PACANARO; SANTOS, 2007). Apesar da presença de fatores estressores nos mestrados, verifica-se, através das entrevistas, que os pesquisados salientam mudanças positivas em suas vidas, após o ingresso no mestrado.

Vários mestrados enfatizaram a aquisição de maturidade no desenvolvimento das atividades do mestrado, as quais exigem muita dedicação e organização para atender as exigências do curso, como pode ser observado no trecho: “ganhei muita maturidade, a partir dos desafios que de certa forma foi posto pelo mestrado, questão de prazo de



entrega, de ter mais compromisso e responsabilidade” (E3).

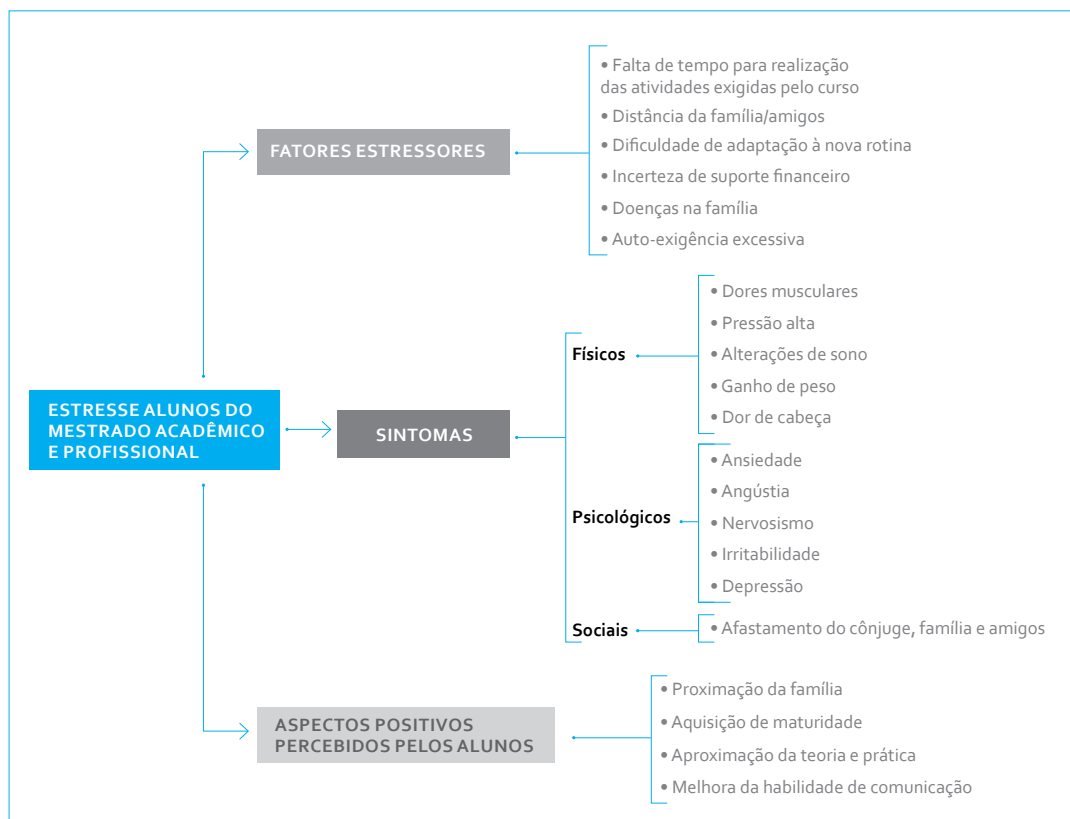
Nota-se que os acadêmicos que se ocupam de uma atividade profissional possuem grande preocupação em conciliar a teoria com a prática uma vez que a inserção no mercado de trabalho proporciona oportunidade para, utilizando essa nova visão proposta pelo mestrado, projetar desafios futuros.

Outro aspecto positivo a ser salientado pelos mestrandos é com relação à família, embora alguns tenham achado que o ingresso no mestrado contribuiu para que houvesse afastamento, outros acharam que houve uma

maior aproximação, como pode ser visto nas duas citações: “você percebe o quanto importante você é na sua família, já estava bem próxima dos meus pais, mas dos meus irmãos agora estou mais próxima, eles me ligam, me procuram” (E2) e “não foi um fator de afastamento, foi até um fator de aproximação” (E5).

Mudanças significativas na habilidade de comunicação constituem outro fator positivo percebido, relacionando-se com a facilidade de execução das atividades, tais como apresentação de trabalhos. Os resultados obtidos a partir da análise dedados estão sintetizados na Figura 1.

**FIGURA 01:**  
RESULTADOS ENCONTRADOS



Dessa forma, observa-se que os alunos pesquisados percebem os benefícios em realizar o curso de pós-graduação, pois, embora mencionarem sintomas de estresse, eles salientam mudanças positivas em suas vidas, após o ingresso no mestrado. Nesse sentido, há evidência de estresse, contudo, os mestrandos acreditam que o fenômeno faz parte do seu desenvolvimento profissional, pertinente ao processo de adaptação ao curso de mestrado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo era identificar os fatores estressores em discentes dos mestrados acadêmico e profissional e como objetivos específicos: verificar a incidência de estresse em alunos de mestrado e descrever os fatores estressores percebidos.

Os fatores estressores identificados foram: falta de tempo para realização das atividades exigidas pelo curso, distância da família e dos amigos, dificuldade de adaptação à nova rotina, incerteza de suporte financeiro, doenças na família e auto exigência excessiva.

A fim de identificar a incidência de estresse nos mestrandos, buscou-se verificar a existência de sintomas do fenômeno. Foram evidenciados sintomas físicos, psicológicos e sociais. Os indícios físicos compreendem dores musculares, pressão alta, alterações de sono, ganho de peso e dor de cabeça. Já os sintomas psicológicos destacados se referem à ansiedade, angústia, nervosismo, irritabilidade e depressão. Quanto aos sintomas sociais, o afastamento do cônjuge, família e amigos foi a principal alteração social em suas vidas.

Dessa forma, há evidência de estresse nos discentes. No entanto, os mestrandos acreditam que os sintomas do fenômeno fazem parte do seu desenvolvimento profissional e salientam as mudanças positivas ocorridas em suas vidas, após ingressar no curso. Tais modificações se referem às aspectos como aproximação da família, aquisição de maturidade, maior organização das atividades, aproximação da teoria e prática e mudanças significativas na habilidade de comunicação.

A pós-graduação é relevante para o desenvolvimento de um país, ao englobar o campo da docência e da pesquisa (DUQUE; BRONDANI; LUNA, 2005). Observa-se que esforços são dirigidos para a melhoria da produção acadêmica e aspectos de ensino. No entanto, a compreensão do aluno como indivíduo, o que inclui o conhecimento de suas capacidades e dificuldades, propicia contribuições em termos acadêmicos. O discente, especialmente na pós-graduação, necessita apresentar qualidade de vida e sentir-se disposto para desenvolver as atividades propostas, para, assim, alcançar um bom desempenho e desvincular-se de sintomas, que podem comprometer a saúde física e mental.

Embora os pesquisados apresentem uma concepção clara que seus esforços atuais serão recompensados posteriormente, evidencia-se que é necessário existir uma preocupação em dirimir os sintomas de estresse, enfatizando a dimensão psicológica e o sistema nervoso, responsáveis por grande parte das alterações nos pesquisados.



Como principal limitação do estudo, destaca-se a homogeneidade da amostra, composta por alunos de pós-graduação do Mestrado Acadêmico em Administração e Mestrado Profissional em Gestão Pública, da mesma instituição. Sugere-se para futuras pesquisas, englobar diferentes cursos de mestrado e até mesmo de doutorado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. **O conceito de coping**: uma revisão teórica. *Estudos de Psicologia*, v. 3, n. 2, p. 273-294, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRETO, M. da A. **Docência Universitária**: Condições de Trabalho, Estresse e Estratégias de Enfrentamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD: Rio de Janeiro, 2008.

CALAIS, S. L. **Diferenças entre homens e mulheres na vulnerabilidade ao stress**. In: LIPP, M. E. N. (ed.). *Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: Teoria e aplicações clínicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 87-90, 2003.

CHAMON, E. M. O. Q. **Estresse e estratégias de enfrentamento**: o uso da Escala Toulousaine no Brasil. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 6, n. 2, Florianópolis: 2006.

CHAMON, E. M. O. de O.; MARINHO, R. de. C.; OLIVEIRA, A. L. de. **Estresse Ocupacional, Estratégias de Enfrentamento e Síndrome de Burnout**: Um Estudo com a Equipe de Enfermagem de um Hospital Privado do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 30., 2006, Salvador. Anais... ANPAD: Salvador, 2006.

COOPER, C. L. et al. **Organizational stress**: a review and critique of theory, research and applications. London: Sage, 2001.

CRIVELATTI, M. M. B.; DURMAN, S.; HOFSTATTER, L. M. **Sofrimento Psíquico na Adolescência**. *Texto Contexto Enfermagem*, v. 15, p. 64-70, 2006.

DE MEIS, L. et al. **The growing competition in Brazilian science**: rite of passage, stress and burnout. *Brazilian Journal of Medical and Biological Research*, v. 36, n.9, p. 1135-1141, 2003.

DUQUE, J. C.; BRONDANI, J. T.; LUNA, S. P. L. **Estresse e pós-graduação em Medicina**

**Veterinária.** Revista Brasileira de Pós Graduação, v. 2, n. 3, p. 134-148, 2005.

EDWARDS, D. et al. **A longitudinal study of stress and self-esteem in student nurses.** Nurse Education Today. 2010;30(1):78-84.

FARKAS, C. **Utilización de estratégias mágicas para el manejo de situaciones estressantes em estudantes universitários/as.** Revista Interamericana de Psicología, v. 37, n. 1, p. 109-143, 2003.

FERREIRA, I. M. **Adaptação e desenvolvimento psicossocial dos estudantes do ensino superior – factores familiares e sociodemográficos.** Dissertação de Doutoramento. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 2003.

FERREIRA, L. R. C.; MARTINO, M. V. F. **O estresse do enfermeiro: Análise das publicações sobre o tema.** Revista Ciências Médicas, v. 15, n. 3, p. 241-248, 2006. FLECK M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. Ciência e Saúde Coletiva. v.5, n.1, p. 33-38, 2000.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A.L. **Stress e trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática,** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. GERR, F.; MARCUS, M.; MONTEILH, C. **Epidemiology of musculoskeletal disorders among computer users: lesson learned from the role of posture and keyboard use.** Journal Electromyogr Kinesiol, v. 14, p. 25-31, 2004.

GUERRER, F. J. L.; BIANCHI, E. R. F. **Caracterização do estresse nos enfermeiros de unidades de terapia intensiva.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 42 n. 2, 2008.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

JOHNSON, S. et al. **The experience of work-related stress across occupations.** Journal of Managerial Psychology, v. 20, n. 2, p. 178-187, 2005.





LAZARUS, R. S. **Stress and emotion: A new synthesis.** In: MONAT, A.; LAZARUS, R. S.; RE-EVY, G. (Orgs.). *The Praeger Handbook on Stress and Coping.* Londres: Praeger, 2007. p. 33-52.

LIPP, M. N. (Org). **Pesquisas sobre Stress no Brasil: saúde, ocupações e Grupo de risco.** São Paulo: Papyrus, 1996.

LIPP, M. N. **Estresse emocional: a contribuição de estressores internos e externos.** Revista de Psiquiatria Clínica, São Paulo, v. 28, n. 6, p. 347-349, 2001. LIPP, M. E. N.; NOVAES, L. E. *Conhecer e enfrentar: o stress.* São Paulo: Contexto, 2003.

LUZ, A. **Stress e Percepção do Rendimento Acadêmico no Aluno do Ensino Superior.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL GALEGO-PORTUGUÊS DE PSICOPEDAGOGIA. 10., 2009, Braga. Anais... Braga: Universidade do Minho, 2009.

MARTINS, C. B. **O ensino superior brasileiro nos anos 90.** São Paulo em Perspectiva, v. 14, n. 1, p. 41-60, 2000.

MELO, M. C. de O. L.; CASSINI, M. R. de O. L.; LOPES, A. L. M. **Do Estresse e Mal- Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD: Rio de Janeiro, 2010.

MELLO FILHO, J. et al. **Psicossomática hoje.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

MORRISON, R.; O'CONNOR, R. **Predicting psychological distress in college students: the role of rumination and stress.** Journal of Clinical Psychology, v. 61, n. 4, p. 447-460, 2005.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Artigos publicados em periódicos científicos internacionais indexados no Institute for Scientific Information (ISI) e participação percentual em relação ao total mundial, principais países, 2002.** Brasília, DF: MCT. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/estat>>. Acesso em: 22 set. 2012.

MURFF, S. H. **The impact of stress on academic success in college students.** The ABNF Journal, v. 16, n. 5, p. 102-104, 2005.

PACANARO S. V.; SANTOS A. A. **A. Assessment of stress in the educational context: analysis of scientific article production.** Avaliação Psicológica. v. 6, n. 2, p.253-60, 2007.



PARDO, M. B. L. et al. **A formação em pesquisa segundo a opinião de alunos de um programa de pós-graduação da Universidade Federal de Sergipe.** Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 1, p. 70-85, 2004.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Validação da Escala de Estresse no Trabalho.** Estudos de Psicologia, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Impactos dos valores laborais e da interferência família – trabalho no estresse ocupacional.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 21 n. 2, p. 173-180, 2005.

PEREIRA, A.I.; DAVIDE, I. N. **Estresse Escolar percebido pelos alunos.** Revista Proformar. 7. ed. 2005. Disponível em: <[http://www.proformar.org/revista/edicao\\_7/pag\\_3.htm](http://www.proformar.org/revista/edicao_7/pag_3.htm)>. Acesso em 12 out. 2012.

PRADO, R. M.; FLEITH, D. S. **Pesquisadoras brasileiras: conciliando talento, ciência e família.** Arquivos Brasileiros de Psicologia. v. 64, n. 2, 2012. RIBEIRO JR., J. Fenomenologia. São Paulo: PANCAST, 1991.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas. 1999. ROCHA, M. C. P.; MARTINO, M. M. F. O estresse e qualidade de sono do enfermeiro nos diferentes turnos hospitalares. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 44, n. 2, p. 280-286, 2008.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: perspectivas atuais da saúde Ocupacional.** 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005. ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Orgs.). Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Stress Social – Enfrentamento e Prevenção. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, A. F.; ALVES JÚNIOR, A. **Estresse e Estratégias de Enfrentamento em Mestrandos de Ciências da Saúde.** Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 20, n. 1, p. 104-113, 2007.

SILLAS, E. P. et al. **Mulheres Contabilistas: Um Estudo do Nível de Estresse e seus Sintomas nas Profissionais Atuantes no Estado do Paraná.** In: CONGRESSO ANPCONT, 5., 2011, Vitória. Anais... Vitória: ANPCONT, 2011.

SOUSA, H. W. O.; SILVA, J. L.; RIBEIRO, P; R; S. **Estresse Ocupacional: fatores físicos e psicológicos entre funcionários de uma drogaria.** Cadernos de Pesquisa, v. 19, n. 2, p. 62-68, 2012.

SOUZA, F. G. de M.; MENEZES, M. da G. C. **Estresse nos estudantes de medicina da Universidade Federal do Ceará.** Revista Brasileira de Educação Médica, v. 29, n. 2, p. 91-96, 2005.

TEIXEIRA, P. M. M.; NETO, J. M. **Pós-graduação e pesquisa em ensino de biologia no brasil: um estudo**



com base em dissertações e teses. *Ciência & Educação*, v. 17, n. 3, p. 559-578, 2011.

VANDERLEY, L. G.; XIMENES, L. C. **As Facetas da Personalidade no Entrelinhamento do Estresse Ocupacional dos Docentes do Curso de Administração**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD: Rio de Janeiro, 2008.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. London: The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.

VELOSO, H. M.; PIMENTA, S. M. **Fontes de Pressão e as Novas Configurações do Trabalho: Uma Discussão sobre os Modelos de Análise Estresse Ocupacional Frente à Realidade Bancária**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 28., 2004, Curitiba. Anais... ANPAD: Curitiba, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, M. S.; ANDRADE, A.; BACK, A. R.; VASCONCELLOS, D. I. C. **Nível de atividade física, estresse e saúde em bancários**. *Motricidade*, v. 6, n. 1, 2010. VOLTARELLI, J. C. Estresse e produtividade acadêmica [Editorial]. *Revista Medicina Ribeirão Preto*, v. 35, n.4, p. 451-454,



# O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

RAMBO, Jorge Antonio; LIMA, Jesildo Moura de - O empreendedorismo como fator de desenvolvimento na gestão das empresas familiares

## RESUMO

A globalização e a competitividade entre as organizações exigem o aumento de produtividade. As pequenas e médias empresas, cujo papel a cada dia possui maior destaque, especialmente na geração de empregos e renda, apresentam algumas deficiências e necessitam criar mecanismos de fortalecimento para sua inserção no mercado. As mudanças da sociedade exigem que as organizações disponham de profissionais com habilidades empreendedoras diferenciadas para gerir com competência e qualidade. O objetivo deste estudo foi determinar as características empreendedoras necessárias e presentes em um gestor de empresa familiar de pequeno ou médio porte. A pesquisa foi realizada na cidade de Três de Maio – RS no segundo semestre de 2014 nos segmentos: farmácias, mercados, material de construção, eletrodomésticos e óticas, enquadradas como pequenas ou médias empresas familiares. A metodologia utilizada teve uma abordagem dedutiva e qualitativa; os procedimentos de estudo exploratório e a técnica de entrevista com os gestores. O estudo concluiu que as características: comprometimento, orientação para resultados e estabelecimento de redes de contatos são as mais indicadas.

**Palavras chave:** Gestão, empreendedorismo, inovação.

---

## ABSTRACT

Globalization and competitiveness between companies require increasing productivity. Small and medium-sized enterprises everyday are more featured, especially in generating jobs and income, they presents some problems and need to create strengthen mechanisms for their integration in the market. The changes in society require organizations have professionals with differentiated entrepreneurial skills to manage with competence and quality. The objective of this study was determine the necessary entrepreneurial characteristics in a family business manager of small or medium size. The survey was conducted in the city of Três de Maio – RS in the second half of 2014, in the segments: pharmacies, markets, building materials, home appliances and optical classified as small or medium-sized family businesses. The methodology used was a deductive and qualitative approach; the procedures are an exploratory study and the technique was interview with managers. The study concluded that the characteristics: commitment, results orientation and have contacts networks are the most recommended.

**Key-words:** Management, entrepreneurship, innovation.

## INTRODUÇÃO

O acelerado ritmo das mudanças ocorridas na sociedade, o desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados têm impulsionado a competitividade entre as organizações, exigindo crescentes aumentos de produtividade e desempenho.

A quantidade de pequenas e médias empresas no mercado, muitas delas de cunho familiar, demonstra o seu potencial, contribuindo substancialmente para o desenvolvimento econômico da região e estado, especialmente na geração de empregos e renda e no equilíbrio econômico, uma vez que elas possuem maior flexibilidade para inovações.

O cenário mundial viv e tempos de mudanças e transformações de toda a ordem. A globalização social, política e, principalmente, econômica leva as organizações a refletirem sobre seu papel e rever suas estratégias de mercado.

As pequenas empresas e médias familiares enfrentam problemas que incluem a baixa escala de compras e produção, menor volume de vendas e barreiras de mercado, resultando em considerável taxa de mortalidade, especialmente em seus primeiros anos de vida.

Normalmente a empresa de menor porte é mais ágil e flexível, mas apresenta restrições em aspectos fundamentais para o mercado como: marketing, logística e marca. Mesmo que ela possua um excelente mercado local, estará sujeita a sofrer pressões da concorrência, principalmente de grandes empresas.

A globalização dos mercados força as empresas a repensarem suas práticas. Quem não se der conta da conectividade atual perde oportunidades e corre o risco de ficar à margem do mercado.

Por outro lado, as mudanças da sociedade, que acontecem com uma velocidade superior às demais épocas, exigem das pessoas comportamentos e habilidades diferenciadas para serem eficazes no desempenho de suas funções.

O indivíduo precisa ser preparado para as mudanças do mundo contemporâneo. No entanto, as dificuldades e os problemas gerados pelas constantes transformações podem impedir a construção do desenvolvimento e deixar as empresas em dificuldade para fazer frente às novas demandas e exigências do mercado.

É importante conhecer as habilidades e características dos empreendedores, mas torna-se relevante estudar também as principais causas que levam muitas empresas ao fracasso. As empresas não se dão conta que, muitas vezes, seus processos são obsoletos, não possuem pessoas suficientemente competentes e seus produtos não estão de acordo com os interesses

AS DIFICULDADES E OS PROBLEMAS GERADOS PELAS CONSTANTES TRANSFORMAÇÕES PODEM IMPEDIR A CONSTRUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO E DEIXAR AS EMPRESAS EM DIFICULDADE PARA FAZER FRENTE ÀS NOVAS DEMANDAS E EXIGÊNCIAS DO MERCADO.

e expectativas dos clientes.

A cada dia cresce o número de pequenas e médias empresas que, para sobreviverem no mercado necessitam que seus dirigentes desenvolvam habilidades peculiares a um gestor empreendedor.

Para tanto, torna-se importante conhecer as características empreendedoras dos gestores das empresas familiares, razão pela qual se desenvolve o presente estudo.

O objetivo do estudo é identificar as características empreendedoras ideais para um gestor das empresas familiares de pequeno porte da cidade de Três de Maio - RS. O tema é relevante porque promove a reflexão sobre as características dos gestores e o aproveitamento do potencial humano, qualificando as pessoas e despertando nelas uma visão empreendedora a fim de torná-las aptas a tomar decisões pró-ativas e planejadas.

## **METODOLOGIA**

De acordo com Lovato (2013), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para tanto, utilizou-se como método de abordagem o dedutivo que, de acordo com LAKATOS E MARCONI (2009) parte das leis e teorias e prediz a ocorrência de fenômenos particulares, em conexão descendente. A pesquisa caracteriza-se também como qualitativa com a realização de entrevistas com empresários de empresas familiares de pequeno e médio porte das cinco áreas escolhidas para a pesquisa.

A pesquisa define-se de forma descritiva e exploratória, pois tem caráter inovador e investigativo sobre as habilidades empreendedoras ideais para a gestão das pequenas e médias empresas familiares.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada com vinte e três empresários da cidade de Três de Maio- RS nos segmentos: farmácias, mercados, material de construção, eletrodomésticos e óticas, todas enquadradas como pequenas ou médias empresas familiares. A análise das entrevistas deu-se através da análise de conteúdo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo vem sendo difundido no Brasil a partir da década de 1990, mas em outros países esse conceito é utilizado há várias décadas. No caso do Brasil, a importância crescente das pequenas empresas tornou o termo empreendedorismo alvo de estudo quase obrigatório, especialmente diante da considerável taxa de mortalidade que esse segmento apresenta e a necessidade dos órgãos representativos dedicarem importância ao estudo.

No final da década de 1990 foram criados alguns programas específicos voltados ao empreen-

dedorismo, com objetivo de capacitar novos empreendedores, elaborar planos de negócios e facilitar de alguma forma o acesso das pequenas empresas aos programas de crédito. O Brasil ocupa papel de destaque entre as nações com maiores índices de empreendedorismo, porém muitos desses empreendimentos são concebidos e gerenciados de forma empírica e sem a utilização de ferramentas adequadas de gestão.

A maior diferença entre o empreendedor de hoje e o de algumas décadas atrás é o volume de informações disponíveis e acessíveis em tempo real. A internet permite obter informações sem sair de casa. No entanto, está mais difícil preservar a exclusividade, uma vez que o conhecimento se reproduz com maior rapidez, encurtando o ciclo de vida dos produtos.

A pesquisa da "Global Entrepreneurship Monitor" (GEM) em 2014 demonstra que naquele ano no Brasil, a taxa total de empreendedores iniciais e estabelecidos em idade entre 18 e 64 anos atingiu 34,5%, sendo que a proporção de empreendedores por oportunidade em relação à taxa de empreendedores iniciais (TEA) foi de 70,6%, sendo 12,2% por oportunidade e 5,0% por necessidade. A relação entre oportunidade e necessidade alcançou 2,44 naquele ano.

Diante desses resultados, os coordenadores da pesquisa inferiram que, embora os resultados sejam animadores, alguns fatores limitam o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, citando entre eles: a política governamental, o excesso de burocracia, altos encargos tributários e trabalhistas, deficiência do sistema educacional.

#### O empreendedor e as oportunidades

Para Dornelas (2014), o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização. Ele afirma também que "sorte é o encontro da competência com a oportunidade". Acentua que o empreendedor é aquele

que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos produtos.

A necessidade de autonomia e liberdade faz com que as pessoas que possuem essas características empreendedoras sintam a necessidade de auto-afirmação, vencendo obstáculos para alcançar seu sucesso e conquistar seu espaço, seja através de seu próprio empreendimento ou desempenhando um papel de destaque nas organizações onde atua.

De acordo com Dolabela (2008), o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Na verdade, aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores.

Nos Estados Unidos o termo empreendedor está associado apenas àquele que inicia seu pequeno negócio; sabe-se, no entanto, que nem sempre os pequenos ou os novos negócios são

O EMPREENDEDORISMO É UM FENÔMENO CULTURAL, OU SEJA, É FRUTO DOS HÁBITOS, PRÁTICAS E VALORES DAS PESSOAS.

empreendedores. Na verdade, os empreendedores são aqueles que perseguem seus objetivos, identificam ou criam oportunidades e através de sua liderança transformam ideias em negócios.

Chiavenato (2007) afirma que não basta criar um empreendimento; deve-se também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Segundo ele, existem quatro fatores críticos para o desenvolvimento dos negócios de sucesso: talento (pessoas), tecnologia (ideias), capital (recursos) e know-how (conhecimento).

A ótica do empreendedor sobre a realidade é que faz a diferença, pois a perspectiva de implementação de novas ações e a mudança ou quebra de paradigma devem estar presentes em seu dia-a-dia. Conhecendo um jeito novo de ver o mundo e raciocinando em plano diferenciado, os problemas que surgem são para ele oportunidades disfarçadas para apresentar, através de produtos ou serviços, soluções para esses problemas.

CHIAVENATTO (2007) CITA TRÊS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS QUE IDENTIFICAM O ESPÍRITO EMPREENDEDOR: NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO, DISPOSIÇÃO PARA ASSUMIR RISCOS E AUTOCONFIANÇA.

### As habilidades do empreendedor

A inovação é um dos instrumentos que o empreendedor utiliza porque explora as mudanças como oportunidades para os negócios, criando algo novo que muda ou transforma valores.

Drucker (2005) define o empreendedor com uma pessoa que inova. É por isso que normalmente a figura do empreendedor se encontra relacionada a pessoas inovadoras, inquietas, criativas, planejadoras e sempre de olho no futuro. O empreendedor é alguém que sabe onde, quando e como chegar na busca da sua realização pessoal, de sua família, empresa ou comunidade e, uma vez definidos os seus sonhos, ele os projeta com um horizonte futuro.

Chiavenatto (2007) cita três características básicas que identificam o espírito empreendedor: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança. O empreendedor não pode ser um sonhador inconsequente. A partir da sua visão de futuro, ele deve elaborar um planejamento que permita criar as condições necessárias à efetiva realização dos seus projetos de vida, seja no aspecto pessoal, familiar, profissional, acadêmico ou empresarial.

Para o empreendedor, o dia-a-dia não é uma rotina torturante a ser empurrada com a barriga e sim uma etapa a vencer, um degrau a subir rumo à realização dos sonhos. É na visão estratégica, de longo prazo, que reside o maior diferencial entre a "visão empreendedora" e a "visão míope" do negócio.

Mintzberg (2005) diz que uma idéia na mão de um empreendedor pode se tornar lu-



crativa. Dessa forma, o empreendedor pode ser o fundador de uma empresa, o gerente ou líder de uma organização atuando como empreendedor.

Além das características próprias, o empreendedor necessita ter vontade para gerenciar os projetos, liderança, iniciativa, saber aprender com erros e acertos e querer ser o dono do próprio destino.

O desenvolvimento da sociedade é possível em nosso país, passando pela importância da evolução do nosso ensino do empreendedorismo nas escolas como fator de influência e mudança de cultura do povo brasileiro. Mintzberg (2005) refere-se à Escola Empreendedora em seu livro *Safári de Estratégia*, dizendo que ela enfatiza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e os critérios, ou seja, ter uma visão estratégica do mundo dos negócios.

Drucker (2005), apresentou duas áreas nas quais devem acontecer inovações sociais importantes:

**a-** Implementação de uma política para atender o grupo de trabalhadores cujas funções estão desaparecendo e não recebem preparação para outras atividades.

**b-** Abandono de políticas sociais desgastadas e Instituições de serviço público obsoletas, substituindo-as por programas de educação e requalificação dos profissionais.

Enquanto muitos abandonam seus sonhos por causa das dificuldades encontradas, o empreendedor procura agir sobre a realidade presente com a finalidade de transformá-la para que ela possa alcançar seus objetivos.

Dornelas (2014) relaciona as características dos empreendedores e as habilidades associadas a elas.

**FIGURA 01:**  
CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EMPREENDEDOR

CARACTERÍSTICAS	HABILIDADES ASSOCIADAS
<b>Ser visionário</b>	Tem visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e habilidade para implementar os sonhos.
<b>Saber tomar decisões</b>	Sente-se seguro e sabe tomar as decisões corretas nas horas certas, principalmente nos momentos de adversidade. Além de tomar decisões, implementa as ações imediatamente.
<b>Saber explorar oportunidades</b>	Entende que as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-la em oportunidade, por meio de informações.
<b>Ser determinado e dinâmico</b>	Implementa as ações com total comprometimento. Mantém-se dinâmico, cultivando um inconformismo diante da rotina.
<b>Dedicação</b>	Dedica-se 24 horas por dia ao seu negócio. Trabalhador exemplar que sempre encontra energia para continuar, mesmo que encontre problemas pela frente.
<b>Otimista e apaixonado pelo que faz</b>	Adora o trabalho que realiza. Esse amor é o combustível que o mantém autodeterminado. O otimismo faz com que enxergue sempre o sucesso à frente, em vez de imaginar o fracasso.
<b>Independente</b>	Quer estar à frente das mudanças e ser dono de seu próprio destino. Quer criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos.
<b>Ficar rico</b>	Ficar rico não é seu principal objetivo. Ele acredita que o dinheiro é consequência do sucesso nos negócios.
<b>Líder e formador de equipe</b>	Senso de liderança. Sabe valorizar e estimular os subordinados, formando um time ao redor de si. Entende que para obter êxito depende de uma equipe de colaboradores competentes.

<b>Ser bem relacionado</b>	→	<i>Constrói uma rede de contatos que o auxilie no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e sociedade.</i>
<b>Organizado</b>	→	<i>Alocar recursos de forma racional, procurando sempre o melhor desempenho para o seu negócio.</i>
<b>Planejar</b>	→	<i>Planeja cada passo de seu negócio</i>
<b>Ter conhecimento</b>	→	<i>Sedento pelo saber. Aprende continuamente, pois sabe que quanto maior o domínio sobre a atividade que exerce maior é a chance de êxito.</i>
<b>Assumir risco calculado</b>	→	<i>Assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.</i>
<b>Criar valor para a sociedade</b>	→	<i>Utiliza seu capital intelectual para criar valor para a sociedade com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.</i>

Fonte: Dornelas (2014) - Adaptado

Lezana (1999) salienta que os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios.

De acordo com Chiavenato (2005) o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.

Dolabela (2008) cita como características do empreendedor: ter iniciativa, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, perseverança, aprender com seus próprios erros, concentrar esforços para alcançar resultados, saber fixar metas e alcançá-las, capacidade para descobrir nichos de mercado, intuição, comprometimento, saber utilizar informações, utilizar e controlar recursos, ser orientado para resultados, ter uma rede de relações, conhecer o ramo em que atua, aprender a definir visões, traduzir seus pen-

samentos em ações e ser pró-ativo.

O empreendedor que busca seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribui para o desenvolvimento de sua cidade e região e quanto mais empreendedores houver, maior será a evolução econômica e social, trazendo benefícios para toda a sociedade.

Para Timmons (1994) as principais características de um empreendedor de sucesso são:

- **Ter iniciativa, autonomia e autoconfiança.**
- **Seguir exemplos de pessoas que obtiveram sucesso.**
- **Possuir perseverança e tenacidade.**
- **Aprender com seus próprios insucessos.**
- **Concentrar seus esforços nos resultados pretendidos.**
- **Fixar metas e alcançá-las.**
- **Possuir uma forte intuição.**
- **Ser comprometido.**
- **Procurar obter um feedback a respeito do seu comportamento.**
- **Ser um sonhador realista.**
- **Ser líder.**

- Planejar as ações para resultados, principalmente a longo prazo.
- Possuir um bom relacionamento.
- Conhecer profundamente o ramo em que atua.
- Criar um método próprio de aprendizagem.
- Influenciar as pessoas com as quais trabalha, provocando mudanças.
- Assumir riscos calculados e moderados.

Quanto às habilidades requeridas para os empreendedores, Hisrich (2009) argumenta que elas podem se dividir em três principais áreas:

- **Habilidades técnicas:** referem-se à redação, expressão oral, análise ambiental, administração comercial, técnica e tecnológica, capacidade de ouvir e de organizar o trabalho em equipe.

- **Habilidades administrativas:** envolve a gestão do negócio: o planejamento, coordenação e controle, o estabelecimento de metas, capacidade de tomar decisão, negociação, lançamento de empreendimentos e administração do crescimento da organização.

- **Habilidades empreendedoras pessoais:** estabelecem a diferença entre um empreendedor e um administrador qualquer. Inovação, orientação para mudanças, persistência, liderança visionária e habilidade para lidar com mudanças.

#### As características do indivíduo

De acordo com Lezana (1999), personalidade é o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam

a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente. Sendo assim, as pessoas se comportam e se relacionam com as outras de acordo com as características de sua personalidade.

Fica evidente que não existe um protótipo de empreendedor. O que ocorre é que os empreendedores possuem algumas características comuns. Dornelas (2014) diz que algumas características do empreendedor aparecem na maior parte das pesquisas, mas o estágio de conhecimento em que estamos não nos permite estabelecer relações de causa e efeito, ou seja, determinar com certeza se alguém vai ou não ser bem-sucedido como empreendedor.

Para Hisrich (2009) não existe uma ocupação que possua uma maior probabilidade de sucesso, uma vez que os empreendedores provêm das mais diversas experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais. Entretanto, alguns sentimentos são comuns nos empreendedores, como o senso de controle sobre a sua vida, sentimento de independência e necessidade de realização, que é o desejo da pessoa de ser seu próprio patrão. Esta é uma das necessidades mais fortes dos empreendedores, juntamente com o reconhecimento e o desejo de assumir riscos calculados, sejam eles financeiros, sociais ou psicológicos.

Alguns aspectos relevantes relacionados à personalidade levantados por

Lezana (1999) são:

**a)- Necessidade:** Manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, buscando a aprovação, interdependência, desenvolvi-

mento pessoal, segurança e auto-realização.

**b)- Conhecimento:** O que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia, tais como os aspectos técnicos do negócio, experiência na área, escolaridade, formação complementar e vivência em situações novas.

**c)- Habilidade:** Facilidade para usar sua capacidade, manifestado através de ações. Ela pode ser evidenciada pela identificação de novas oportunidades, pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações e resolução de problemas.

**d)- Valores:** conjunto de crenças, preferências, aversões e julgamentos, que podem ser de cunho existencial, intelectual, moral ou religioso.

Simões (2005) afirma que no mercado existem três tipos de empreendedor:

**1- Empreendedores solo:** São capazes de enxergar uma oportunidade naturalmente. São criativos e têm muitas ideias, apresentam autoconfiança elevada e acreditam ter uma capacidade especial para visualizar o futuro. Estão sempre atentos ao mercado e a tudo o que acontece a seu redor.

**2- Empreendedores de relacionamento:** Têm consciência da abrangência de suas ideias, embora não consigam ver uma nova oportunidade naturalmente. Suas iniciativas empreendedoras nascem de sua experiência em redes de relacionamento. São mais aptos a reconhecer oportunidades em grupos.

**3- Empreendedores informais:** Mesclam características do empreendedor solo e de relacionamento. Reconhecem uma oportunidade de modo natural.

Costumam abrir seu negócio rapidamente e prospectam as novas oportunidades em rodas sociais.

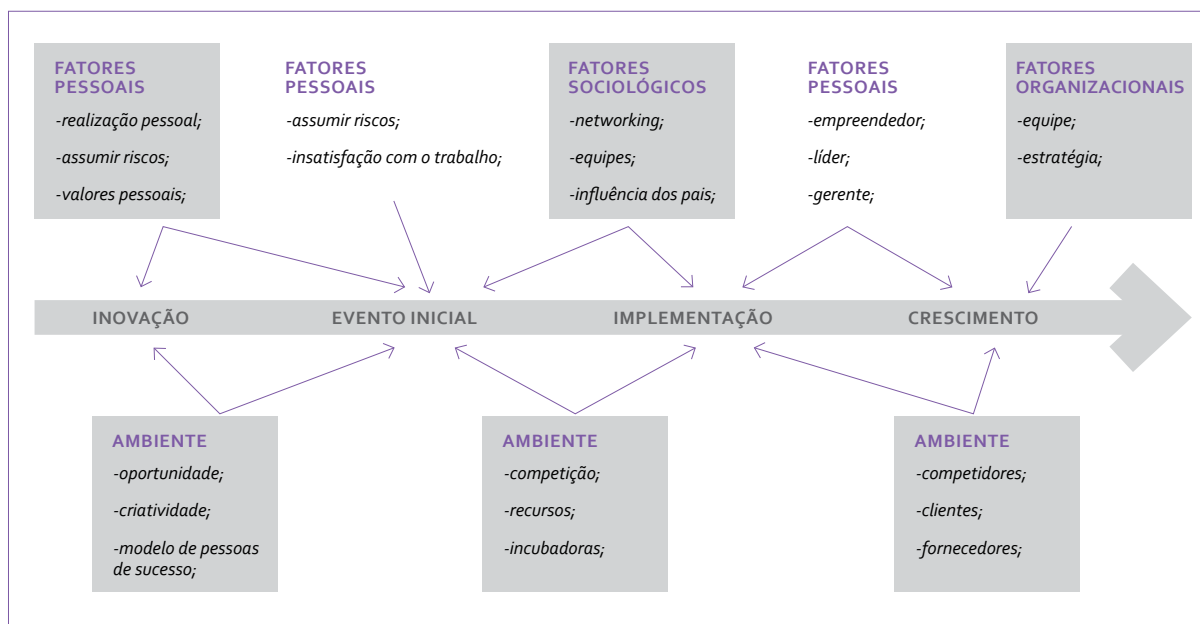
Lezana (1999) aponta como funções de um empreendedor em relação à sua empresa: procurar novas informações, traduzir as informações em novos mercados, técnicas ou produtos, descobrir oportunidades, avaliar as oportunidades existentes, prover recursos necessários para a empresa, definir objetivos e metas, definir responsabilidades, desenvolver um sistema motivacional na empresa, gerar liderança para o grupo de trabalho e definir incertezas ou riscos.

PODE PARECER UM ACASO O ATO DE TORNAR-SE UM EMPREENDEDOR, PODENDO SER TESTADO ATRAVÉS DE UM QUESTIONAMENTO BÁSICO COMO O DE SABER QUAIS OS MOTIVOS QUE LEVARAM UMA PESSOA A CRIAR SUA PRÓPRIA EMPRESA.

Segundo Dornelas (2014), pode parecer um acaso o ato de tornar-se um empreendedor, podendo ser testado através de um questionamento básico como o de saber quais os motivos que levaram uma pessoa a criar sua própria empresa. A resposta pode trazer algumas alternativas de decisão que demonstrarão que ela é decorrente de vários fatores externos, ambientais e sociais que, associados a uma aptidão pessoal, resultaram em tal empreendimento, conforme a figura 02.

**FIGURA 02:**

**FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO EMPREENDEDOR**



Fonte: Adaptado de Dornelas (2014)

A figura apresentada por Dornelas (2014) realça a importância dos fatores pessoais como a capacidade de assumir riscos, educação, experiência e idade que podem levar o indivíduo a se tornar um líder com visão empreendedora, juntamente com os aspectos sociológicos da família e a formação de equipe, considerando-os como determinantes no processo de inovação e implementação do empreendedorismo nos mais diferentes ambientes da organização.

### O empreendedorismo e a inovação

Para atender às constantes alterações do ambiente interno e externo das organizações, que incessantemente buscam a eficácia e competência, ressalta-se que deve ocorrer uma mudança no perfil dos gestores. As empresas necessitam ser estáveis e sustentáveis e, por isso, os gestores devem ter a capacidade de agir e pensar pró-ativamente, ter uma visão de futuro, liderança para conduzir os processos, criticidade e criatividade para fazer frente às mudanças.

Drucker (2005) afirma que a inovação sistemática busca as mudanças e que a análise das oportunidades pode trazer inovação, que é o instrumento do empreendedor para determinar as características da empresa. Ainda segundo ele, o comportamento do empreendedor está vinculado ao aspecto cultural, psicológico e tecnológico.

A mudança de valores, atitudes e percepções que a sociedade revela são grandes desafios para os empreendedores. Gestão empreendedora é a busca ininterrupta de inovação que se vincula à competência e às atitudes do gestor. A competência requer conhecimentos, habili-

dades, experiência, criatividade e capacidade de inovação.

A cultura do empreendedorismo possui alguns princípios que são: aprender a aprender, ou seja, compreender o mundo e seus diferentes contextos, o processo de comunicação e colaboração uma vez que no contexto empresarial os problemas ultrapassam o caráter local e passam a ser globais. O raciocínio criativo e a visão global também auxiliam a buscar incessantemente uma nova forma de gerir as organizações, fazendo da inovação sistemática uma ferramenta para dar maior competitividade.

O processo deve ser sistêmico, isso é, abrange todas as dimensões pessoais, empresariais e do mercado, entendendo as partes e sua importância no contexto global. A cultura empreendedora se fundamenta no autoconhecimento, liderança, perseverança e na criatividade associados à inovação, levando as pessoas e organizações a superarem pequenos obstáculos para se tornarem mais competitivas.

De acordo com Drucker (2005), a inovação e o espírito empreendedor são importantes na sociedade. A inovação e o empreendedorismo não são necessariamente “algo radical”, mas um passo de cada vez.

A sociedade espera uma cultura onde o empreendedorismo e a inovação sejam algo normal, estável e contínuo.

#### **Vantagem competitiva na gestão das empresas**

Conforme Oliveira (2009), a atual realidade das empresas pode ser resumida em crescentes níveis de turbulência, forte nível de competição, pressão sobre a rentabilidade, lucratividade e produtividade, e a necessidade de informações detalhadas.

Para a orientação estratégica, o gestor precisa preocupar-se com o negócio da empresa, estabelecimento de missão e visão de futuro, buscar incentivar o processo de inovação, orientar o desenvolvimento do modelo de gestão de empresa, na mesma direção da visão de futuro e ainda estar atento às modificações, acompanhando tendências das oportunidades e ameaças do mercado.

Para Chiavenato (2007), não basta ter o conhecimento e o diagnóstico de como está o ambiente externo e interno da organização, mas é preciso saber fazer a combinação e a integração dos fatores, de modo a perceber como será a evolução dali para frente, definindo premissas, ponderando eventuais desdobramentos e visualizando possíveis consequências futuras e buscando minimizar os riscos inerentes à tomada de decisões.

Oliveira (2009) salienta a importância de um sistema de informações estratégicas consolidadas numa estrutura decisória, com nível de informação confiável, que sustente o direcionamento da empresa para seus resultados.

Com o desenvolvimento do diagnóstico estratégico a organização tem o conhecimento para lidar adequadamente com as variáveis ambientais. Pode-se dizer que a gestão estratégica tem

como base as decisões que são tomadas hoje e que deverão construir o amanhã, de forma a planejar o futuro.

Para Chiavenato (2007), o cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado. Não basta conhecer o hoje, é preciso conhecer como será o amanhã, no momento em que a estratégia for implementada.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Características empreendedoras necessárias a um gestor

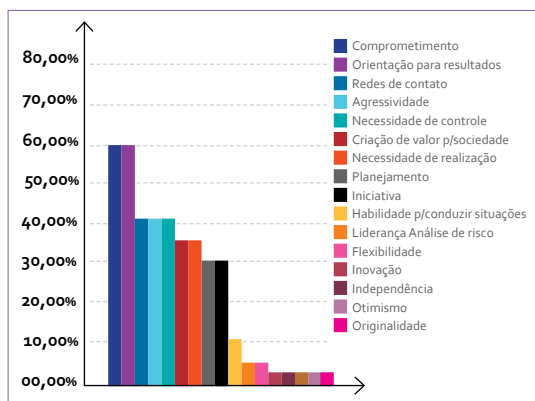
A pesquisa realizada com os principais gestores das vinte e três empresas da cidade de Três de Maio – RS dos setores de Farmácias, Mercados, Materiais e Construção, Eletrodomésticos e Óticas, questionava inicialmente quais as características necessárias a um gestor de empresa familiar de pequeno ou médio porte. O objetivo deste estudo foi verificar junto aos entrevistados quais características empreendedoras são consideradas importantes para um gestor e quais as características que julgam ter para gerir seus negócios. Os resultados apontam as principais características empreendedoras mencionadas:

- 1) **Flexibilidade:** Capacidade de saber adaptar-se às circunstâncias de mercado e do negócio.
- 2) **Rede de contatos:** O gestor deve ser capaz de estabelecer uma rede de contatos com pessoas e empresas dos mais diversos níveis.
- 3) **Negociação:** A capacidade de negociação é essencial em qualquer empreendimento, mas cresce em importância quando envolve várias unidades empresariais com características próprias.
- 4) **Iniciativa:** Ter idéias próprias e capacidade de implementá-las. Não tornar-se sempre refém das idéias e sugestões dos outros.
- 5) **Comunicação:** Saber comunicar-se com os outros participantes, utilizando adequadamente as ferramentas de comunicação disponíveis.
- 6) **Busca de resultados:** Inserir-se na rede e buscar sempre resultados que beneficiem a todos os associados, trazendo maior competitividade.
- 7) **Liderança:** Ter capacidade de gerenciar equipes, conduzindo situações e dirigindo pessoas.
- 8) **Habilidade para conduzir situações:** Ser capaz de conviver com conflitos e transformá-los em oportunidades para a geração de novas ideias e alternativas.
- 9) **Comprometimento:** Aderir a uma causa e envolver-se completamente, honrando os compromissos assumidos.

O segundo questionamento referia-se a uma definição de suas habilidades, levando em conta o perfil empreendedor e as características apresentadas por Dornelas (2014) e Dolabela (2008).

A figura 03 demonstra a frequência com que cada característica empreendedora aparece nas respostas dos gestores.

**FIGURA 03:**  
FREQUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS  
EMPREENDEDORAS



Fonte: Pesquisa com gestores

Considerando-se os percentuais de cada característica empreendedora apontada dentro do perfil dos gestores das pequenas e médias empresas familiares da cidade de Três de Maio – RS, pode-se destacar aquelas que obtiveram percentuais expressivos, acima de sessenta e cinco por cento, que são: comprometimento e orientação para resultados, características primordiais no processo de gestão. Também mereceram destaque as características: redes de contato, agressividade no mercado, criação de valor para a sociedade, necessidade de controle e realização que obtiveram percentuais acima de quarenta por cento, confirmando que a negociação e organização são elementos fundamentais dentro das empresas.

As características de planejamento e iniciativa estão num nível intermediário, pois obtiveram média de trinta e nove por cento e destacam a importância que as empresas devem dar às ações planejadas.

Outro questionamento referia-se ao tipo de personalidade dos gestores. O resultado apontou uma tendência pelo tipo extrover-

tido e sensorial, cujo perfil empreendedor está relacionado ao bom relacionamento, demonstrando que a maioria dos gestores possui características necessárias para o bom desempenho de suas funções.

Quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas no desempenho de suas funções, apresentaram destaque os itens: dificuldade de acesso à tecnologia, falta de crédito, pouco capital de giro, alta tributação, recessão econômica, inadimplência, falta de qualificação de mão de obra, falta de conhecimentos gerenciais, falta de consultoria e treinamento, ausência de plano de negócios e desconhecimento sobre elaboração de planejamento estratégico.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa demonstra que os gestores das empresas familiares de pequeno e médio porte, embora apresentem índices que possam ser considerados como satisfatórios em características empreendedoras importantes, necessitariam dar especial atenção e desenvolver atividades específicas para melhorar alguns aspectos que apareceram pouco no resultado da pesquisa tais como: liderança, condição indispensável para um gestor, inovação e flexibilidade, que apresentaram índices muito pequenos e são fundamentais para quem quiser ganhar posição de competitividade no mercado.

Seria importante que cada empresa fizesse uma análise detalhada para observar a presença ou não de características empreendedoras em seus gestores e, a partir desse diagnóstico, desenvolvesse ações para suprir



as necessidades latentes.

Por outro lado, considerando suas dificuldades, percebe-se que algumas delas são estruturais e conjunturais, mas o desconhecimento das técnicas e ferramentas gerenciais pode ser resolvida com a atuação do profissional administrador.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo : Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis, **Empreendedorismo : transformando ideias em negócios - 5. ed.** - Rio de Janeiro : Empreende / LTC, 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. Babson College, London Business School & Kauffmann Foundation, 2014.

HISRICH, R.D. PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Empreendedorismo e ciclo de vida das Organizações** – Caderno de notas. PPGEP/UFSC, 1999.

LOVATO, Adalberto, **Metodologia da Pesquisa**, 1ª edição, SETREM, Três de Maio, 2013.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL. J. **Safári de Estratégia** – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann. 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SIMÕES, K. **Empreendedores: A nova geração de empresários do Brasil**. In Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. São Paulo: Editora Globo, 2005.

# TREINAMENTOS ALINHADOS AOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM: FORTALECENDO A CULTURA DA APRENDIZAGEM NUMA EMPRESA

RAMOS, Carolina Kruse; PILLA, Bianca Smith - Treinamentos alinhados aos estilos de aprendizagem: fortalecendo a cultura da aprendizagem numa empresa

## RESUMO

A cultura da aprendizagem na empresa pode ser consolidada através de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que terão maior sucesso quanto ao aprendizado se tiverem metodologias adequadas aos estilos de aprendizagem das pessoas que deles participam. A partir desta premissa, foi desenvolvido o presente estudo de caso, que verifica como uma empresa considera os diferentes estilos de aprendizagem de seus colaboradores em seus programas de T&D. Para tal, buscou-se referencial teórico na Administração de Recursos Humanos, na Psicologia e na Educação, destacando-se os estudos de Kolb sobre o modelo de aprendizagem vivencial. Para coleta de dados, aplicou-se aos colaboradores o Inventário dos Estilos de Aprendizagem (LSI), além da observação participante, da análise de documentos fornecidos pela empresa e da entrevista com a diretora de Recursos Humanos. Como se verificou que a empresa ainda não considera os estilos de aprendizagem individuais na elaboração dos programas de T&D, propõem-se metodologias de treinamento que relacionam os respectivos estilos de aprendizagem e que fortalecem, desta forma, a cultura da aprendizagem.

**Palavras-chave:** Treinamento e desenvolvimento, aprendizagem de adultos, estilos de aprendizagem.

---

## ABSTRACT

The learning culture in the company can be consolidated through training and development programs (T&D), which will have greater success of learning if their methodologies are appropriate to the learning styles of people who participate. From this premise, we have been developing this case study, which checks as a company considers the different learning styles of its employees in their T&D programs. To this end, it sought theoretical framework in Human Resource Management, in Psychology and in Education, highlighting the studies of Kolb on the model of experiential learning. For data collection, it was applied to employees the Inventory of Learning Styles (LSI), as well as participant observation, analysis of documents provided by the company and interview with the director of Human Resources. As it appeared that the company still does not consider the individual learning styles in the development of T&D programs, we propose training methodologies relating their learning styles, strengthening, in this way, the culture of learning.

**Keywords:** Training and Development, adult learning, learning styles.

## 1 INTRODUÇÃO

Para situar a temática da gestão de pessoas, faz-se necessário conhecer o histórico da Administração, demonstrando a origem e a evolução do tema. O ato de administrar pessoas nasceu junto com a organização da própria sociedade e da percepção de que o resultado produzido por um grupo é sempre superior ao resultado do processo individual. Daí decorre também a teoria da Sinergia, que declara que o todo supera a soma das partes. Este enunciado vem dos estudos críticos do biólogo Ludwig Von Bertalanffy, que também são base para a Teoria de Sistemas (CHIAVENATO, 2000). São inúmeros os exemplos históricos que ilustram a relevância do tema no progresso da humanidade.

A gestão de pessoas vem ganhando cada vez mais relevância, tanto na literatura, quanto na vida das empresas, de modo que passou a fazer parte da estratégia das organizações. Dentre suas atividades, a vasta literatura sobre treinamento e desenvolvimento, bem como sobre aprendizagem organizacional são notórias.

As alterações de tecnologia exigem constantes atualizações nos conhecimentos, habilidades e aptidões dos funcionários, segundo Snell, Bohlander e Sherman (2005). Marras (2011) cita que, além das mudanças tecnológicas, as mudanças de processo e as comportamentais afetam os colaboradores. Assim, as empresas, atentas a essas constantes mudanças, têm aumentado sua atenção sob a área de treinamento e desenvolvimento. Os autores Snell, Bohlander e Sherman (2005) descrevem ainda o resultado de uma pesquisa, que revela uma interessante conexão entre os rendimentos e lucratividade de uma organização e a quantidade de treinamentos por ela realizados, corroborando com o objetivo dos treinamentos, que é a obtenção de metas.

Disso tudo, resta claro que as empresas de hoje estão inseridas em uma cultura de agilidade e flexibilidade. É grande a preocupação com a redução de custos e qualidade dos produtos e serviços prestados e desses quesitos dependerá a vantagem competitiva. Se a vantagem competitiva depende intrinsecamente da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, logo a aprendizagem dos empregados torna-se questão estratégica das empresas (NAKAYAMA; BINOTTO; ESTIVALETE, 2002).

Estudos para a maximização do desempenho dos treinandos em programas de capacitação fizeram com que a Administração fosse buscar conhecimentos em outras ciências. Assim, os referenciais das áreas de Psicologia e Educação que tentam explicar as formas pelas quais se dão os processos de aprendizagem passaram a ser interesse também das áreas de treinamento

SE A VANTAGEM  
COMPETITIVA DEPENDE  
INTRINSECAMENTE DA  
QUALIDADE DOS PRODUTOS  
E SERVIÇOS OFERECIDOS,  
LOGO A APRENDIZAGEM  
DOS EMPREGADOS TORNA-  
SE QUESTÃO ESTRATÉGICA  
DAS EMPRESAS

e desenvolvimento das organizações. Nesse sentido, Robbins (1999, p. 44-45) afirma que “se queremos explicar e prever o comportamento, precisamos compreender como as pessoas aprendem”.

Com o propósito de “entender melhor as diferentes maneiras pelas quais as pessoas aprendem e resolvem problemas” (KOLB, 1997, p. 324-325), o pesquisador David Kolb debruça-se desde a década de 50 sobre o assunto, buscando compreender os estilos de aprendizagem individuais. A partir dessa perspectiva, o presente estudo busca responder a pergunta: Como os treinamentos de uma empresa consideram os diferentes estilos de aprendizagem de seus colaboradores?

Tem-se como premissa que os estilos de aprendizagem atuam diretamente na forma como o indivíduo percebe o mundo ao seu redor e na sua forma de aprender. Logo, treinamentos organizacionais que considerem estes estilos, ao desenvolver sua metodologia didática, terão maior sucesso quanto ao aprendizado destes indivíduos.

### 1.1 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral propor o alinhamento dos treinamentos ao estilo de aprendizagem dos colaboradores de uma empresa imobiliária. Seus objetivos específicos são:

- 1) **identificar o estilo de aprendizagem dos colaboradores;**
- 2) **verificar quais metodologias dos treinamentos se adequariam a cada estilo de aprendizagem dos colaboradores;**
- 3) **desenvolver orientações para melhorar a aplicação dos treinamentos da empresa.**

### 1.2 RELEVÂNCIA

A maior parte dos estudos já realizados que se utilizaram de questionários de estilos de aprendizagem foi aplicada ao universo acadêmico, verificando a relação entre os estilos de aprendizagem e o desempenho acadêmico de alunos de determinado curso superior, em geral nas ciências exatas. Encontra-se a aplicação do inventário dos estilos de aprendizagem com objetivo gerencial na pesquisa realizada por Estivalete, Löbler e Pedrozo (2006). No entanto, o estudo dos autores se difere do presente estudo, uma vez que aquele busca relacionar os estilos de aprendizagem aos motivos sociais de aflição, realização e poder propostos por McClelland.

Com o intuito de propor adequações à metodologia de treinamentos da empresa pesquisada, este estudo busca maximizar a aprendizagem dos funcionários, que irão compreender melhor os ensinamentos e, assim, terão melhor desempenho em suas atividades. O resultado desse processo será percebido na qualidade dos serviços entregues ao cliente, bem como na menor incidência de erros ou não conformidades.

Em decorrência dos cenários cada vez mais voláteis, marcados por mudanças de todas as ordens, a qualificação e treinamento de funcionários assumem importância ainda mais significa-

tiva, senão decisiva na sobrevivência das organizações. Empiricamente, já se observava que os processos e estilos de aprendizagem diferiam de pessoa para pessoa e o aproveitamento e compreensão das informações transmitidas num programa de T&D não são iguais para todos.

A empresa estudada mostrou-se suscetível a essa pesquisa, uma vez que tem como valores o foco nas pessoas, a qualidade e a excelência. Suas práticas de gestão de pessoas e qualidade vêm sendo reconhecidas em âmbito estadual, nacional e internacional.

## 2 METODOLOGIA

Com intuito de responder a questão formulada, organizar os fatos e seu entendimento e maximizar os resultados do presente estudo, caracterizou-se a pesquisa como uma pesquisa aplicada, pois foi realizada em uma situação específica (GIL, 2010). Quanto aos objetivos situa-se como uma pesquisa descritiva, é “estruturada e especificamente criada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR et al., 2005, p. 86). Também se classifica como um estudo de caso. Yin (2005) afirma que o estudo de caso é indicado para pesquisas com situações inseridas em contextos do cotidiano. O problema investigado é de uma situação cotidiana e as análises não são quantitativas. O estudo de caso é a metodologia dos pesquisadores que buscam “compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2005, p. 20). É a técnica de investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos.

Os sujeitos dessa pesquisa foram em total de 13. Sendo, 11 integrantes do nível operacional, um do nível gerencial e um do nível estratégico. Ao grupo dos colaboradores operacionais e gerenciais foi aplicado o Inventário dos Estilos de Aprendizagem (LSI) proposto por Kolb (1978). Do nível estratégico selecionou-se, para participar de entrevista a diretora administrativa e de RH, por ser a responsável pelas políticas de pessoas na empresa.

São princípios a serem observados nos estudos de caso: a utilização de diversas fontes de evidência, criação de um banco de dados, manutenção de um encadeamento de evidências. Gil (2010) defende que a utilização de múltiplas técnicas para coleta de dados propicia profundidade ao estudo e credibilidade aos resultados. Logo, a presente pesquisa utilizou-se das seguintes evidências: documentação, observação participante, entrevista e questionário.

A análise de dados do estudo de caso ocorre concomitantemente a sua coleta. Gil (2010, p. 122) adverte que “a rigor, a análise inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento”. A análise documental foi realizada com base nos documentos disponibilizados pela empresa. A entrevista com a diretora foi tratada a partir do método de análise de conteúdo. Os resultados da aplicação do Teste de Kolb foram analisados sob a ótica de sua bibliografia. Quanto aos procedimentos para tratamento dos dados obtidos, foram adotados os procedimentos propostos por Gil (2010) para estudos de caso: a) Codificação

dos dados; b) Estabelecimento de categorias analíticas; c) Exibição dos dados; d) Busca de significados.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO

Tornou-se lugar comum falar sobre as constantes transformações e mudanças ocorridas nas últimas décadas, não apenas no campo das inovações tecnológicas, como também no campo social. Marras (2011) contextualiza as mudanças citadas ao declarar que se deram na pós-modernidade com rompimentos nas áreas econômicas, tecnológicas e mercadológicas, levando as organizações ao dilema de priorizar ou a estrutura ou a estratégia. Todas essas mudanças passam pelas organizações, uma vez que essas são sistemas abertos que interagem com seu meio através de seus funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais, dentre outros (CHIAVENATO, 2000). O foco das empresas sobre as pessoas, e consequentemente sobre os treinamentos a elas direcionados, em razão das mudanças, é que são o cerne deste estudo. Como referencial teórico buscou-se autores das áreas da Administração, Educação e Psicologia.

#### 3.1 Administração de recursos humanos

Tose apud Marras (2011) destaca as fases de evolução da função de recursos humanos que transitaram desde afazeres puramente contábeis, passando por etapas de cunho legalista, tecnicista e administrativo, chegando finalmente ao nível estratégico das organizações. A era estratégica, iniciada em 1985, promoveu o gerente de recursos humanos a

SNELL, BOHLANDER E SHERMAN (2005) DEFENDEM QUE AS EMPRESAS COMPETEM POR MEIO DAS PESSOAS, E QUE O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES ESTÁ VINCULADO À CAPACIDADE DE GERENCIAR TALENTOS OU CAPITAL HUMANO.

diretor, passando assim a fazer parte do nível estratégico e levando a empresa a pensar o setor a longo prazo, e incluí-la em seu mais elevado planejamento, o estratégico.

Nesse sentido, Chiavenato (2000) ressalta como resultado das mudanças experimentadas a inversão da valorização do capital financeiro sobre o capital humano, destacando que as organizações que estarão à frente e apresentarão diferenciais competitivos não serão prioritariamente as mais ricas, como se pensava no passado, mas sim as que melhor souberem motivar e conquistar pessoas. Da mesma forma, Snell, Bohlander e Sherman (2005) defendem que as empresas competem por meio das pessoas, e que o sucesso das organizações está vinculado à capacidade de gerenciar talentos ou capital humano. Logo, as atividades de Treinamento e Desenvolvimento são fundamentais para este sucesso.

#### 3.2 Treinamento e desenvolvimento (t&d)

Serão apresentados conceituação e objetivos de T&D, além das etapas da abordagem sistêmica de treinamento: levantamento das necessidades, planejamento dos programas

de treinamento, execução de treinamento e avaliação do treinamento.

### 3.2.1 Conceituação e objetivos

Os termos treinamento e desenvolvimento costumam ser usados como sinônimos. No entanto, Snell e Bohlander (2010)

OTREINAMENTO É UM  
PROCESSO DE CURTO  
PRAZO COM OBJETIVO DE  
REPASSAR OU RECICLAR  
CONHECIMENTOS,  
HABILIDADES OU ATITUDES  
LIGADAS À EXECUÇÃO DE  
TAREFAS OU A OTIMIZAÇÃO  
DE TRABALHO.

fazem a diferenciação dos termos e de suas funções. Os autores apontam que o termo treinamento está ligado a orientações para um desempenho de curto prazo, enquanto desenvolvimento refere-se expressamente à ampliação das habilidades dos funcionários para que no futuro possam assumir novas atribuições. A expressão treinamento e desenvolvimento é utilizada para descrever o conjunto de atividades realizadas pelas empresas para aumentar as habilidades de seus funcionários. Nesse sentido, Marras (2011) afirma que o treinamento é um processo de curto prazo com objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes ligadas à execução de tarefas ou a otimização de trabalho. Marras (2011) afirma que a área de treinamento tem por objetivos específicos

a formação profissional, a especialização e a reciclagem. Como objetivos genéricos, o mesmo autor destaca: aumento direto da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional, atendimento de exigências das mudanças. Os objetivos do treinamento, para Marras (2011), ainda podem ser divididos em aspectos técnicos e aspectos comportamentais.

Snell e Bohlander (2010) advertem ainda que os programas de treinamento sejam desenvolvidos à luz das estratégias empresariais, uma vez que o objetivo mais amplo do treinamento é a contribuir para a obtenção das metas da empresa. Para otimizar os resultados dos investimentos em T&D, os autores supramencionados aconselham a utilização da abordagem sistêmica de treinamento, composta pelas etapas descritas a seguir.

### 3.2.2 Levantamento das necessidades de treinamento (LNT)

A primeira etapa na busca de melhor aproveitar os investimentos feitos na área de T&D das empresas deve ser um bom diagnóstico de suas necessidades. Snell e Bohlander (2010) afirmam que dificuldades em atingir objetivos e constantes reclamações de clientes são indicativos de necessidades de treinamento. O levantamento das necessidades pode ser balizado por duas questões: "quem precisa ser treinado?" e "o que deve ser aprendido?" (MARRAS, 2011). As respostas a tais perguntas servirão de base à elaboração do diagnóstico de treinamento. A organização deverá comparar o perfil organizacional

requerido para o cargo e o apresentado pelo trabalhador. Sobre a defasagem entre os conhecimentos do trabalhador e as exigências de seu perfil de cargo, Marras (2011, p. 139) defende que “esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização”, sendo essa discrepância originada no processo de recrutamento e seleção. Deve-se destacar que o levantamento das necessidades também precisa considerar as carências cognitivas dos trabalhadores, não apenas os conhecimentos técnicos.

Outra perspectiva do LNT apontada por Marras (2011) diz respeito aos cenários pros-

## A ETAPA DE IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DEVE SER DE CARÁTER CONTÍNUO NAS ORGANIZAÇÕES.

pectivos ou reativos. No primeiro, a detecção das necessidades de treinamentos ocorre de forma pró-ativa, adiantando-se aos problemas, antecipando-se as mudanças e com vistas ao atingimento de metas. No segundo, a detecção é reativa, como “conserto” a erros e problemas ocorridos, a necessidade de treinamento já está instaurada quando é percebida.

É consenso entre os autores Marras (2011), Snell e Bohlander (2010) e Milioni (2012) que a etapa de identificação das necessidades deve ser de caráter contínuo nas organizações. Outro ponto que aproxima os autores Marras (2011) e Snell e Bohlander (2010) é

no tocante à metodologia do levantamento das necessidades de treinamento, que deverá contemplar três dimensões: a) Análise da empresa ou estrutura geral; b) Análise da tarefa; c) Análise da pessoa ou do indivíduo. Do levantamento das necessidades de treinamento surgirão as ações, “o que” e “como” desenvolver o treinamento (MARRAS, 2011).

### 3.2.3 Planejamento dos programas de treinamento

As decisões de planejamento dizem respeito a: época da aplicação, metodologia da aplicação, objetivos, escolha do instrutor, local de aplicação do módulo, escolha dos treinandos e duração do módulo (MARRAS, 2011). Após as análises da empresa, da tarefa e da pessoa tem-se um quadro completo das necessidades de treinamento da empresa. Neles estarão contidos, de forma mais mensurável, o que se deseja atingir quanto a habilidades e conhecimentos a serem adquiridos ou comportamentos e atitudes a serem mudados. Sobre os objetivos instrucionais Robert Mager observa que antes de se preparar para qualquer instrução sobre qualquer assunto, é importante estabelecer exatamente quais são os resultados que pretende obter (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Snell e Bohlander (2010) garantem que é importante considerar os princípios psicológicos da aprendizagem, ou seja, as características de programas de treinamento que ajudem os funcionários a captar novos materiais, a entender como podem usá-lo em suas vidas e a transferi-los à execução de suas atividades. São princípios de aprendizagem:



estabelecimento de metas, diferenças individuais, prática ativa e repetição, aprendizado do todo versus da parte, aprendizagem maciça ou distribuída, feedback e reforço, significatividade da apresentação e modelagem.

Na etapa de planejamento, os recursos que serão utilizados para dar suporte ao aprendizado devem ser pensados. A escolha dos recursos está diretamente ligada à estratégia do módulo de treinamento (MARRAS, 2011). A próxima etapa é a escolha do método de treinamento, que deve considerar a situação, os objetivos e se o grupo a ser treinado pertence ao nível operacional ou gerencial, entre outras. As técnicas mais empregadas são: aula expositiva, estudo de caso, dramatização, workshop, brainstorming, simulação, painel, simpósio, palestra, conferência, treinamento no local de trabalho (TLT), treinamento profissionalizante, programas de estágio, aprendizado dirigido, e-learning, jogos gerenciais, desempenho de papel e modelagem comportamental.

### 3.2.4 Execução de treinamento

A execução consiste na aplicação prática dos itens planejados para sanar as necessidades de treinamento avaliadas. Todas as decisões deverão estar alinhadas aos objetivos de treinamento (MARRAS, 2011).

### 3.2.5 Avaliação do programa de treinamento

A avaliação é a última etapa do processo de treinamento. Seu objetivo é comparar o que foi estabelecido e o que foi alcançado. A etapa de avaliação está presente desde o

início do processo de T&D, ou seja, desde o levantamento das necessidades de treinamento. Concomitante ao levantamento das carências dos funcionários já se deve estabelecer marcadores, para que seja possível ao fim do processo a mensuração dos resultados obtidos. Sem a previsão dos pontos a serem comparados será difícil medir a efetividade do trabalho desenvolvido (MARRAS, 2011).

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) propõem que o processo de avaliação de treinamentos seja dividido em quatro etapas: avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação de comportamento e avaliação dos resultados.

### 3.3 A aprendizagem como ferramenta para área de t&d

São diversos os estudiosos das áreas de Psicologia e Educação que buscaram entender como se dá o processo de aprendizagem. Pode-se citar como exemplo os nomes de Carl Jung (tipos psicológicos), Keirsey e Bates (com estudos sobre temperamento), Felder e Silverman (estilos de aprendizagem), Jean Piaget e Vygotsky (desenvolvimento e aprendizagem) e David Kolb (modelo de aprendizagem e inventário de estilos de aprendizagem). É com base na teoria desse último que se debruça a presente pesquisa, visto que o psicólogo David Kolb tornou-se referência na área de aprendizagem gerencial.

Senge (1997, p. 342) afirma que “a necessidade de entender como as organizações aprendem e de como acelerar essa aprendizagem é hoje maior do que nunca”. A aprendizagem das organizações, portanto, passa

pela aprendizagem de seus integrantes. No mesmo sentido, Kolb (1978) valoriza a capacidade de aprendizado como a mais importante das capacidades frente às rápidas mudanças, de todos os âmbitos, que circundam os indivíduos. O autor sustenta ainda que o que diferencia os profissionais bem sucedidos não é unicamente o seu conjunto de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas “a capacidade de se adaptar e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional – enfim, pela capacidade de aprender” (KOLB, 1997, p. 321). Portanto, essa afirmação vai ao encontro da teoria do desenvolvimento enunciada por Jean Piaget.

### 3.3.1 Teoria do desenvolvimento

Jean Piaget, epistemólogo, dedicou-se à compreensão da forma como se dá a construção do conhecimento a partir do desenvolvimento humano. Sua teoria se opõe ao conceito behaviorista (comportamentalista), direcionando-se à linha cognitiva.

Seus estudos foram batizados como Epistemologia Genética. Piaget refutou em sua teoria os conceitos de que o conhecimento é absorvido passivamente, bem

O COMPORTAMENTO DO ORGANISMO HUMANO SE ORGANIZA EM REAÇÕES SENSORIO- MOTORAS E EVOLUI CONFORME A REAÇÃO AOS OBJETOS, SE TORNANDO MAIS COMPLEXO E INTER- RELACIONADO, TORNANDO O PENSAMENTO POSSÍVEL A PARTIR DA LINGUAGEM E GERANDO, ASSIM, UMA NOVA ORGANIZAÇÃO MENTAL

como a ideia de que o conhecimento já nasce com o indivíduo. Sua teoria apresenta como fundamento que a construção do conhecimento se dá mediante o desenvolvimento humano, por etapas e de forma progressiva. Para Piaget, o comportamento do organismo humano se organiza em reações sensório- motoras e evolui conforme a reação aos objetos, se tornando mais complexo e inter- relacionado, tornando o pensamento possível a partir da linguagem e gerando, assim, uma nova organização mental (KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 2011).

A construção dos novos conhecimentos é realizada pelo sujeito em sua intervenção com o meio (objeto a ser estudado). Essa interação se dá de forma indissociável, irredutível e complementar (MACEDO, 1994), ou seja, a interdependência é a forma de relação do contexto sistêmico, em que sujeito e objeto são parte e todo, concomitantemente (MACEDO, 2002).

Outro ponto chave da teoria piagetiana diz que o conhecimento é produto de um processo de equilíbrio, e as reequilibrações não constituem apenas o retorno ao equilíbrio original, mas um equilíbrio superior denominado “equilíbrio majorante” (MORAES, 2008). O equilíbrio em questão diz respeito aos processos de assimilação e acomodação. O primeiro corresponde à incorporação de um objeto (conceito, o que é aprendido) ao esquema sensório-motor do aprendiz.

Já a acomodação refere-se à modificação, ou perturbações, dos esquemas assimilados, uma vez que a teoria em questão parte do pressuposto que o indivíduo já possui alguma bagagem de conhecimentos (BECKER, 1999).

A epistemologia genética, enunciada por Piaget, é a descrição dos fenômenos biológicos e genéticos do conhecimento humano, aprendizagem e desenvolvimento, enquanto os interesses da Pedagogia, como ciência da educação, são a arte e a técnica de ensinar crianças e adolescentes (EBOLI, 2004). A seguir, será apresentado o arcabouço da Andragogia, ciência que se preocupa com a educação dos adultos.

### 3.3.2 Andragogia

O termo Andragogia foi cunhado por Malcolm Knowles, em meados da década de 50, na tentativa de formular a Teoria da Aprendizagem de Adultos na obra *The Adult Learner a Neglected Species*. No entanto, investigações sobre a educação de adultos já vinham sendo feitas por Eduard Christian Linderman desde o início do século XX quando publicou a obra *The Meaning of Adult Education* em 1926.

Romualdo (2002) identifica o adulto como sujeito da ação de aprendizado e não objeto. O autor destaca ainda que o profissional que atua junto à educação adulta deve despir-se da figura catedrática e se dispor a uma mútua relação de compartilhamentos.

Lindeman (1926 apud KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 2011, p. 44) em sua pioneira obra sobre a educação adulta elencou os fundamentos da teoria da aprendizagem de adultos:

1. Os adultos são motivados a aprender conforme vivenciam necessidades e interesses que a aprendizagem satisfará;
2. A orientação da aprendizagem dos adultos é centrada na vida;
3. A experiência é o recurso mais rico para aprendizagem dos adultos;
4. Os adultos têm uma forte necessidade de se autodirigir; portanto, o papel do professor é desenvolver um processo de questionamento mútuo com eles;
5. As diferenças individuais entre as pessoas aumentam com a idade; portanto, a educação de adultos deve prever as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

### 3.3.3 Modelo de aprendizagem vivencial

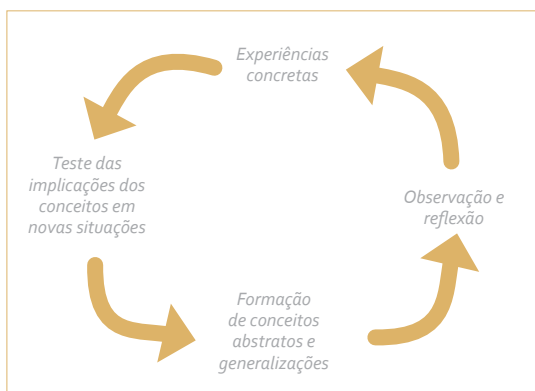
O psicólogo David Kolb direcionou seus estudos para a área organizacional e se consagrou na aprendizagem gerencial ao desenvolver o modelo do processo de aprendizagem – solução de problemas, publicado em 1978 que mais tarde veio a chamar de modelo de aprendizagem vivencial (KOLB, 1997). O modelo decorreu de suas observações sobre como se dá o processo de aprendizagem e o processo de solução de problemas. Nos modelos tradicionais de ensino é o professor quem detém todo conhecimento, cabe a ele dizer o que deve ser aprendido e repassar seus conhecimentos. Ao aluno compete o processo passivo de adquirir e decorar os

conhecimentos repassados, essa habilidade de retenção das informações será checada através de avaliações. Toda metodologia de ensino é sustentada por conceitos e ideias abstratas. “Os conceitos vêm antes da experiência” (KOLB, 1978, p. 37). O processo para resolução de problemas apresenta-se antagônico ao processo de aprendizagem. Nele o indivíduo assume uma postura mais ativa do que passiva, tem que experimentar, assumir riscos e dominar seus problemas. Os problemas apresentam-se de forma concreta, específica e não restam dúvidas quanto ao problema ter sido resolvido ou não.

Desta forma, Kolb (1978) concluiu que a aprendizagem é um processo que alterna as posturas ativas e passivas (ou reflexivas) continuamente uma vez que “o homem testa seus conceitos na experiência e modifica-os como resultado da sua observação da mesma experiência” (KOLB, 1978, p. 39).

No modelo de aprendizagem vivencial, cada etapa serve de base para a próxima, ou seja, as experiências são objeto de reflexão, das observações decorrentes da reflexão ocorre a assimilação de determinada teoria; deduzimos então, novas implicações; essas suposições são testadas gerando novamente experiências e o recomeço do ciclo, conforme o modelo ilustrado a seguir.

**FIGURA 01:**  
MODELO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL



Fonte: Kolb (1978)

Nota-se que o modelo de aprendizagem vivencial proposto por Kolb é consoante ao modelo piagetiano de desenvolvimento, uma vez ambos processos ocorrem por etapas e cada uma de suas etapas são requisitos para a etapa seguinte.

### 3.3.4 Inventário dos estilos de aprendizagem de Kolb

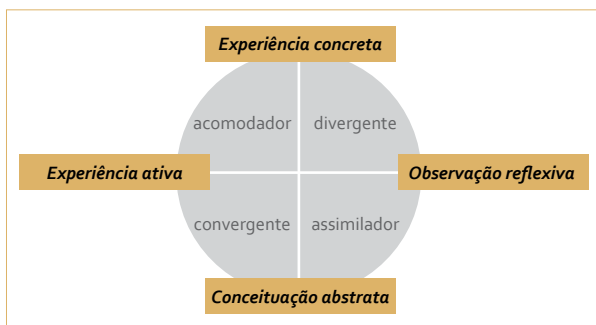
Kolb defende que o aprendizado efetivo acontece quando o aprendiz possui quatro habilidades: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceitualização abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Assim o processo de aprendizagem apresenta duas dimensões: a) experiência concreta e conceitualização abstrata e b) experimentação ativa e experimentação

reflexiva. A proposta de Kolb para as etapas de aprendizagem vai ao encontro de pensamentos dos psicólogos de linha cognitiva que identificam na dimensão concreto/abstrato o campo de crescimento cognitivo e aprendizagem a exemplo de Flavell, Bruner, Harvey et al., Goldstein e Scheerer (KOLB, 1997).

Os indivíduos tendem a desenvolver estilos de aprendizagem que priorizam determinados aspectos. Para Kolb (1997), essas preferências são decorrências das experiências de vida, ambiente em que estão inseridos e até mesmo do equipamento hereditário. A fim de identificar os diferentes estilos de aprendizagem individuais, Kolb (1997) propôs o Inventário de Estilos de Aprendizagem (Learning Style Inventory - LSI). Outro objetivo do LSI é conscientizar as pessoas das maneiras pelas quais elas aprendem e resolvem problemas, além de elucidá-las das outras formas de aprendizagem existentes.

O instrumento, por ele formulado, consiste em assinalar dentre listas de palavras àquelas que melhor representam as formas de aprendizagem. Cada coluna representa uma das dimensões: Experiência Concreta (EC), Observação Reflexiva (OR), Conceituação Abstrata (CA) e Experimentação Ativa (EA). Da combinação entre as dimensões resultam os estilos de aprendizagem, que podem ser observados na figura a seguir:

**FIGURA 02:**  
RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES E ESTILOS DE APRENDIZAGEM



Fonte: Kolb (1978)

Kolb (1997) batizou os estilos de aprendizagem em: convergente, divergente, assimilador e acomodador. O estilo convergente é definido pelas habilidades prioritariamente de CA e EA, quem o possui tem maior aptidão na aplicação prática de ideias. O estilo é assim chamado devido aos seus possuidores terem maior sucesso em testes convencionais de inteligência, onde há uma resposta correta para cada pergunta. Essas pessoas apresentam conhecimento organizado e raciocínio hipotético-dedutivo, com habilidade para concentrar-se em problemas específicos. São fleumáticos e preferem lidar com coisas a pessoas.

“As forças de aprendizagem do divergente são o oposto das do convergente” (KOLB, 1997, p.326). Os divergentes terão maior pontuação em EC e OR. Destacam-se na capacidade de imaginação, conseguem ver situações concretas a partir de diversas perspectivas. A razão do nome

divergente surge do excelente desempenho que essas pessoas têm na geração de ideias, como sessões de brainstorming. Esses sujeitos são criativos e emotivos, interessam-se por pessoas.

Os assimiladores têm mais habilidades em CA e OR, desta forma apresentam excelente capacidade de criação para modelos teóricos. Destaca-se também seu raciocínio indutivo, assimilando informações desconstruídas e transformando-as em explicações coerentes. Estão menos interessados em pessoas e mais preocupados com conceitos abstratos. No entanto, são pouco preocupados com o uso prático de teorias. A teoria deve ser precisa e sólida em sua lógica.

Com forças de aprendizagem opostas às do assimilador, o acomodador é melhor em EC e EA. Sua força está na realização das coisas, execução de planos e em experimentos. Dentre todos os estilos o acomodador é o que mais tende a arriscar-se. O estilo é assim chamado, pois tende a se sobressair em situações que requerem adaptação a circunstâncias específicas.

A relação entre os estilos de aprendizagem e as dimensões do processo de aprendizagem está apresentada no quadro a seguir:

**QUADRO 01:**

**RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE APRENDIZAGEM E CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO**

ESTILO	HABILIDADES PREDOMINANTES	CARACTERÍSTICAS
<b>Convergente</b>	→ CA e EA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- êxito em testes convencionais de inteligência com resposta única;</li> <li>- raciocínio hipotético-dedutivo</li> <li>- concentração em problemas específicos</li> <li>- paciência/lentidão</li> <li>- preferência por coisas a pessoas</li> <li>- interesse por conhecimentos técnicos</li> </ul>
<b>Divergente</b>	→ EC e OR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de imaginação</li> <li>- capacidade de ver situações concretas a partir de várias perspectivas</li> <li>- geração de ideias</li> <li>- interesse por pessoas</li> <li>- imaginativos e emotivos</li> <li>- interesse pelas áreas humanas</li> </ul>
<b>Assimilador</b>	→ CA e OR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de modelos teóricos</li> <li>- raciocínio indutivo</li> <li>- assimilam observações desconstruídas e transformam em explicações integradas</li> <li>- menor interesse em pessoas</li> <li>- conceitos abstratos, pouco interesse em aplicação prática das teorias</li> <li>- interesse pelas ciências básicas</li> </ul>
<b>Acomodador</b>	→ EC e EA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realização de coisas</li> <li>- execução de planos, novas experiências</li> <li>- tendência a arriscar-se</li> <li>- destaque em situações de adaptação</li> <li>- preferência por pessoas</li> <li>- podem ser impacientes e pressionadores</li> <li>- busca por áreas técnicas e práticas como administração</li> <li>- orientados para a ação.</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir de Kolb (1997).

O autor destaca ainda que “o objetivo do inventário é descrever como você aprende, e não avaliar sua habilidade de aprendizagem” (KOLB, 1978, p. 35). Desta forma, um dos objetivos do inventário é propiciar ao aprendiz conhecimento de suas forças e fraquezas quanto à aprendizagem, para que assim possa se desenvolver em outras dimensões, ampliando sua capacidade de aprender.

## 4 RESULTADOS

Os resultados do presente estudo são apresentados a partir da caracterização do caso, incluindo os estilos de aprendizagem dos colaboradores, as metodologias de treinamento versus os estilos de aprendizagem e as propostas.

### 4.1 O caso estudado

A empresa pertence ao setor imobiliário e sua trajetória busca a consolidação dos seus valores (proatividade, qualidade, dinamismo, inovação, excelência, competência, foco no cliente e comprometimento com as pessoas). Em 2010 a empresa foi condecorada com a medalha de bronze no Prêmio Qualidade RS. No ano seguinte, ela recebeu o prêmio Top Ser Humano concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul, ABRH/RS. Pode-se mencionar ainda a indicação da empresa aos prêmios nacional de gestão de pessoas (troféu Oswaldo Checchia em 2012) e internacional da Federação Interamericana de Associações de Gestão de Pessoas (Oscar Alvear Urrutia em 2013).

O Planejamento Estratégico da organização foi fundamentado pelas estratégias genéricas propostas por Michael Porter, assim a empresa optou por atuar na diferenciação, o que implicaria investimentos na imagem, treinamento qualificado do pessoal e, principalmente, agregação de valores aos serviços prestados. A partir dessas definições, e tendo a consolidação de sua cultura e seus valores como foco para obtenção de seus objetivos, a empresa deu início à elaboração de metodologias com diversas práticas a serem implantadas. O foco desse estudo são aquelas que se relacionam com ensino e aprendizagem como instrumento para o desenvolvimento de seus funcionários.

### 4.2 Estilos de aprendizagem dos colaboradores

Para apresentação dos resultados, os 11 respondentes do questionário LSI foram identificados pelas letras do alfabeto, de 'A' a 'K'. Os resultados podem ser sintetizados conforme a tabela a seguir:

**TABELA 01:**

APRESENTAÇÃO DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM POR COLABORADOR

ESTILO DE APRENDIZAGEM	IDENTIFICAÇÃO DOS COLABORADORES	QUANTIDADE DE COLABORADORES
<i>Convergente</i>	→ A, D, F, I e K	→ 5
<i>Acomodador</i>	→ C, H e J	→ 3
<i>Assimilador</i>	→ E e G	→ 2
<i>Divergente</i>	→ B	→ 1

Fonte: elaborada com base nos dados coletados.

### 4.3 Metodologias de treinamento X estilos de aprendizagem

A observação revelou a suposição que se tinha: a aprendizagem não ocorre da mesma forma com todos os treinandos. Os treinamentos realizados pela empresa não contemplam as diferenças de estilo de cada colaborador. Nas observações dirigidas a esse estudo, pode-se observar os diferentes esti-

A ESCOLHA DOS MÉTODOS QUE MELHOR "CASAM" COM OS ESTILOS DE APRENDIZAGEM TENDEM A PRODUZIR RESULTADOS MAIS EFETIVOS QUANTO AO APROVEITAMENTO DOS ENSINAMENTOS TRANSMITIDOS.

los de aprendizagem até mesmo na aplicação do LSI. Foram passadas orientações aos colaboradores respondentes para preenchimento do questionário e observou-se que um determinado grupo imediatamente pegou seu instrumento e pôs-se a respondê-lo, enquanto algumas pessoas tinham perguntas e dúvidas a serem esclarecidas, para outros as perguntas surgiram no decorrer no teste.

Em determinados treinamentos observados verificou-se a necessidade de alguns colaboradores em colocar imediatamente em prática os ensinamentos que estavam recebendo, ao mesmo tempo outros colegas que receberam o mesmo treinamento ainda não se sentiam prontos para sozinhos execu-

tarem a atividade em questão. Verificou-se em alguns a necessidade de tentar fazer uma enunciação genérica do que estava sendo exposto para servir-lhes na aplicação de casos particulares.

Assim, se a forma como os colaboradores aprendem é diferente, a metodologia aplicada a cada um também deve ser diferenciada. Logo, as diferentes metodologias de treinamento deverão ser escolhidas à luz das habilidades de aprendizagem que se destacam em cada colaborador (experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa). A escolha dos métodos que melhor "casam" com os estilos de aprendizagem tendem a produzir resultados mais efetivos quanto ao aproveitamento dos ensinamentos transmitidos.

### 4.4 Propostas para adequação dos treinamentos

Todo planejamento das práticas de T&D deve considerar as premissas andragógicas. Assim, os treinamentos devem partir das necessidades vivenciadas pelos trabalhadores e tendem a ter maior êxito quando seu foco for em situações cotidianas, não em assuntos. Uma estratégia interessante para despertar a atenção dos funcionários poderá ser a solicitação das experiências que vivenciaram sobre determinado tema a ser desenvolvido. O ambiente de T&D deve ser de transferência de conhecimentos entre treinando e treinador. O facilitador também deve estar atento, nas atividades em grupo, para utilização de práticas que atendam o maior número de estilos.

Portanto, são propostas a seguir meto-



dologias mais compatíveis para cada um dos quatro estilos de aprendizagem:

- **Convergente:** as habilidades do convergente apontam para inclusão de práticas em seus treinamentos que os levem a encontrar as soluções. Dessa forma, parece válido em seus treinamentos que o instrutor levante perguntas e questionamentos que os conduza a construção dos conhecimentos. Metodologias adequadas a esse estilo de aprendizagem são aquelas em que os alunos podem tomar ou propor decisões como: a) estudos de caso, pois levam o aluno a apontar as soluções mais adequadas ao caso-problema apresentado. Essa técnica também vai ao encontro do estilo convergente, pois as decisões tendem a ser mais racionais (preferência do estilo). b) Jogos gerenciais podem ser outra atividade desenvolvida junto ao público convergente, por propiciar a tomada de decisões em organizações hipotéticas.

- **Acomodador:** possui facilidade para realização de coisas e atividades. As melhores modalidades de treinamento para esses alunos são as que propiciam a experiência, além da preferência por pessoas. Dessa forma, parece adequado ao estilo acomodador o desenvolvimento de técnicas como: a) Jogos empresariais, por possibilitar a vivência de experiências, integração entre os participantes e a chance de viver riscos; b) Treinamento no local de trabalho, que dê ao aluno a chance de vivenciar os ensinamentos e c) simulações.

- **Assimilador:** voltados para ideias e conceitos, apresentam menor interesse por pessoas. Ao assimilador são adequadas técnicas como: a) aula expositiva, b) painéis,

simpósios ou palestras, para reforçar seu gosto por ideias e conceitos. É importante nas metodologias voltadas a esse tipo de aluno a programação de tempo para que possam refletir sobre os ensinamentos ministrados.

- **Divergente:** esse estilo, caracterizado pela capacidade de imaginação e demonstração de sentimentos, logrará melhor êxito em atividades coletivas e que possibilitem a visualização de situações concretas sob várias perspectivas. Portanto, indica-se práticas como: a) Brainstorming; b) dramatização; c) workshop.

É importante que o treinador possua habilidade para a atividade, sensibilidade para perceber as necessidades do trabalhador, além das habilidades didáticas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ritmo com que as mudanças ocorrem nas mais diversas áreas do conhecimento e do comportamento humano, somados ao acirramento entre os mercados tornou fundamental no cotidiano das empresas a necessidade constante de atualização. Essas necessidades são gerenciadas pela Administração de Recursos Humanos. O estabelecimento de valores ligados aos funcionários elevou a importância dispensada pelas empresas à área de pessoas, colocando-a no patamar estratégico, vinculando à força de trabalho o sucesso ou fracasso dos negócios.

Em decorrência das expectativas depositadas sobre a área de pessoas, esta foi buscar em outras ciências referenciais que maximizassem seus resultados. Da mesma forma, esta pesquisa apresentou revisão da

literatura não apenas da área da Administração, mas também da Psicologia e da Educação.

A partir da aplicação do LSI aos funcionários da empresa pesquisada, foi possível a definição de seus estilos de aprendizagem. A entrevista semi-estruturada com a diretora da empresa, a verificação de documentos e a observação serviram de base para a definição dos métodos utilizados pela empresa para treinamento de seus funcionários. O cruzamento das informações levantadas com o referencial teórico possibilitou a elaboração de orientações para que os treinamentos ministrados pela empresa sejam alinhados aos estilos de aprendizagem de seus colaboradores.

É importante destacar que a intenção entre o alinhamento dos métodos empregados e os estilos dos alunos a serem capacitados não deve ser o “engessamento” das práticas, uma vez que as metodologias mais adequadas são aquelas que propiciam as habilidades de um maior número de aprendizes. Ou seja, o emprego de técnicas dissonantes das apropriadas a cada estilo provoca no aluno o desenvolvimento de habilidades nas dimensões em que ele tem menos êxito. Além desse benefício, acredita-se na contribuição que a empresa pesquisada terá a partir do alinhamento de seus treinamentos aos estilos de aprendizagem de seus colaboradores.

Pode-se citar como limitações do estudo a não adoção de outros instrumentos de estilos de aprendizagem, como o indicador de Myers-Briggs ou o teste de Felder e Silverman (1988). Sugere-se para estudos futuros, pesquisas que comprovem a efetividade do alinhamento dos estilos de aprendizagem com as técnicas de treinamento.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Fernando. **Modelos pedagógicos e modelos epistemológicos**. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 89-96, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à Administração de Pessoal**. 3ª edição, São Paulo: Makron Books, 2000 (prefácio, p. IX)

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E.A. **Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado em uma cooperativa destaque em qualidade no RS**. Revista de Administração Contemporânea. v. 10, n. 2, p. 157-178, abr/jun. 2006.

FELDER, R.M.; SILVERMAN, L.K. **Learning and teaching styles in engineering education.** Eng.Education. V.78, n. 7, p. 674-681, 1988. Disponível em <<http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/LS-1988.pdf>> Acesso em: 14 fev. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010. HAIR Jr. Joseph F. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes:** os quatro níveis. Tradução José Henrique Lamensdorf. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

KNOWLES, Malcolm S., HOLTON, Elwood F., SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados:** uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Tradução Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James M. **Psicologia Organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLB, David A. **A gestão e o processo de aprendizagem.** In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

MACEDO, Lino de. **Ensaios construtivistas.** São Paulo: Casa do psicólogo, 1994.

MACEDO, Lino de. A questão da inteligência: todos podem aprender? In: OLIVEIRA, Marta K., SOUZA, Denise T. R. e REGO, Teresa C. (Orgs.). **Psicologia, educação e as temáticas da vida contemporânea.** São Paulo: Editora Moderna, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14ª edição, São Paulo: Saraiva, 2011.

MILIONI, Benedito. **Manual de avaliação dos resultados em treinamento e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MORAES, Márcia Amaral Corrêa de. **PROEM:** vencendo as dificuldades de aprendizagem na escola. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E.; ESTIVALETE, V.F.B. **Os estilos de aprendizagem gerencial facilitam a aprendizagem individual, coletiva e organizacional?** *Análise*, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 311-327, ago./dez. 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROMUALDO, Cláudio. **O pensar no ensino superior**. In: CASTRO, Eder A., OLIVEIRA, Paula R. de. (Org.). *Educando para o pensar*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

SENGE, Peter M. **O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem** In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

SNELL, Scott A.; BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 14ª edição americana, São Paulo: Cengage Learning, 2010. SNELL, Scott A.; BOHLANDER, George W; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# EDUCAÇÃO COOPERATIVA E SUCESSÃO FAMILIAR NA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA – CAMNPAL

REISDORFER, Vitor Kochhann; OLIVEIRA, Flávio Flores de; BENTO, Marcia Helena dos Santos; STECCA, Jaime Peixoto - Educação cooperativa e sucessão familiar na cooperativa agrícola mista Nova Palma CAMNPAL

## RESUMO

Este trabalho aborda a busca da Educação Cooperativa e a ocorrência da Sucessão Familiar com os filhos de cooperados da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma (CAMNPAL) em Nova Palma no Estado do Rio Grande do Sul. Como referencial teórico baseou-se em relatos e pesquisas em livros e artigos de LAGO (2013) e SPANEVELLO (2008). A metodologia da pesquisa foi de cunho quanti-qualitativo, utilizando-se um questionário aberto e entrevistas às famílias dos associados da cooperativa para a obtenção dos dados. Concluiu-se que, a Educação Cooperativa é trabalhada a fundo na cooperativa, porém, nem todos os associados da CAMNPAL tem a total noção do que é a Educação Cooperativa e a importância de deixar um legado para seus descendentes. A Sucessão Familiar existe, mas com certa reclusão por meio dos cooperados, pois muitos acreditam que o filho não irá permanecer na propriedade rural.

**Palavras-chave:** Educação cooperativa. Cooperativismo. Sucessão familiar.

---

## COOPERATIVE EDUCATION AND FAMILY SUCCESSION IN AGRICULTURAL COOPERATIVE MIXED NOVA PALMA – CAMNPAL

### ABSTRACT

This work deals with the search of Cooperative Education and the occurrence of Family Succession to the members' children of the Cooperativa Agrícola Mista de Nova Palma (CAMNPAL), localized in the city the Nova Palma in the state of Rio Grande do Sul. The theoretical framework was based on reports and research in books and articles written by Lago (2013) and Spanevello (2008). The research methodology was quantitative and qualitative, using an open questionnaire and interviews with the families of members of the cooperative to obtain the data. In conclusion, Education Cooperative is crafted background in the cooperative, however, not all members of CAMNPAL has the full sense of what is the Cooperative Education and the importance of leaving a legacy to their offspring. The Family Succession having occurred, but with a certain seclusion through the cooperative, since many believe that the child will not remain on the farm.

**Keywords:** Cooperative education. Cooperativeness. Family succession.

# A EDUCAÇÃO COOPERATIVA É UM PROCESSO QUE DEVE ESTAR EM CONSTANTE DESENVOLVIMENTO POR SER CONSIDERADA ESSENCIAL, TANTO NA VIDA DO COOPERADO QUANTO PARA O DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA AO LONGO DOS ANOS.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo do cooperativismo é fundamental o investimento na educação de seus cooperados por meio da cooperativa, com isso não só a cooperativa ganha, mas a comunidade em geral também, pois o legado da cooperação permanece, não só para os associados da cooperativa, mas como fica para toda a sociedade.

A Educação Cooperativa é um processo que deve estar em constante desenvolvimento por ser considerada essencial, tanto na vida do cooperado quanto para o desenvolvimento da Cooperativa ao longo dos anos.

Este trabalho tem por objetivo identificar a ocorrência de educação cooperativa e a realização de sucessão familiar na CAMNPAL, dada a importância, desses dois assuntos, para a continuação tanto da produção dos cooperados e a continuidade da cooperativa. Ao verificar se a cooperativa está de fato aplicando esses princípios, de educação e sucessão, dentro da cooperativa e como isso colabora com o desenvolvimento da própria cooperativa e da cidade onde está inserida.

O questionamento, e grande preocupa-

ção, que os colonos se fazem todos os dias é “Com quem ficará minha propriedade rural?”, pois, atualmente, os filhos não ficam mais na propriedade junto com a sua família, mas almejam lazeres e tecnologias que antigamente não existiam, tais como a internet, celulares, shoppings, lugares para lazer noturno.

Dessa forma, a sucessão familiar precisa ser planejada, pois não só o futuro da propriedade como todo o futuro de uma cidade está em risco, já que a CAMNPAL, responsável pelo recebimento e distribuição dos produtos dos cooperados, é uma das maiores fontes de geração de recurso para a cidade de Nova Palma, RS e região.

Diante dos fatores levantados, surge o seguinte questionamento: As ações educativas e de sucessão familiar, tem sido suficientes ou eficientes a ponto de oportunizar a redução do êxodo rural e ampliar a participação do jovem na gestão da propriedade, associando-se à cooperativa?

Para responder a essa questão de pesquisa, delineou-se como objetivo geral analisar o processo atual de educação cooperativa da CAMNPAL, com relação aos jovens e a sucessão familiar dos cooperados da CAMNPAL.

Como objetivos específicos, encaram-se os seguintes itens: a. identificar a evolução dos jovens no meio rural de Nova Palma e no quadro social da CAMNPAL; b. identificar as ações de Educação Cooperativa que são desenvolvidas pela Cooperativa; c. avaliar aspectos que podem favorecer a permanência do jovem no meio rural e associar-se à Cooperativa; d. propor ações que poderiam

melhorar a interação jovem- atividades rurais-cooperativa.

Diante de tal cenário procurou-se identificar se a Cooperativa CAMNPAL vem realizando algum trabalho sobre a sucessão familiar na cooperativa, para saber se o filho do cooperado está ciente do que realmente é uma cooperativa e o porquê de seu pai ser associado.

O tema está inteiramente ligado com as demais atividades do município, pois conta com a participação dos jovens na agricultura familiar, que ao longo dos anos têm se tornando o ponto forte do município.

A CAMNPAL foi escolhida como objeto de estudo, pois demonstra grande preocupação com o pequeno agricultor, tendo assim, um papel exemplar na região da Quarta Colônia.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Cooperativismo

O Cooperativismo existe desde os primórdios da humanidade, onde eram formadas aldeias para a caça de animais e alimentos para a sobrevivência das pessoas que ali viviam. O cooperativismo surgiu para ser uma forma de ajudar os menos favorecidos social e economicamente da época.

Segundo Pinho (1982), em meados de 1844, mais precisamente em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale-Manchester na Inglaterra, 28 tecelões se reuniram e formaram a Sociedade dos Probos de Rochdale, com o intuito de proporcionar uma melhor qualidade de vida das pessoas que ali estavam, pois nesse período de Revolução Industrial a população menos qualificada financeira

e intelectualmente tornam-se vencidas pelas grandes indústrias e seu poderio industrial. Tal exemplo dos pioneiros foram seguidos pelas cooperativas ao redor do mundo, iniciando-se uma nova forma de ajudar aos menos favorecidos financeiramente a ter uma vida digna e não depender mais dos patrões que os escravizavam.

COM VALORES BASEADOS NA DEMOCRACIA, IGUALDADE, AJUDA MÚTUA, SOLIDARIEDADE PARTICIPAÇÃO, DIREITOS E DEVERES IGUAIS PARA TODOS, SEM DISCRIMINAÇÃO DE QUALQUER NATUREZA, PARA TODOS OS SÓCIOS E, TENDO COMO ESSÊNCIA O BEM ESTAR DAS PESSOAS ENVOLVIDAS.

Com valores baseados na democracia, igualdade, ajuda mútua, solidariedade participação, direitos e deveres iguais para todos, sem discriminação de qualquer natureza, para todos os sócios e, tendo como essência o bem estar das pessoas envolvidas. Desde seu surgimento, o cooperativismo é norteado por princípios que o diferenciam do sistema capitalista e das demais organizações mercantis, pensando sempre primeiro no “nós” antes do “eu”.

O Movimento Cooperativista Brasileiro iniciou em 1889, na cidade de Ouro Preto, MG, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, denominada Sociedade Cooperativa Econômica

dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Pouco tempo depois, o cooperativismo espalhou-se não só por Minas Gerais, como mais tarde, por todo o país. Essa expansão foi o estopim para o surgimento de cooperativas de diversos ramos no país, são 13 os ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte, Turismo e Lazer (OCB, 2013).

No Brasil o cooperativismo possui legislação específica, regulamentado pela lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a qual instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas. A lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971 define, em seu artigo 4º, o conceito de cooperativa:

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (LEI 5.764/71).

No Rio Grande do Sul, o cooperativismo surgiu em 1902 por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt, conhecedor do modelo alemão de grande sucesso na Europa, criado por Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888). Theodor Amstadt e mais 19 lideranças da comunidade resolveram implantar o referido modelo no Rio Grande do Sul, obtendo um enorme sucesso, após três reuniões, finalmente aconteceu a assembleia de constituição, realizada no dia 28 de dezembro, no antigo salão de Nikolaus Kehl, e elegeu Anton Maria Feix como primeiro presidente da 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina na época denominada "Caixa de Economia e Empréstimos Amstad". A SICREDI Pioneira RS foi criada na então localidade chamada de Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis/RS, hoje em dia é uma das maiores do país. Schneider (2010) relata que:

As cooperativas são assim ao mesmo tempo uma associação de pessoas buscando espaço de vida digna, dentro do mercado, e uma empresa que procura responder a todas as necessidades econômicas, de trabalho e de renda de seus associados de forma cada vez mais eficiente e com qualidade na prestação dos seus serviços. (SCHNEIDER, 2010, p. 41).

A Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma, como a maioria das cooperativas ao redor do





mundo surgiu da necessidade de pequenos agricultores para com sua sobrevivência e de seus familiares. Com isso nos meados dos anos 60 foi organizado juntamente com os moradores de Nova Palma um movimento a favor da fundação de uma cooperativa agrícola em Nova Palma.

Contando com líderes dispostos a fazer a diferença, aos poucos as ideias foram amadurecendo e a esperança de dias melhores passou a mover esses bravos homens, tais homens enfrentavam uma época de carestia, os preços ruins para as vendas dos produtos e, como um maior agravante, precisavam deslocar-se enfrentando péssimas estradas em más condições, altos custos e grande demora até o retorno. Havendo um descontentamento total entre os colonos, ocorreu a motivação do Reverendo Padre Luiz Sponchiado para propor a criação de uma cooperativa agrícola na localidade, onde, através de inúmeros esforços, os colonos não precisariam mais se submeter a aproveitadores ou ter altos custos pelas vendas de seus produtos.

Então, aos 03 dias do mês de fevereiro de 1963, na cidade de Nova Palma (RS) ocorreu uma reunião no qual tinha como objetivo a construção da referida cooperativa. Dos inúmeros presentes, somente 28 agricultores acreditaram na força da união para o crescimento do grupo, mediante a comercialização em comum de seus produtos ocorreu a fundação da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda.

## 2.2. Êxodo Rural

Pode-se pensar que o êxodo rural existiu apenas em épocas passadas devido ao surgimento das grandes metrópoles como São Paulo e Brasília, por exemplo.

Mas ao se observar atentamente, percebe-se que o êxodo rural persiste nos dias atuais nas mesmas, ou até em maiores, proporções do que as vivenciadas no passado.

Com os inúmeros problemas enfrentados nas propriedades rurais, os pequenos agricultores não conseguem influenciar seus filhos para a continuidade da atividade rural, por tratar-se de um trabalho que, na maioria das vezes é braçal e de "lida pesada", onde o jovem necessita acordar na madrugada para tirar o leite da vaca, no caso do pequeno agricultor produtor de leite, ou ainda, o trabalho pesado durante o dia inteiro no sol ou na chuva, no caso do produtor de milho ou feijão.

Dentre tantos os agravantes para o êxodo rural nas comunidades agropecuárias, Brumer e Spanevello (2008) afirmam:

A perspectiva de continuidade da agricultura familiar e de suas unidades produtivas depende de uma série de fatores que dificultam ou facilitam a permanência dos jovens. Esses fatores não são únicos e nem isolados, mas interligados entre si, e dizem respeito às condições sócio-econômicas familiares e da unidade produtiva; ao tipo de trabalho (agrícola ou não agrícola) realizado; às oportunidades de trabalho existentes na agricultura familiar e em atividades não agrícolas no meio rural ou nas cidades próximas aos locais de residência, para jovens de ambos os sexos; à educação; ao acesso ao lazer, ao tipo de lazer existente e às expectativas dos jovens sobre o lazer no meio rural; à participação e ao envolvimento em movimentos sociais; à possibilidade do jovem ter seu trabalho remunerado e autonomia



para tomar decisões sobre seu trabalho e seus gastos pessoais; à perspectiva de herdar a propriedade; à percepção sobre o trabalho agrícola e o modo de vida no meio rural; ao acesso ao crédito e a políticas públicas de auxílio aos jovens; à perspectiva matrimonial com moças ou rapazes do meio rural. São dimensões que constroem as razões e as motivações dos jovens de querer ou não ser agricultor (a), de querer ou não ficar no meio rural (BRUMER & SPANEVELLO, 2008, p. 13).

Entre outros motivos, o êxodo também está relacionado à formação de novas famílias devido aos casamentos dos filhos, às doenças ligadas ao árduo trabalho do campo, à falta de incentivos junto ao meio rural e às novas tecnologias que distanciam o jovem da atividade rural.

Em relação ao jovem, filho de cooperado, a problemática do êxodo rural é um assunto muito delicado, pois se estando na era digital, fator de grande relevância para o desencadeamento do êxodo rural, atrações como o fácil acesso do jovem às festas noturnas, encontro com outros jovens na praça da cidade, emprego na cidade com horários pré-determinados, toda a estrutura que tem na cidade e que no campo não é encontrado, como hospitais, acesso a meios de transporte para as outras cidades, áreas de lazer entre outros. Além disso, um dos principais motivos para o êxodo rural está no abalo emocional-financeiro, pois o jovem sente-se apenas como um empregado na propriedade do pai e não dono do negócio. Atraídos pelas ofertas de empregos e estudo na cidade, o jovem rapidamente deixa o campo e parte para cidade, gerando assim inúmeros outros problemas para a sociedade, tais como o aumento da população nas zonas urbanas.

### 2.3. Administração Rural

A principal fonte de renda do pequeno agricultor de Nova Palma dá-se por meio da agricultura familiar, sendo de grande importância econômica e financeira tanto para a CAMNPAL quanto para a cidade de Nova Palma e região, pois o pouco que cada um produz forma, ao final, um montante considerável de produção. Com isso a cooperativa consegue maiores benefícios na compra de insumos e um valor final igual ou até mesmo superior ao pago por empresas particulares.

Uma empresa rural possui características diferentes das empresas de outros setores, por ser uma “empresa” pequena ela preza pelo sustento da família e não diretamente pelo lucro.

Algumas diferenças entre as empresas rurais e as “não-rurais” podem ser evidenciadas a seguir: os consumidores podem ser pessoas físicas ou jurídicas; os fornecedores podem ser as instituições fornecedoras de recursos para as empresas rurais, tais como: crédito, insumos, assistência técnica, mão-de-obra e serviços em geral; os concorrentes são, na maioria, formados

UMA EMPRESA RURAL POSSUI CARACTERÍSTICAS DIFERENTES DAS EMPRESAS DE OUTROS SETORES, POR SER UMA “EMPRESA” PEQUENA ELA PREZA PELO SUSTENTO DA FAMÍLIA E NÃO DIRETAMENTE PELO LUCRO.

por outros agricultores que disputam espaço tanto na venda de produtos como na obtenção de insumos e serviços. Nesse momento, verifica-se importância da participação em uma cooperativa, pois com ela o produtor pode ter a garantia de estar entregando seu produto e comprar insumos com um valor menor do que se fosse comprar sozinho. Outra característica das cooperativas está nos órgãos regulamentadores formados pelo governo, associações e sindicatos, que de alguma forma ajudam a controlar, limitar e restringir às atividades das empresas rurais.

#### 2.4. Sucessão Familiar

A sucessão familiar é um processo importante que precisando de um bom planejamento e uma ótima preparação de ambas as partes. É fundamental para as cooperativas que ocorra uma grande mobilização para discutir o tema e que seus líderes trabalhem em cooperação com especialistas a fim de melhor preparar seus sucessores e facilitar os procedimentos necessários para a realização da sucessão familiar com os produtores rurais.

Conforme Lodi (1987), a sucessão em uma empresa familiar começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos, ou seja, a sucessão deve ser conduzida com muita habilidade pelo patriarca enquanto ainda detém o poder e está em plena saúde mental e física. No caso das cooperativas a sucessão é vista como fundamental, pois o sustento de toda uma família está voltado para o ramo agropecuário.

Camarano e Abramovay (1999) infor-

mam que entre 1960 e 1980, o êxodo rural brasileiro alcançou um total de 27 milhões de pessoas, sendo que desde 1950, a cada dez anos, um em cada três brasileiros que vivia no meio rural optou pela emigração. Dentre esses emigrantes, os maiores números eram de adultos jovens, principalmente moças. A CAMNPAL está querendo mostrar, por meio da educação, os reais benefícios que essa inversão poderá proporcionar ao jovem cooperado.

A formação de novas gerações de agricultores envolve, portanto um processo composto de três partes (GASSON; ERRINGTON, 1993):

- a) a sucessão profissional, isto é, a passagem da gerência do negócio, do poder e da capacidade de utilização do patrimônio para a próxima geração;
- b) a transferência legal da propriedade da terra e dos ativos existentes; e
- c) a aposentadoria, quando cessa o trabalho e, sobretudo o poder da atual geração sobre os ativos de que se compõe a unidade produtiva.

Tais processos, o modo da sucessão, dependem de como o pequeno agricultor vai expor para o seu filho ou filha que ele ou ela será seu sucessor na agricultura. Pode-se evidenciar alguns casos, entre eles o caso de que o jovem não quer ficar na propriedade, pois quer estudar em outra cidade e não sabe como irá falar ao pai, sabendo do trabalho e dificuldade que o pai teve para construir e comprar os equipamentos necessários para a propriedade rural, e nesse caso, será vendida para um terceiro, não ficando nos domínios da família.



Em outros casos, ocorre o inverso, quando o jovem, filho do agricultor, quer permanecer na propriedade, mas não como empregado e sim como proprietário. Por não compreender o processo sucessório, se ressentido ser apenas empregado do pai recebendo um pequeno salário e tendo que cumprir certa carga horária. Do outro lado, o pai se sente em “plena forma” de continuar na atividade rural, e, também por não saber como ocorre a sucessão, não deixa o filho assumir a pro-

SPANEVELLO (2008)  
AFIRMA QUE O  
PADRÃO SUCESSÓRIO  
MAIS COMUMENTE  
ENCONTRADO  
ERA A CHAMADA  
“SUCESSÃO TARDIA”

priedade, entendendo que só depois de sua aposentadoria, isso poderá acontecer, e, ainda assim, cobrando valores do filho quando passar a propriedade e as máquinas que ali existem.

Spanevello (2008) afirma que o padrão sucessório mais comumente encontrado era a chamada “sucessão tardia”. Nestes casos, a gestão e o patrimônio da propriedade eram transmitidos ao filho no final da vida dos pais (morte dos progenitores) ou em casos de incapacidade física.

A maioria das sucessões são “forçadas”, pois o patriarca da família vai ficando velho ou acontece uma morte inesperada, tendo que passar o comando para seu filho, que

muitas vezes já estuda ou, já tem uma carreira formada fora da agricultura e não vê futuro com a propriedade.

## 2.5. Educação Cooperativa

A educação Cooperativa tem o propósito de expandir as experiências, ideias, práticas e princípios, devendo ao mesmo tempo, proporcionar uma formação técnica para quem estiver aprendendo sobre Cooperativismo. Todas as cooperativas deveriam tomar como pilar de sustentação o aprendizado desde o início para, que sempre que possível, difundir a Educação Cooperativa entre seus cooperados e colaboradores, a fim de que tal aprendizado não ocorra apenas na hora da pessoa associar-se na cooperativa.

É evidente que as cooperativas não conseguem isso facilmente, a Educação Cooperativa só é eficaz quando há uma capacitação dos colaboradores e o entendimento dos cooperados, a capacitação através da educação passa a ser primordial. Schneider evidencia que:

A educação cooperativa, além de capacitar as pessoas a adquirirem um melhor conhecimento sobre o que é e porque exige a cooperação, sobre o que é a identidade específica das organizações cooperativas, visa igualmente atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar os funcionários para que eles possam ter um bom relacionamento com os coproprietários do empreendimento e, também para conhecer melhor a organização na qual trabalham. (SCHNEIDER, 2003, p.15).

A Educação Cooperativa está presente em um dos 7 princípios do cooperativismo,

sendo o quinto princípio: Educação, Formação e Informação: aqueles que ingressam numa entidade cooperativa devem ter clareza com relação à doutrina cooperativista, bem como quanto ao funcionamento da entidade da qual passam a fazer parte.

Este princípio é de fundamental importância, uma vez que o cooperativismo constitui doutrina própria, com princípios específicos, formas de atuação definidas e não pode ser confundido com outros tipos de associação comuns em qualquer sociedade. É necessário que as cooperativas, assim como as federações, confederações e demais entidades que congregam estas empresas peculiares, invistam na educação de seus membros e da comunidade em geral, como forma de esclarecimento a respeito do pensamento cooperativo e incentivo às novas iniciativas de associação de indivíduos segundo o modelo proposto por esta doutrina.

Para a maior efetivação deste princípio, a Lei 5.764/71, art. 28, inciso II, determina às cooperativas, a obrigatoriedade da constituição de um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, com o recolhimento de, no mínimo, 5% das sobras líquidas do exercício.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi de cunho quanti-qualitativo, utilizando questionário aberto e entrevistas às famílias dos associados da cooperativa para a obtenção dos dados analisados. Segundo Neves (1998):

A pesquisa qualitativa tem como objetivo a compreensão e a reconstrução da realidade social, especialmente a re-

constituição dos sentidos e motivações das ações dos indivíduos, a descrição, explicação e interpretação das ações sociais e a reconstituição de estruturas de ação. (NEVES, 1998, p. 7-9).

Tratando-se de uma pesquisa descritiva, um estudo de caso, seus resultados não podem ser totalmente levados para outras situações. De acordo com Yin (1981, p. 23, apud GIL 1999, p. 73), o estudo de caso “investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Foram utilizados como instrumento de pesquisa, questionários aplicados aos associados da CAMNPAL, pertencentes ao município de Nova Palma, RS. A entrega dos questionários aos associados foi de forma direta, no mercado e na agropecuária.

Utilizou-se para o cálculo da amostra a sistemática descrita abaixo por Barbetta (2001), com margem de 90% de confiança e 10% de margem máxima de erro:

$$NO = 1/Eo^2$$
$$N = N.NO/N + NO$$

Sendo:

**N**=tamanho (número de elementos) da população

**n**=tamanho (número de elementos) da amostra

**no**=uma primeira aproximação do tamanho da amostra

**Eo<sup>2</sup>**=erro amostral tolerável

Como o número de associados da CAMNPAL, que pertencem ao município de Nova Palma, RS, levando em consideração os dados de Agosto de 2014, são de 1.382 associados, obtemos:

**N**=tamanho (número de elementos) da população= 1.382

**n**=tamanho (número de elementos) da amostra

**no**=uma primeira aproximação do tamanho da amostra

**Eo<sup>2</sup>**=erro amostral tolerável= 10%

**no**=  $1 / (0,10)^2 = 100$

**n**=  $1.382 \times 100 / (1382 + 100) = 93,25$

Ou seja, para obtermos um resultado do questionário com uma margem de erro tolerável de no máximo 10%, o correto seria a aplicação de 94 questionários aos associados, porém, para melhor qualificar a pesquisa, foram aplicados 110 questionários aos agricultores de Nova Palma – RS.

Em relação ao questionário, Oliveira (2002, p. 165) define como “instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados e na sua elaboração de pesquisa, é uma estrutura que leva o pesquisador a obtenção das respostas necessárias”.

O referido questionário é composto por 15 perguntas abertas, e teve como objetivo identificar a visão que o cooperado possui da cooperativa, pois a mesma está ali não só para receber e vender o produto do cooperado, mas também para fazer parte de toda a família do pequeno agricultor da região, levando conhecimento não só para o cooperado, mas também para suas esposas e filhos, para que com isso possam cada vez mais ajudar no seu próprio crescimento e juntamente ao crescimento da cooperativa, sendo possível identificar o ato de Educação

Cooperativista empregado pela cooperativa e como é recebido pelos cooperados.

Após a coleta de dados, o tratamento foi quanti-qualitativo, onde, buscou-se a compreensão e percepção que o cooperado

possui em relação ao tratamento dado pela cooperativa aos questionamentos levantados por esse trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS LEVANTADOS

A pesquisa contemplou a aplicação de 110 questionários, onde os respondentes são os cooperados da CAMNPAL residentes na cidade de Nova Palma – RS.

Os respondentes não foram identificados para sentirem-se mais à vontade. Os dados serão exibidos em forma de perguntas e gráficos.

### 4.1. Caracterização da organização do estudo

A CAMNPAL iniciou suas atividades atuando basicamente no recebimento de fumo e comercialização de artigos de primeira necessidade como sal, açúcar, querosene, tecidos, arame e zinco. Conforme relatado por Lago (2013), aos poucos a demanda dos associados e a visão dos dirigentes fizeram com que outros produtos fossem comercializados pela cooperativa, mas é a partir da década de 1980 que a CAMNPAL passa efetivamente por um processo de diversificação e especialmente de agregação de valor através da agroindustrialização, iniciando-se assim o beneficiamento, empacotamento e a comercialização de feijão com marca própria. O processo de diversificação de negócios e agroindustrialização continuaram crescendo. Atualmente, os principais produtos recebidos dos associados pela cooperativa são: soja, arroz, milho, trigo, feijão, leite, aveia,

açúcar mascavo e azevém.

A CAMNPAL, hoje, possui mais de 4.000 associados, a maioria de pequenos agricultores, com propriedades e produções bastante diversificadas, contando com várias sedes em cidades da região como: Dona Francisca, Caemborá, São João do Polêsine, Val de Serra, Júlio de Castilhos e Faxinal do Soturno.

O quadro social da CAMNPAL está organizado em núcleos de produtores. Cada núcleo conta com um representante eleito, formando assim um conselho de representantes com 24 membros. O conselho de administração também é eleito pelos próprios associados, sendo assim formado por 12 conselheiros e o conselho fiscal é formado por 3 membros titulares e 3 suplentes.

Antecedendo a Assembleia Geral Ordinária anual, são realizadas miniassembleias nos núcleos, tendo como objetivo a prestação de contas das atividades desenvolvidas e possibilitando assim uma maior participação dos associados na cooperativa.

A seguir serão apresentados os principais resultados da pesquisa.

#### 4.2. Importância dos jovens no meio rural de Nova Palma e no quadro social da CAMNPAL

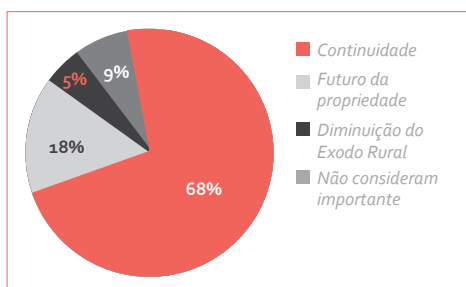
No questionamento sobre a importância dos jovens no meio rural de Nova Palma e no quadro social da CAMNPAL, constatou-se que a continuidade do processo na produção é segundo os cooperados, a melhor maneira de manter o jovem no meio rural e de manter

a entrega dos produtos para a cooperativa. Segundo o agricultor que aqui chamaremos de Agricultor B:

...O jovem tem que permanecer no meio rural, pois logo a agricultura familiar irá acabar, e quando isso acontecer quem vai ficar responsável a não ser o jovem, ele tem que lembrar que aqui a muito tempo o avô dele plantou e depois eu plantei, agora é a vez dele.  
(Agricultor B)

Em relação ao meio rural fica clara a preferência dos associados mais velhos pela permanência do jovem para que o mesmo continue tudo aquilo que os seus pais começaram e depois passarão para eles (Figura 1).

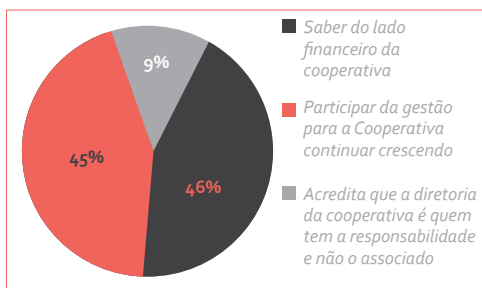
**FIGURA 01:**  
OPINIÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO JOVEM NO MEIO RURAL



Fonte: O autor com base nos dados de pesquisa.

No que se refere ao quadro social da cooperativa, evidencia-se uma divisão de importância perante os associados, de um lado tem-se 45% dos entrevistados que consideram que os jovens têm o papel de saber tudo o que se passa na cooperativa, indo à busca de valores e resultados obtidos, saber mais dos programas que a cooperativa tem a oferecer (Figura 2).

**FIGURA 02:**  
OPINIÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA  
DO JOVEM NO MEIO RURAL



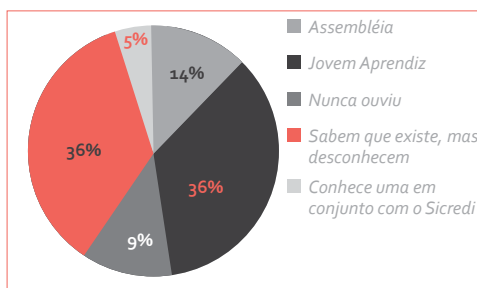
Fonte: O autor com base nos dados de pesquisa.

Por outro lado têm-se os que consideram o lado financeiro mais importante, em que o jovem se preocupe em saber se irá receber seu dinheiro corretamente e que não irão “passar a perna” no pequeno agricultor. Há ainda uma pequena minoria que considera que o jovem deve apenas trabalhar na lavoura e deixar esses assuntos mais burocráticos em responsabilidade da cooperativa.

#### 4.3. Identificar as ações de Educação Cooperativa que são desenvolvidas pela Cooperativa

A grande dificuldade do agricultor de Nova Palma é a comunicação entre produtor e a Cooperativa, pois a maioria dos associados da CAMNPAL vive na zona rural da cidade, ficando assim com certa dificuldade na comunicação entre cooperado e cooperativa. O associado vai poucas vezes à cidade e na maioria das vezes, vai com pouco tempo para ir à agropecuária ou ao mercado, sem conseguir ir à cooperativa para saber das novidades.

**FIGURA 03:**  
QUANTIDADE DE AÇÕES  
CONHECIDAS



Fonte: O autor com base nos dados de pesquisa.

A maioria, cerca de 36% conforme a Figura 3, conhecem ações como o Jovem Aprendiz, desenvolvido pela CAMNPAL para aproximar o jovem ainda mais da cooperativa, formando e incluindo jovens entre 14 e 24 anos no quadro funcional da cooperativa. Porém, alguns agricultores sabem que existe algum programa ou ação, mas não sabem especificar o nome do programa ou ação. Essa falta de conhecimento dos cooperados em relação aos programas que a cooperativa oferece se dá pela falta de comunicação entre a cooperativa e o cooperado, a informação existe por meio da cooperativa, mas a mesma não é percebida claramente pelo cooperado, que por motivos de distância ou por barreiras tecnológicas não consegue identificar tais informações. Conforme relato dos produtores, a maioria dos agricultores trabalha o dia inteiro na lavoura e não consegue ouvir o rádio ou ver televisão, por isso essa dificuldade em obter notícias claras da cooperativa, que por sua vez disponibiliza informações em variados meios de comunicação como: televisão, rádio, internet, banners na cooperativa e no



mercado. Pasquali (1973) acredita que uma boa comunicação é aquela que:

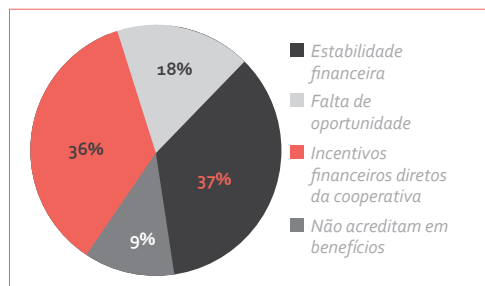
[...] se assenta num esquema de relações simétricas, em uma paridade de condições entre emissor e receptor, na possibilidade de ouvir o outro e ser ouvido, como possibilidade mútua de entender-se (PASQUALI, 1973, p.104).

Desta forma é percebido que existem meios para que o cooperado possa participar mais da cooperativa, mas por inúmeros motivos não há essa inserção nas ações da cooperativa.

#### 4.4. Aspectos que podem favorecer a permanência do jovem no meio rural e associar-se à Cooperativa

Conforme a Figura 4, o financeiro caminha lado a lado com a cooperativa na busca da permanência do jovem no meio rural, os cooperados acreditam que o jovem deve pensar primeiro na sua estabilidade financeira e a permanência no campo juntamente com sua família será a melhor saída, pois poderá dar continuidade ao trabalho que a família começou anos antes.

**FIGURA 04:**  
ASPECTOS PARA A PERMANÊNCIA DO JOVEM NO MEIO RURAL



Fonte: O autor com base nos dados de pesquisa.

Os cooperados acreditam que os incentivos gerados pela cooperativa são o diferencial para a permanência, pois não conseguiriam descontos nos insumos e empréstimos com valores acessíveis fora da cooperativa.

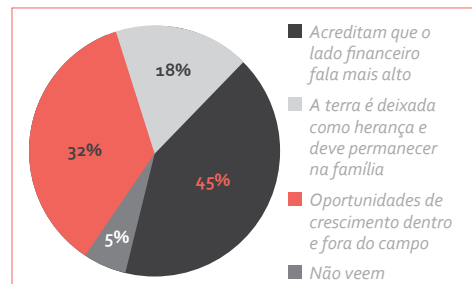
Uma minoria acredita que não haver vantagens na permanência no campo, e que o jovem deve buscar algo melhor fora do campo.

A falta de oportunidade, tanto pela falta de estudo, quanto pela baixa geração de emprego na cidade, resultaria na permanência do jovem no meio rural, pois com baixa escolaridade, o jovem não conseguiria emprego e, por consequência, geraria a mesma renda permanecendo no meio rural.

É essencial a preparação do jovem desde cedo, para que ele saiba o quão importante é a sua permanência no campo a fim de que as terras da família continuem produzindo para o sustento dos familiares. Se o jovem não permanecer na propriedade, as terras que vinham passando de geração em geração serão vendidas para os grandes produtores.

É evidente que o quesito financeiro sempre estará à frente de inúmeros assuntos, não sendo diferente na questão da permanência do jovem no meio rural.

**FIGURA 05:**  
ASPECTOS PARA A PERMANÊNCIA DO JOVEM NA COOPERATIVA



Fonte: O autor com base nos dados de pesquisa.

O principal fator levantado pelos cooperados é que, se o jovem tem condições de manter-se no campo ele irá ficar nas terras da família, pois o jovem não teria outra oportunidade de trabalho que lhe rendesse um alto valor pelos seus serviços.

A oportunidade de crescimento interfere tanto no profissional quanto no pessoal, dentro do campo o jovem poderá comprar mais máquinas e equipamentos para assim aumentar sua propriedade ao longo dos anos. No pessoal irá formar sua família assim como, seus pais formaram a dele anos atrás.

A questão da sucessão familiar seria outro agravante para a permanência do jovem, pois o lado emocional irá “pesar”, ele irá pensar em tudo o que o pai e mãe passaram ao longo dos anos para conquistar o sustento da família e consequentemente ficará na propriedade dando continuidade à produção da família.

Cinco por cento (5%) dos cooperados, não veem vantagem no jovem continuar em sua propriedade, pois acreditam que o jovem precisa estudar e buscar a vida longe do campo.

#### 4.5. Proposição de ações que poderiam melhorar a interação jovem-atividades rurais-cooperativa

De acordo com os cooperados, evidenciam-se duas ações a serem trabalhadas pela cooperativa para conseguir a obtenção do maior número de jovens cooperados: a. A capacitação educacional; e b. O foco nos resultados obtidos financeiramente pelo jovem.

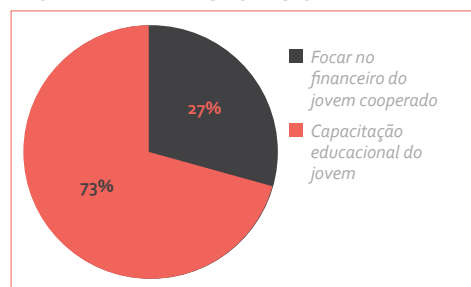
Poucos cooperados acreditam que o foco que a cooperativa deva seguir e manter é o financeiro, com isso ela pode mostrar ao

jovem o quanto em valores ele pode obter com a permanência no campo, valores esses que certamente ele não conseguiria fora do campo pela falta de oportunidade e capacitação profissional que o mercado atual exige.

Já a grande maioria (73%), conforme a Figura 6, aposta que o futuro da cooperativa é o jovem e para isso a própria cooperativa tem que focar mais em cursos de capacitação. O objetivo é que o jovem tenha o conhecimento para saber o que a cooperativa realiza e quais os reais benefícios da CAMNPAL para a produção local.

A educação cooperativista é uma importante ferramenta ao falar em gestão de cooperativas, pois, não havendo uma base sólida, não há como a cooperativa iniciar um trabalho que precise de resultados.

**FIGURA 06:**  
AÇÕES PARA MELHORAR A INTERAÇÃO  
JOVEM-ATIVIDADES RURAIS-COOPERATIVA



Fonte: O autor com base nos dados de pesquisa.

Pode-se evidenciar que a educação cooperativa auxilia também no cenário econômico da cooperativa, pois ela fundamentada em dois pilares: 1) Socialização dos associados para que haja um entendimento de como são os processos funcionais de uma organização cooperativa e como esses processos são de inteira importância para o papel que

o cooperado exerce dentro da cooperativa; e 2) Prepará-los com ferramentas suficientes que os habilitem a pensar em novas soluções, segundo a lógica geral dos princípios e valores cooperativos, frente às crises e necessidades de mudança e inovação por parte da organização empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta o que foi observado e após os dados levantados, pode-se verificar a importância da Educação Cooperativa, não só na CAMNPAL como em todas as demais cooperativas.

Com a educação cooperativa repassar o quão importante é para os associados e cooperativa essa integração, assim ambos terão um notável crescimento, tanto pessoal quanto profissional.

No que se refere à falta de conhecimento dos cooperados em relação aos programas que a cooperativa oferece, é verificada uma falta de comunicação ou até mesmo um interesse menor da parte do cooperado, pois o mesmo deixa claro que não participa das ações realizadas pela cooperativa, como assembleias e encontros de cooperados. A cooperativa disponibiliza informações em variados meios de comunicação como: televisão, rádio, internet, banners na cooperativa e no mercado.

A falta de conhecimento dos cooperados em relação aos programas que a cooperativa oferece se dá pela falta de comunicação entre a cooperativa e o cooperado, a informação existe por meio da cooperativa, mas a mesma não é percebida claramente pelo cooperado, que por motivos de distância ou por barreiras tecnológicas.

É necessário o desenvolvimento de um trabalho que reforce a educação cooperativista, com a finalidade de manifestar sua potencialidade, econômica e social, pois os processos de educação ligados ao cooperativismo são os meios onde acontece a transmissão dos valores orientados para melhorar a relação e organização das informações direcionadas aos cooperados e comunidade.

A sucessão familiar é um assunto delicado, mas crucial para a continuidade da produção e consequentemente a continuidade da cooperativa. O tratamento da sucessão deve ser realizado desde cedo com os filhos dos cooperados, o que não foi percebido com os cooperados aqui questionados. Ainda é visível a autoridade do pai sobre a posse da terra, onde o filho é tratado como funcionário e não como o futuro dono da terra. Com isso o agricultor acaba por perder o filho para as grandes cidades, com suas ofertas de empregos e estudos.

Em relação ao meio rural fica clara a preferência dos associados mais velhos pela permanência do jovem, para que o mesmo continue tudo aquilo que os seus pais começaram e depois passarão para eles.

A falta de oportunidades, tanto pela falta de estudo, quanto pela baixa geração de emprego na cidade, resultaria na permanência do jovem no meio rural.

É essencial a preparação do jovem desde cedo, para que ele saiba o quão importante é a sua permanência a fim de que as terras da família continuem produzindo para o sustento dos familiares.



## REFERÊNCIAS

BONINI, C. V. **A importância da mulher na agricultura familiar: o exemplo das trabalhadoras rurais na colônia Osório-Cerrito Alegre – Pelotas - RS. 2004,** (Monografia de Conclusão de curso), UFPEL, Pelotas.

BRASIL. Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 12 jun.2014.

BRUMER, A.; SPANEVELLO, R. M. **Jovens agricultores da Região Sul do Brasil.** Porto Alegre: UFRGS; Chapecó: Fetraf-Sul/CUT, 2008.

CAMARANO, A. A. & ABRAMOVAY, R. **Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos 50 anos.** Rio de Janeiro: IPEA,1999.

DUARTE, L. F. D. **Da vida nervosa nas classes trabalhadoras urbanas.** RJ: Zahar, 1986.

GASSON, R.; ERRINGTON, A. **The farm family business.** Wallingford: Cab International, 1993. 290 p.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social,** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAGO, A. **A força da participação, desde 1963 fazendo história de união e produtividade.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2013.

LAMARCHE, H. **A agricultura familiar: Comparação internacional.** Campinas: Editora da UNICAMP, 1993.

LODI, J. B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

NEVES, C. E. B.; CORRÊA, M. B. (Org.). **Pesquisa social empírica: métodos e técnicas.** Cadernos de Sociologia/Programa de pós-graduação em sociologia, Porto Alegre. v.9, 1998. p.7-9

OCB, **Organização das Cooperativas Brasileiras.** Ramos. Cooperativismo em toda parte. [S.l.]: OCB, [2013]. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/SITE/ramos/index.asp>>. Acesso em: 15 jun. 2014. Paginação irregular.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Pioneira,2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática.** 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2006.

PASQUALI, A. **Sociologia e comunicação.** Petrópolis: Vozes, 1973.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.** São Paulo: CNPq, 1982.

Revista ESAB | março 30, 2011 | Edições, Sumário – vol. 01, nº. 02, ano 2011.

SCHNEIDER, J. O. **EDUCAÇÃO COOPERATIVA e suas práticas.** São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2003.

SCHNEIDER, J. O. et al. **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho.** São Leopoldo: Unisinos, 2010.

SOUZA, R. et al. **A administração da fazenda: coleção do agricultor – economia.** Rio de Janeiro: Globo, 1988.

SPANVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar.** 2008. 236 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1981.



# INDICADORES EMPRESARIAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE

RONCON, Aleksander; OLIVEIRA, Ana Paula Araújo de; BELTRAME, Indiara - Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho de uma empresa de tecnologia de software

## RESUMO

A qualidade de vida no trabalho tem se consolidado nos últimos anos como uma prática importante para auxiliar uma organização a conquistar, cada vez mais, espaços profissionais e aumentar a sua competitividade no mercado em que está inserida (ARELLANO, 2008). Este trabalho objetiva analisar os indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho na perspectiva de colaboradores de uma empresa de tecnologia de Londrina/PR. Desenvolveu uma pesquisa descritiva de levantamento com abordagem qualitativa, aplicada por meio do questionário desenvolvido e validado por França (1996) em uma empresa de tecnologia de software de Londrina/PR. A seleção da empresa foi não aleatória, intencional e por acessibilidade. Os resultados demonstram que os respondentes se declaram satisfeitos com os aspectos biológico, psicológico e organizacional, bem como declaram neutralidade quanto ao aspecto social.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Indicadores Empresariais.

---

## ABSTRACT

The quality of work life has deepened in recent years as an important practice to help an organization gain, increasingly, space professionals and increase their competitiveness in the market in which it operates (Arellano, 2008). This work aims to analyze business indicators of quality of working life from the perspective of employees of a company of Londrina / PR technology. Developed a descriptive survey research, qualitative approach, applied by means of a questionnaire developed and validated by França (1996) applied in an enterprise of Londrina / PR. The selection of the company as non-random, purposeful and accessibility. The results show that respondents were satisfied with the biological, psychological and organizational aspects, and they declare neutrality on the social aspect.

**Keywords:** Personnel Management. Quality of Work Life. Business Indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se um mundo organizacional no qual se considera o equilíbrio entre a competitividade enfrentada pelas organizações, as obrigações exercidas pelas pessoas na execução das tarefas cotidianas e a qualidade de vida no trabalho como grandes desafios encontrados pelas empresas modernas. As dificuldades encontradas pelas organizações para equilibrar estas questões esbarra em rotatividade de funcionários, realização financeira satisfatória e o bem estar dos talentos humanos no ambiente corporativo que promovem a eficácia organizacional.

Nesse sentido, considera-se importante proporcionar um ambiente corporativo favorável que promova um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de uma equipe de trabalho, no qual as organizações promovam qualidade de vida oferecendo condições adequadas de trabalho, como ambiente arejado, limpo e saudável, tornando o clima organizacional agradável, capaz de aumentar à produtividade organizacional, o desempenho, a motivação e a dedicação dos colaboradores, buscando melhorar o bem-estar e a saúde de todos.

Qualidade de vida no trabalho, na perspectiva de Pinto et al. (2007), proporciona as condições motivacionais necessárias à realização humana, um clima estimulador à participação e à criatividade, responsáveis por criar canais de comunicação e expressão capazes de apoiar o desenvolvimento da capacidade de liderança, que favorece a administração de uma organização. Os indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho são ferramentas de planejamento e decisão que permitam clareza de critérios, objetividade de avaliação, facilidades de levantamento de informações, compreensão e de comparação (FRANÇA, 2010).

Assim, elabora-se a seguinte questão de investigação: quais são os indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho na perspectiva de colaboradores de uma empresa de tecnologia de Londrina/PR? Para tanto, este trabalho objetiva analisar os indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho na perspectiva de colaboradores de uma empresa de tecnologia de Londrina/PR. Mais especificamente, buscou-se: (i) examinar os aspectos organizacionais relativos à qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada; (ii) verificar os aspectos biológicos que envolvem a qualidade de vida no trabalho da referida empresa; (iii) identificar os aspectos

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, NA PERSPECTIVA DE PINTO ET AL. (2007), PROPORCIONA AS CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS NECESSÁRIAS À REALIZAÇÃO HUMANA, UM CLIMA ESTIMULADOR À PARTICIPAÇÃO E À CRIATIVIDADE, RESPONSÁVEIS POR CRIAR CANAIS DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO CAPAZES DE APOIAR O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE LIDERANÇA, QUE FAVORECE A ADMINISTRAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO.

psicológicos relativos à qualidade de vida no trabalho referentes da empresa objeto do estudo; e (iv) descrever os aspectos sociais relativos à qualidade de vida no trabalho desta empresa.

Este estudo justifica-se pela ampliação da consciência e da importância de privilegiar práticas organizacionais de qualidade de vida, saúde e bem-estar no trabalho, destacando que a QVT proporciona satisfação das necessidades pessoais, capaz de incrementar a eficácia de uma organização, minimizando os efeitos negativos das pressões cotidianas e maximizando as oportunidades de melhores resultados organizacionais.

## 2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Considera-se a qualidade de vida no trabalho como uma das principais atividades de gestão de pessoas. Para França (2010), QVT se traduz na capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais de trabalho alinhado com a cultura organizacional, com preferência para o bem estar das pessoas

da organização. O investimento em ações que desenvolvam a QVT, segundo Gaspar et al. (2012), faz-se relevante na medida em que garante satisfação ao colaborador e o mantém integrado à organização.

Nessa perspectiva se considera a QVT, de acordo com Gomes, Soares e Rausch (2010), como um princípio de gestão organizacional expressado por

QVT SE TRADUZ NA CAPACIDADE DE ADMINISTRAR O CONJUNTO DAS AÇÕES, INCLUINDO DIAGNÓSTICO, IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS GERENCIAIS, TECNOLÓGICAS E ESTRUTURAIS DE TRABALHO ALINHADO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL, COM PREFERÊNCIA PARA O BEM ESTAR DAS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO.

um conjunto de práticas, diretrizes e normas no âmbito da organização e das relações sócio profissionais de trabalho, que visam à promoção do bem-estar coletivo, o exercício da cidadania na função pública e o desenvolvimento das pessoas.

Para propiciar e manter um ambiente de trabalho com elevado nível de QVT, uma organização deve incorporar oito diretrizes básicas à política de administração de pessoal: fornecer condições de segurança e saúde ao trabalhador; vislumbrar oportunidades imediatas para a utilização e o desenvolvimento da capacidade humana; criar oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a segurança do trabalhador em relação à organização; promover a integração social através da organização do trabalho; reconhecer a relevância social do trabalho na vida do trabalhador; efetuar o planejamento das responsabilidades e divulgar informações sobre o trabalho; valorizar a multiplicidade de habilidades exigidas para a execução da tarefa; e conceder autonomia ao trabalhador, para a execução da tarefa (CONSTANTINO et al., 2009).



Este estudo adota o conceito de QVT utilizado por França (1996) em sua tese de doutorado, na qual se considera a QVT como conjunto das ações organizacionais implantadas com a intenção de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, uma ferramenta gerencial construída a da cultura organizacional (FRANÇA, 1996).

### 2.1. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho

Os indicadores empresariais são ferramentas de planejamento e decisão que permitam clareza de critérios, objetividade de avaliação, facilidades de levantamento de informações, compreensão e de comparação (FRANÇA, 2010), que compreendem os critérios organizacionais, biológicos, psicológicos e sociais descritos no Quadro 1.

#### QUADRO 01:

##### INDICADORES EMPRESARIAIS DE QVT.

<b>Organizacional</b>	→ Imagem, Treinamento & Desenvolvimento, Processos e Tecnologia, Comitês de Decisão, Ausência de Burocracia e Rotinas de Pessoal.
<b>Biológico</b>	→ Semana Interna de Prevenção de Acidentes, Controle de Riscos Ergonômicos – PPRA, Ambulatório Médico, Ginástica Laboral, Refeições (Refeitório), Saúde- PCSMO, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e Convênio Médico.
<b>Psicológico</b>	→ Recrutamento e Seleção, Avaliação do Desempenho, Camaradagem- Clima Organizacional, Carreira, Salário e Vida Pessoal.
<b>Social</b>	→ Convênio Comercial, Tempo livre – Lazer, Filhos, Cesta Básica, Previdência Privada e Financiamento de Cursos.

Fonte: Adaptado de França (2010).

O objetivo dos indicadores para França (1996) se associa às necessidades políticas decisórias de gestão, à compreensão das características culturais de uma comunidade, a ferramentas de desenvolvimento e à competitividade internacional. No critério organizacional, considera-se como primeiro foco a imagem da empresa junto aos colaboradores. Imagem, de acordo com França (1996), implica na satisfação dos colaboradores com relação á política organizacional que a empresa pratica a qual se reflete no funcionário. No que se refere às necessidades de treinamento, segundo foco descrito por França (2010), são como lacunas nos repertórios de conhecimento, habilidades e atitudes disponíveis para a atividade individual ou de grupos e equipes profissional. Os resultados de treinamento se relacionam à mudança de comportamento do indivíduo no trabalho bem como ao seu desempenho (SILVA; MENESES, 2012).

O terceiro foco do critério organizacional destacado por França (1996) envolve processo e tecnologia. Considera-se que os processos envolvem comportamentos e hábitos que podem sofrer alterações em função do desenvolvimento de novas tecnologias, algumas têm impactos profundos sobre os seres humanos que a elas são expostos, chegando gerar transformações radicais (COSTA, 2002). Os comitês de decisão, quarto foco descrito por França (2010) no critério organizacional, trata da conversão das informações analisadas em ação, os desafios impostos que levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação

das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos (OLIVEIRA, 2004).

O quinto foco do critério organizacional descrito por França (2010) aborda o tema ausência de burocracia, definido como uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, na adaptação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir eficiência possível no alcance desses objetivos (CORREIA, 2006). As rotinas são o sexto foco descrito por França (2010) encaradas, segundo Dosi, Nelson e Winter (2000), como integrações de atividades organizadas com um costume repetitivo e podem ser entendidas como building blocks das capacidades.

O critério biológico descrito por França (2010) apresenta como primeiro foco a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), voltada à prevenção, tanto no que diz respeito a acidentes do trabalho quanto a doenças do trabalho. Segundo MTE (1999) a SIPAT é uma das atividades obrigatórias para todas as comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA), devendo ser obrigatoriamente realizada todo ano. Entende-se o controle de Riscos Ergonômicos, que se encontra inserido no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), como o segundo foco do critério biológico descrito por França (2010) que, para Nascimento e Moraes (2000), conecta-se com a higiene ocupacional, que, por sua vez, volta-se para a prevenção e controle da exposição dos funcionários aos riscos atuais ou naturais dos ambientes de trabalho.

O ambulatório médico é o terceiro foco do critério biológico descrito por França (2010) que afirma ser este um indicador de atitude de recolhimento, acolhimento ou amparo de colaboradores, visto que no ambiente de trabalho os funcionários estão expostos a vários fatores que influenciam no seu rendimento diário. O quarto foco do critério biológico descrito por França (2010) é a ginástica laboral, que proporciona benefícios, tanto para o trabalhador, quanto para a organização, visto que além de prevenir doenças ocupacionais, apresenta resultados mais rápidos e diretos com a melhora do relacionamento interpessoal e o alívio das dores corporais (GUERRA, 1995; MENDES, 2000).

O quinto foco do critério biológico descrito por França (2010) é o refeitório na empresa que, na perspectiva de Borba (2008), é um benefício que auxilia na qualidade de vida dos colaboradores, consequentemente, melhorando seu desempenho profissional. Considera-se a PCMSO o sexto foco descrito por França (2010), cuja obrigatoriedade foi estabelecida pela NR-7 da Portaria 3214/78 que, segundo Miranda e Dias (2004), é um programa médico que deve ter modo de prevenção, rastreamento e análise precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, as organizações, independente do número de empregados ou do grau de risco de sua atividade, estão obrigadas a elaborar e programar o PCMSO, que deve ser planejado e implantado com base nos riscos à saúde dos colaboradores.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é o sétimo foco do critério biológico desenvolvido por França (1996). A NR-5 estabelece que a CIPA objetiva a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o traba-



lho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. O convênio médico, de acordo com a descrição de França (1996), é o oitavo foco do critério biológico, que segundo Luz (2011), tende a ser o benefício de enorme importância para o trabalhador por proporcionar tranquilidade para o empregado em caso de uma necessidade.

O critério psicológico descrito por França (2010) tem como primeiro foco o recrutamento e seleção que, segundo Carvalho (2008) constitui, atualmente, elementos estratégicos relacionados com a hipótese de novos meios de ampliação da produtividade e, conseqüentemente, da competitividade, não acei-

tando que a organização fracasse por falta de talentos decorrentes de erro no processo seletivo. O segundo foco do critério psicológico descrito por França (2010) é avaliação de desempenho. Para Gerber et al. (1995) avaliação de desempenho é um processo de avaliação e documentação do desempenho do quadro de funcionários para um julgamento levando a decisões em relação a treinamento e desenvolvimento, promoção, remuneração e seleção.

O terceiro foco do critério psicológico descrito por França (2010) é a camaradagem no clima organizacional que, segundo Lemos e Martins (2007), é o responsável por identificar a percepção dos colaboradores em relação à qualidade do recém-admitido, intimidade, comunidade e discriminação de equipe no ambiente de trabalho, compreendendo os fatores de cooperação e relação interpessoais. O quarto foco do critério psicológico proposto por França (2010) é a carreira. De acordo com Dutra (1996) o compartilhamento das decisões sobre carreira apresentam como resposta as pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, bem como para o alcance de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento dos funcionários as necessidades da empresa.

O quinto foco do critério psicológico proposto por França (2010) é o salário, considerado, indiscutivelmente, o elo básico entre a mão-de-obra e a organização. Considera-se salário, segundo Milkovich e Boudreau (2006), como a recompensa financeira que o colaborador recebe na organização como parte do pagamento pelo seu serviço prestado em um período de tempo determinado, que é estabelecida por meio de uma relação de trabalho. O sexto foco do critério psicológico proposto por França (2010) é a vida pessoal, considerado por Constantino et al. (2009) como um dos fatores que influenciam o bem-estar no trabalho por equilibrar a vida pessoal e o trabalho, avaliando a possibilidade de realizar outras atividades fora do ambiente de trabalho,

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DO DESEMPENHO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS PARA UM JULGAMENTO LEVANDO A DECISÕES EM RELAÇÃO A TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, PROMOÇÃO, REMUNERAÇÃO E SELEÇÃO.

como atividades de lazer e cultura, prática de atividade física e hobbies pessoais.

No critério social descrito por França (2010), o primeiro foco relaciona-se ao convênio comercial que, segundo De Benedicto et al. (2010), são

serviços e benefícios que as organizações oferecem aos colaboradores por meio da oferta de certas facilidades, conveniências e utilidade para melhorar sua qualidade de vida. O segundo foco do critério social descrito por França (2010) envolve tempo livre, lazer e filhos que, segundo Gil. (2009), são os serviços e benefícios que proporcionam aos funcionários condições físicas e psicológicas de descanso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer.

Considerado o terceiro foco do critério social de França (2010), a cesta básica possui trinta e um produtos essenciais no consumo mensal de uma família de quatro pessoas, que tem a renda total de 10,3 salários-mínimos (BARRETTO et al., 1998). O quarto foco do critério social proposto por França (2010) é a previdência privada que, para Oliveira (2006), constitui-se em um sistema que aponta à concessão de benefícios previdenciários ou parecido à previdência social de natureza privadas. Diversos benefícios sociais foram alcançados pelos trabalhadores, tornando-se obrigatórios pela Legislação Trabalhista. O quinto foco do critério social descrito por França (2010) é o financiamento de custo. O financiamento para os colaboradores tem sido utilizado para a maximização do potencial do funcionário e sua maior possibilidade de retenção por parte da empresa evitando assim a rotatividade de pessoas (FRANÇA, 1996).

### 3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos se considera essa pesquisa como descritiva, porque busca descrever as características de determinada população ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003). Quanto à abordagem do problema esta é uma pesquisa quantitativa, por buscar traduzir em números opiniões e informações para classificá-las por meio de métodos quantitativos (PRODANOV, 2013).

Ao se considerar a perspectiva dos procedimentos técnicos, verifica-se que esta é uma pesquisa de levantamento ou survey, porque busca envolver a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer por meio de algum tipo de questionário (BERTO; NAKAMO, 2000). No que tange ao instrumento de coletas de dados, utilizou-se neste estudo a aplicação do questionário Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho, desenvolvido e validado por França (1996) em sua tese de doutorado, adaptado para esta pesquisa.

A pesquisa desenvolveu-se em uma empresa de tecnologia de software de grande porte localizada em Londrina/PR, que atua há mais de 20 anos no mercado. A seleção da empresa para

## O FINANCIAMENTO PARA OS COLABORADORES TEM SIDO UTILIZADO PARA A MAXIMIZAÇÃO DO POTENCIAL DO FUNCIONÁRIO E SUA MAIOR POSSIBILIDADE DE RETENÇÃO POR PARTE DA EMPRESA EVITANDO ASSIM A ROTATIVIDADE DE PESSOAS

este estudo foi não aleatória, intencional e por acessibilidade (EISENHARDT, 1989), que se justifica pela participação dos pesquisadores na empresa, o que propicia o conhecimento de todos os grupos sociais de forma ampla e, em profundidade, o conhecimento de suas políticas, cultura, história e de seu ambiente (GODOY, 1995).

## 4 RESULTADOS

Esta seção acerca-se dos indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho na perspectiva de França (1996), subdivididos nos aspectos organizacionais, biológicos, psicológicos e sociais.

### 4.1 Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho

Considerados como ferramentas de planejamento e gestão, utilizam-se os indicadores com o intuito de viabilizar maior capacidade estratégica e operacional para questões de qualidade de vida no trabalho (FRANÇA, 2010). Os estudos sobre os indicadores empresariais de QVT, segundo a autora, evidenciam a necessidade dos cuidados necessários à análise dos aspectos organizacionais, biológicos, psicológicos e sociais. Verifica-se na Tabela 1 que a média geral 3,6 demonstra a satisfação dos pesquisados quanto aos indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho proposto por França (1996).

**TABELA 01:**

INDICADORES EMPRESARIAIS DE  
QUALIDADE DE VIDA NOTRABALHO

INDICADORES	MÉDIA GERAL
<i>Aspectos Biológicos</i>	3,8
<i>Aspectos Psicológicos</i>	3,7
<i>Aspectos Organizacionais</i>	3,6
<i>Aspectos Sociais</i>	3,1
<i>Média Geral dos Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho</i>	3,6

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Com a média geral 3,8 os respondentes se declaram satisfeitos com o aspecto biológico que, segundo França (2010), aborda temas como SIPAT, PPRA, ambulatório médico, ginástica laboral, refeitório, PCSMO e CIPA. Quando analisado o aspecto psicológico, com a média geral 3,7 se verifica que os questionados afirmam satisfação com a qualidade de vida ofertada pela empresa com relação aos processos de recrutamento e seleção,

avaliação do desempenho, camaradagem, carreira, salário e vida pessoal.

O aspecto organizacional apresenta-se com a média geral 3,6, representando que os pesquisados se encontram satisfeitos com aspectos como a imagem da organização, com o treinamento e desenvolvimento ofertados, com os processos e tecnologia, comitês de decisão, ausência de burocracia e rotina de pessoal praticado na empresa estudada. Com a média geral 3,1 os respondentes declaram neutralidade quanto ao aspecto social, que aborda temas como convênio comercial, tempo livre e lazer, cesta básica, previdência privada e financiamento de cursos.

#### 4.1.1 Aspectos Organizacionais

O aspecto organizacional se constitui por elementos como imagem da empresa, treinamento e desenvolvimento, processos e tecnologia, comitês de decisão, ausência de burocracia, bem como rotina de pessoal (FRANÇA, 1996). A Tabela 2 exibe os aspectos organizacionais, na qual se verifica que os respondentes estão satisfeitos quanto ao aspecto, com a média geral 3,6.

**TABELA 02:**  
ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA GERAL
6	Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos, documentos, etc.)	4,3
1	Imagem da empresa junto aos funcionários	3,9
2	Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional	3,8
3	Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias	3,7
5	Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)	3,0
4	Oportunidade de participar de comitês de decisão	2,7
Média Geral dos Aspectos Organizacionais		3,6

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Ao abordar o item 6 verifica-se que os respondentes se declaram satisfeitos com o atendimento às rotinas de pessoal, com a média 4,3. As rotinas são encaradas, como integrações de atividades organizadas com um costume repetitivo e podem ser entendidas como building blocks das capacidades (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). Deste modo, verifica-se que os respondentes estão satisfeitos com as rotinas pessoais da empresa estudada, bem como quanto à integração dessas atividades rotineiras que apresentam, de acordo com Becker (2009), aspectos fundamentais para descrever o comportamento organizacional e suas mudanças.

Ao verificar o item 1 verifica-se que os questionados se declaram satisfeitos com a imagem da empresa junto aos funcionários, com a media 3,9. Considera-se a imagem de uma organização, de acordo como Grzeszczeszyn e Vieira (2012), como o resultado de como os consumidores reavaliam as ações e elementos comunicados, de várias maneiras, pela organização e a forma como as pessoas interpretam as mensagens pode não ser a esperada, uma vez que a empresa pode estar tentando passar uma imagem para o mercado e o mercado pode estar interpretando-a de forma diferente. Verifica-se que os respondentes estão satisfeitos com a imagem projetada pela empresa pesquisada no mercado, e pela política organizacional que a empresa pratica e reflete no funcionário (FRANÇA, 1996).

Em relação ao item 2 se analisa que os pesquisados estão satisfeitos com a oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional, com a média 3,8. Segundo Silva e Meneses (2012) treinamento e desenvolvimento profissional são como lacunas nos repertórios de conhecimento, agilidades e atitudes disponíveis para a atividade individual ou de grupos e

equipes profissional. Deste modo, verifica-se que os funcionários da empresa pesquisada estão satisfeitos com os resultados de treinamento que se relacionam à mudança de comportamento do indivíduo no trabalho bem como ao seu desempenho.

No que tange ao item 3, examina-se que os respondentes estão satisfeitos em relação a melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias, que resultou a média 3,7. Considera-se que os processos no trabalho envolvem comportamentos e hábitos que podem sofrer alterações em função do desenvolvimento de novas tecnologias, algumas têm impactos profundos sobre os seres humanos que a elas são expostos, chegando a gerar transformações radicais (COSTA, 2002). Verifica-se que as novas tecnologias adquiridas pela empresa estudada alteraram, de modo a gerar satisfação, nas formas de agir dos respondentes e, conseqüentemente, nos processos de trabalho.

O item 5 apresenta a qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia), no qual se verifica, com a média 3,0, que os pesquisados se declaram neutros quanto ao item. Definida como uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, a ausência de burocracia nos procedimentos administrativos favorece a adaptação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir eficiência possível no alcance desses objetivos (CORREIA, 2006). Em sua concepção original, o autor explica que a burocracia deveria servir para introduzir racionalidade à organização e, deste modo, nenhuma empresa seria capaz de sobreviver sem padrões mínimos de confiabilidade, normas, procedimentos, hierarquias e controle.

Em relação ao item 4 se averigua que os respondentes alegam neutralidade no que tange a oportunidades de participar de comitês de decisão da empresa, com a média 2,7. Segundo Oliveira (2004), participar de comitês de decisão implica na conversão das informações prestadas pelos colaboradores que, depois de serem analisadas, são transformadas em ações pela organização. O autor explica que essa prática é um dos grandes desafios impostos aos administradores, uma vez que introduzir esse procedimento em uma empresa demanda que seu processo decisório seja participado com os colaboradores e sua eficácia demandaria qualidade na gestão.

#### **4.1.2 Aspectos Biológicos.**

Os aspectos biológicos têm como foco a SIPAT, o PPRA, o ambulatório médico, a ginástica laboral, as refeições (Refeitório), o PCSMO, a CIPA e os convênios médicos (FRANÇA, 1996). A Tabela 3 exibe os aspectos biológicos, na qual se analisa que os pesquisados alegam satisfação quanto ao aspecto, com a média geral 3,8.



**TABELA 03:**  
ASPECTOS BIOLÓGICOS

ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA GERAL
11	→ Oportunidade de realizar ginástica no trabalho	→ 4,6
13	→ Estado geral de saúde dos colegas e superiores	→ 4,0
7	→ Qualidade das SIPATs – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho	→ 3,9
14	→ Qualidade da atuação das CIPAs – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	→ 3,6
8	→ Controle dos riscos ergonômicos e ambientais	→ 3,4
10	→ Atendimento do convênio médico	→ 3,4
9	→ Atendimento do ambulatório	→ N/T
12	→ Qualidade das Refeições oferecidas pela empresa	→ N/T
Média Geral dos Aspectos Biológicos		→ 3,8

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Ao analisar o item 11, com a média 4,6, constata-se que os respondentes se encontram totalmente satisfeitos em relação à oportunidade de realizar ginástica no trabalho, o que proporciona benefícios tanto para o trabalhador quanto para a organização, visto que além de prevenir doenças ocupacionais, apresenta resultados mais rápidos e diretos com a melhora do relacionamento interpessoal e o alívio das dores corporais (GUERRA, 1995; MENDES, 2000). Assim, verifica-se que a empresa estudada oferece a seus colaboradores ginástica laboral de relaxamento com o objetivo de relaxar o corpo e extravasar as tensões acumuladas durante o dia de trabalho.

Verifica-se, no item 13, que os pesquisados afirmam satisfação em relação ao estado geral de saúde dos colegas e superiores, com a média 4,0. Segundo Miranda e Dias (2004) relaciona-se o bem estar de saúde dos colaboradores com um programa médico que deve ter caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, as organizações, independente do número de empregados ou do grau de risco de sua atividade, estão obrigadas a elaborar e programar o PCMSO. Verifica-se que, segundo os questionados, o programa médico da empresa pesquisada pauta-se em um modelo planejado na prevenção dos riscos de saúde relacionados ao trabalho e implantado com base na saúde dos colaboradores.

Quanto ao item 7, verifica-se que os respondentes se declaram satisfeitos em relação à qualidade das SIPATs realizadas pela empresa pesquisada, com a média 3,9. Segundo Lobo (2010) a SIPAT é uma das atividades obrigatórias para todas as comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA), devendo ser obrigatoriamente realizada todo ano.

Em relação ao item 14, verifica-se que os respondentes estão satisfeitos com a qualidade da atuação Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), com a média 3,6. A NR-5 estabelece que a CIPA objetiva a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. Os respondentes consideram que a CIPA da empresa pesquisada atua



com qualidade na prevenção de acidentes e doenças do trabalho.

A análise do item 8 indica que os pesquisados declaram neutralidade em relação ao controle dos riscos ergonômicos e ambientais no trabalho, com a média 3,4. Para Nascimento e Moraes (2000), riscos ergonômicos e ambientais no trabalho conectam-se com a higiene ocupacional que, por sua vez, volta-se para a prevenção e controle da exposição dos funcionários aos riscos atuais ou naturais dos ambientes de trabalho. A neutralidade na resposta dos pesquisados demonstra que a empresa ainda não privilegia o controle dos riscos ergonômicos e ambientais no trabalho, bem como as condições ambientais dos postos de trabalho, equipamentos utilizados, mobiliário, transporte e descarga de materiais (OLIVEIRA, 2004).

Quanto ao item 10, os respondentes manifestam neutralidade quanto ao atendimento do convênio médico, com a média 3,4. Para Luz (2011), o convênio médico se relaciona com um benefício de enorme importância para o trabalhador, o plano de saúde que é oferecido pela organização com o objetivo de proporcionar tranquilidade para o empregado em caso de uma necessidade. Apesar de se declararem satisfeitos quanto ao estado geral de saúde dos colegas e superiores, os respondentes revelam neutralidade quanto ao convênio médico ofertado pela

empresa pesquisa, que não os tranquiliza em caso de necessidades de seu uso.

Os respondentes indicaram que não existem as ações descritas nos itens 9 e 12 do questionário que abordam, respectivamente, o atendimento do ambulatório e qualidade das refeições oferecidas pela empresa.

## OS ASPECTOS PSICOLÓGICOS FOCALIZAM PROCESSOS E CARACTERÍSTICAS COMO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, CAMARADAGEM-CLIMA ORGANIZACIONAL, CARREIRA E SALÁRIO, E VIDA PESSOAL

### 4.1.3 Aspectos Psicológicos

Os aspectos psicológicos focalizam processos e características como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, camaradagem-clima organizacional, carreira e salário, e vida pessoal (FRANÇA, 1996). A Tabela 4 apresenta os aspectos psicológicos, na qual se avalia que os respondentes alegam satisfação quanto ao aspecto, com a média geral 3,7.

Na análise do item 17 examina-se que os respondentes estão satisfeitos quanto ao clima de camaradagem entre as pessoas no ambiente de trabalho, com a média 4,2. Segundo Lemos e Martins (2007), o clima é o responsável por identificar a percepção dos colaboradores em relação à qualidade do ambiente do trabalho, a intimidade, a comunidade e a discricção da equipe no ambiente de trabalho, bem como pela compreensão dos fatores de cooperação e relação interpessoal. Assim, verifica-se que os respondentes declaram a existência de um clima de ca-

maradagens entre os colaboradores da empresa pesquisada, o que promove a cooperação e o bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

No que tange ao item 15 verifica-se que os questionados alegam satisfação quanto à confiança nos critérios de recrutamento e seleção, com a média 4,0. A confiança constitui atualmente, segundo Carvalho (2008), elementos estratégicos relacionados com a hipótese de novos meios de ampliação da produtividade e, conseqüentemente, da competitividade, não aceitando que a organização fracasse por falta de talentos decorrentes de erro no processo seletivo. Nessa perspectiva, verifica-se que a empresa valoriza nos processos de recrutamento e seleção, não somente atrair e contratar o melhor candidato, mas sim o que tem maior potencial para ocupar a vaga ofertada.

**TABELA 04:**  
ASPECTOS PSICOLÓGICOS

ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA GERAL
17	→ <i>Clima de camaradagem entre as pessoas</i> →	4,2
15	→ <i>Confiança nos critérios de recrutamento e seleção</i> →	4,0
16	→ <i>Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho</i> →	3,8
18	→ <i>Oportunidade de carreira</i> →	3,8
20	→ <i>Ausência de interferência na vida pessoal</i> →	3,4
19	→ <i>Satisfação com o salário</i> →	3,2
<i>Média Geral dos Aspectos Psicológicos</i> →		3,7

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Em relação ao item 16 se verifica que os respondentes afirmam satisfação quanto à forma de avaliação do desempenho do seu trabalho, com a média 3,8 que, de acordo com Gerber et al. (1995), é um processo de avaliação e documentação do desempenho do quadro de funcionários para um julgamento, levando a decisões em relação a treinamento e desenvolvimento, promoção, remuneração e seleção. Assim, analisa-se que a empresa desenvolve o processo de avaliação de desempenho de modo que a satisfação da avaliação de desempenho acabe por gerar motivação e a produtividade na equipe de trabalho.

Ao verificar o item 18 se percebe que os pesquisados estão satisfeitos quanto às oportunidades de carreira ofertadas pela empresa, com a média 3,8. De acordo com Dutra (1996) o compartilhamento das decisões sobre carreira apresentam como resposta as pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, bem como para o alcance de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento dos funcionários as necessidades da empresa. Evidencia-se que a empresa promove ações necessárias para o desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores, adequando o desenvolvimento humanos as necessidades organizacionais, bem como oportuniza crescimento pessoal.

Quanto ao item 20, verifica-se que os questionados apresentam neutralidade com relação à ausência de interferência na vida pessoal, com a média 3,4. Considerado por Constantino et al. (2009) como um dos fatores que influenciam o bem-estar no trabalho por equilibrar a vida pessoal e o trabalho, a ausência de interferência do trabalho na vida pessoal avalia a possibilidade de realizar outras atividades fora do ambiente de trabalho, como atividades de lazer e cultura, prática de atividade física e hobbies pessoais. A neutralidade na resposta dos pesquisados demonstra que a empresa ainda não trata, de maneira satisfatória, da relação entre o trabalho e a vida pessoal de seus colaboradores, interferindo na possibilidade de se realizar atividades fora do ambiente de trabalho.

Em relação ao item 19, por meio da análise da média 3,2, evidencia-se que os respondentes estão neutros no que diz respeito à satisfação com o salário. Considera-se salário, segundo Milkovich e Boudreau (2006), como a recompensa financeira que o colaborador recebe na organização como parte do pagamento pelo seu serviço prestado em um período de tempo determinado, que é estabelecida por meio de uma relação de trabalho.

#### 4.1.4 Aspectos Sociais

Os aspectos sociais têm como foco o convênio comercial, tempo livre/lazer, filhos, cesta básica, previdência privada e financiamento de cursos (FRANÇA, 1996).

A Tabela 5 descreve os aspectos sociais, na qual se demonstra que os respondentes declaram neutralidade quanto ao aspecto, com a média geral 3,1.

**TABELA 05:**  
ASPECTOS SOCIAIS

ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA GERAL
21	→ Qualidade de convênios (farmácia, compras, supermercado).	→ 3,5
24	→ Qualidade da cesta básica/vale alimentação.	→ 3,2
25	→ Qualidade dos seguros de previdência privada ou de vida.	→ 3,1
22	→ Oportunidade para distração (futebol, área de lazer, excursões, etc.).	→ 3,0
26	→ Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes, workshops, etc.).	→ 2,9
23	→ Atendimento aos filhos (creche, escola).	→ N/T
Média Geral dos Aspectos Sociais		→ 3,1

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Ao verificar o item 21, que resultou a média 3,5, examina-se que os respondentes estão satisfeitos em relação à qualidade de convênios (farmácia, compras, supermercados) ofertados pela empresa pesquisada. De Benedicto et al. (2010) explica que convênios são serviços e benefícios que as organizações oferecem aos colaboradores por meio da oferta de certas facilidades, conveniências e utilidade para melhorar sua qualidade de vida. Diante do exposto, verifica-se que a empresa pesquisada valoriza seus colaboradores concedendo benefícios que auxiliem no

desenvolvimento pessoal e na qualidade de vida dos respondentes.

Em relação ao item 24 verifica-se que os respondentes se declaram neutros a qualidade da cesta básica/vale alimentação que a empresa oferece. A cesta básica possui trinta e um produtos essenciais no consumo mensal de uma família de quatro pessoas, que tem a renda total de 10,3 salários-mínimos (BARRETTO et al., 1998). A neutralidade desta questão demonstra que a empresa pesquisada precisa rever a qualidade da cesta básica e ou vale alimentação ofertada aos seus colaboradores.

No que tange ao item 25, os pesquisados alegam neutralidade com relação à qualidade dos seguros de previdência privada ou de vida, com a média 3,1. Câmara (2000) descreve que além dos benefícios sociais obrigatórios as organizações também devem oferecer melhoramentos espontâneos como auxílio-alimentação, auxílio-moradia, planos de saúde ou previdência privada, principalmente para os colaboradores com renda baixa. Deste modo, verifica-se que a empresa precisa rever sua política de concessão de benefícios previdenciários ou parecido à previdência social de natureza privadas ofertado a seus colaboradores.

No item 22 verifica-se que os respondentes declaram neutralidade em relação à oportunidade para distração (futebol, área de lazer, excursões etc.) oferecida pela empresa, com a média 3,0. Gil (2009) explica que oportunidades de distração se relacionam com serviços e benefícios que proporcionam aos funcionários condições físicas e psicológicas de descanso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Verifica-se que a empresa pesquisada precisa oportunizar serviços ou benefícios que incluam áreas de lazer no intervalo do trabalho, atividades, atividades recreativas que envolvam fins sociais como festividades, proporcionando um convívio altamente agradável, visando ao fortalecimento da organização.

Em relação ao item 26 se analisa que os pesquisados estão neutros quanto ao financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos profissionalizantes, workshops etc.), com a média 2,9. A neutralidade na resposta dos pesquisados demonstra que a empresa ainda não privilegia o financiamento de cursos externos para os colaboradores, utilizado para a maximização do potencial do funcionário e sua maior possibilidade de retenção por parte da empresa, evitando assim a rotatividade de pessoas (FRANÇA, 1996).

Quanto ao item 23, examina-se que os pesquisados declaram não existir, por parte da empresa pesquisada, ações relacionadas ao atendimento dos filhos (creches, escolas).

## 5 CONCLUSÃO

Ao se analisar os indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho na perspectiva de colaboradores de uma empresa de tecnologia de Londrina/PR se verificam que os respondentes se declaram satisfeitos com o aspecto biológico que aborda temas como SIPAT, PPRA, ambulatório médico, ginástica laboral, refeitório, PCSMO e CIPA, com o aspecto psicológico, que aborda a qualidade de vida ofertada pela empresa com relação aos processos de recruta-



mento e seleção, avaliação do desempenho, camaradagem, carreira, salário e vida pessoal, bem como pelo aspecto organizacional, que apresenta aspectos como a imagem da organização, com o treinamento e desenvolvimento ofertados, com os processos e tecnologia, comitês de decisão, ausência de burocracia e rotina de pessoal praticado na empresa estudada. Quanto ao aspecto social, os respondentes declaram neutralidade quanto a temas relacionados a convênio comercial, tempo livre e lazer, cesta básica, previdência privada e financiamento de cursos.

No que tange a examinar os aspectos organizacionais relativos à qualidade de vida no trabalho da empresa pesquisada, considera-se que os respondentes se declaram satisfeitos quanto ao atendimento às rotinas de pessoal – que envolvem registro, pagamentos, documentos etc. – a imagem da empresa junto aos funcionários, as oportunidades de treinamento, desenvolvimento profissional, bem como quanto às melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias, e neutros quanto a aspectos relativos à qualidade dos procedimentos administrativos no que tange a ausência de burocracia e quanto à oportunidade de participar de comitês de decisão.

Quanto a verificar os aspectos biológicos que envolvem a qualidade de vida no trabalho da referida empresa, analisa-se que os respondentes estão satisfeitos em relação à oportunidade de realizar ginástica no trabalho, com o estado geral de saúde dos colegas e superiores, com a qualidade da semana interna de prevenção de acidentes de trabalho (SIPAT), bem como com a importância da qualidade da atuação da comissão Interna de prevenção de acidentes (CIPA), que tem colaborado com palestras para a prevenção desses riscos. Os colaboradores manifestaram neutralidade quanto aos aspectos de controle dos riscos ergonômicos e ambientais, e quanto ao atendimento do convênio médico.

Ao se identificar os aspectos psicológicos relativos à qualidade de vida no trabalho referente da empresa objeto do estudo, verifica-se que os respondentes afirmam satisfação quanto ao clima de camaradagem entre as pessoas, a confiança nos critérios de recrutamento e seleção, e a seriedade da forma de avaliação do desempenho do seu trabalho que proporciona oportunidade de carreira. Os colaboradores da empresa pesquisada se declaram neutros em relação à ausência de interferência do trabalho na vida pessoal e a satisfação com o salário, demonstrando a necessidade de se realizar atividades fora do ambiente de trabalho e também a reavaliação dos salários.

Quanto a descrever os aspectos sociais relativos à qualidade de vida no trabalho desta empresa se verifica que os respondentes demonstram satisfação em relação à qualidade de convênios que envolvem - farmácias, compras, e supermercados -, e afirmam neutralidade quanto à qualidade da cesta básica e vale alimentação, com a qualidade dos seguros de previdência privada ou de vida, com a necessidade de oportunidade para distração como futebol, área de lazer, excursões, etc., e, ainda, com o financiamento para cursos externos incluindo faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes, workshops, etc.

Futuras pesquisas poderão ser empreendidas utilizando este estudo como dados secundários,

comparando-o com empresas do mesmo porte de diferentes segmentos ou, ainda, avaliando a qualidade de vida no trabalho em toda a empresa.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégia e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARELLANO, E. B. **Avaliação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho: análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. São Paulo, 2008. [Tese de Doutorado – Programa de Nutrição Humana Aplicada - Universidade de São Paulo]

BARRETTO, S. A. J.; CYRILLO, D. C.; COZZOLINO, S. M. F. **Análise nutricional e complementação alimentar de cesta básica derivada do consumo**. Revista Saúde Pública, v. 32, p. 30-31, 1998.

BECKER, M. C.; LAZARIC, N. **Advancing Empirical Research on Organizational Routines: introduction**. In: Organizational Routines: Advancing Empirical Research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited: 2009.

BERTO, R. M. V. S., NAKANO, D. N. **A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), v. 19, 2000.

BORBA, M. A.. **Implantação de um Refeitório na Empresa Transporte Dalçóquio LTDA**. Universidade do Vale do Itajaí - Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Gestão - Curso De Administração. Itajaí-SC, 2008.

CAMARA, P. B. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA S. B. C. **Recrutamento e Seleção: por competência**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CONSTANTINO, M. A. C.; NESPECA, M.; CYRILLO, D. C.; CAMPINO, A. C. C. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo dos Indicadores do Fator de Comprometimento Organizacional**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 a 23 de Setembro, 2009).

CORREIA, A. C. G. **Burocracia ou Será Burrocracia**: o retardo do trabalho com eficiência e qualidade. Rio de Janeiro, 2006.

COSTA, A. M. N. **Revoluções Tecnológicas e Transformações Subjetivas**. PSIC.: TEOR. E PESQ., V.18, N.2, Brasília, Maio/Ago. 2002.

DARLAN, B., MARCO, A. de A. J. **VADE MECUM**: Legislação selecionada para OAB e Concursos. São Paulo: Editora dos Tribunais, 2014.

DE BENEDICTO, S. C.; FARIA, G. B.; STIEG, C. M.; ORLANDI, R. C. E. **A Satisfação dos Funcionários em Relação aos Benefícios Empresariais**: um estudo na Magneti Marelli Cofap, In: Symposium, Lavras, ED. 16, v. 8, n. 2, p. 82-108, Jul./Dez 2010.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo; Atlas, 1996.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FRANÇA, A. C. L. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000. Tese de Doutorado. USP. São Paulo: 1996.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: PRH, conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. M.; LEANDRO, D. P.; SANTOS, K. S. S.; NAGAI, L. H. **Qualidade de Vida no Trabalho para Pessoas com Deficiências**: um estudo empírico – EnEO 2012 – VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – Curitiba – PR – 20 a 22 de maio de 2012.

GERBER, H. P.; HAGMANN, M.; SEIPEL, K.; GEORGIEV, O.; WEST, M. A.; LITINGTUNG, Y.; SCHAFFNER, W.; CORDEN, J. L. RNA polymerase II C-terminal domain required for enhancer-driven transcription. **Nature** 374, 660-662, 1995.

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

GODOY, A. S.. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 35, n. 3, p 20-29 mai./jun. 1995.

GOMES, E. C. O.; SOARES, M.; RAUSCH, R. B. **Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Municipal** – EnEO2010 – VI Encontro de Estudos Organizacionais do ANPAD – Florianópolis - SC – 23 a 25 de maio de 2010.

GRZESZCZESZYN, G. V. F. G. D. **Imagem Organizacional**: uma análise comparativa da imagem desejada por supermercados e da imagem percebida por consumidores. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280. Vol.13. n 2, 2012.

GUERRA, M, K. **Ginástica na Empresa**: corporate e fitness. Âmbito Medicina Desportiva, v. 10, n. 2, p. 19-22, 1995.

LEMOS, D. M. R.; MARTINS, P. O. **Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre o Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima**: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ- 22ª a 26 de Setembro de 2007.

LUZ, S. **Convênio Médico é prioridade do Trabalhador**. São Paulo: UNESP, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, R. A. **Ginástica Laboral**: implantação e benefícios nas indústrias da cidade industrial de Curitiba. Curitiba, PR: Centro Federal de Educação Tecnológica (Dissertação de Mestrado em Tecnologia), 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Norma Regulamentadora nº 17 ergonomia**. Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho. Portaria MTPS n.º 3.751, de 23 de novembro de 1990, Brasília, 1990.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Comissão Interna De Prevenção De Acidentes Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho**. Portaria MTPS n.º 3.214, de 23 de fevereiro de 1999, Brasília, 1999.



MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, C. R.; DIAS, C. R. **Ppra/Pcmso: auditoria, inspeção do trabalho e controle social**. Caderno Saúde Pública vol. 20, n. 1, Rio de Janeiro. Jan./Fev. 2004.

NASCIMENTO, N. M.; MORAES, R. A. S. **Fisioterapia nas Empresas: saúde x trabalho**. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, A. **Manual de Salários e Benefícios**. São Paulo: Atlas, 2006. ORLICKAS, E. Consultoria Interna de Recursos Humanos. São Paulo. Makron Books 1998.

PINTO, S. R. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensão Funcional da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, G. G. da; MENESES, P. P. M. **Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar**. Revista Eletrônica de Administração, v. 18, n. 1, p.27-62, 2012.



# PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DO RAMO DE ORIENTAÇÃO JURÍDICA

RONCON, Aleksander; PONTES, Lilian Schavarski; BELTRAME, Indiara - Práticas de liderança de uma empresa do ramo de orientação jurídica

## RESUMO

Este estudo objetiva verificar as práticas de liderança de uma empresa do ramo de orientação jurídica à luz da teoria de Kouzes e Posner (1991). Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, um estudo de levantamento ou survey. A empresa objeto deste estudo atua no ramo de orientação jurídica. Para responder aos objetivos deste estudo, aplicou-se um questionário sobre as práticas de liderança validadas por Kouzes e Posner (1991). O questionário dessa pesquisa é composto por 30 (trinta) perguntas fechadas de múltipla escolha, subdivididas em 5 (cinco) práticas de liderança. Os resultados obtidos revelam que enquanto o líder de Londrina se autoavaliou como alguém que muito frequentemente aplica às práticas de liderança adotadas neste estudo, seus liderados o consideram como alguém que de vez em quando exerce as cinco práticas de Kouzes e Posner em sua unidade. Por outro lado, o líder de Curitiba se autoavaliou como alguém que de vez em quando executa as práticas de liderança adotadas por este estudo e, em contraponto, seus liderados o avaliam como alguém que muito frequentemente executa as práticas de liderança de Kouzes e Posner em sua unidade.

**Palavras-chave:** Liderança. Práticas de Liderança. Organização de Orientação Jurídica.

---

## ABSTRACT

This study aims to verify the leadership practices of a company in the business of legal advice in the light of Kouzes and Posner's theory (1991). For this, a descriptive research was developed with a quantitative approach, a survey study. The company object of this study operates in the field of legal advice. To meet the objectives of this study, we applied a questionnaire on leadership practices validated by Kouzes and Posner (1991). The questionnaire of this research consists of thirty (30) closed questions multiple choice, divided into five (5) leadership practices. The results show that while the leader of Londrina is self-assess as someone who very often apply to leadership practices adopted in this study, their followers consider him as someone who occasionally plays the five practices of Kouzes and Posner in his unit. On the other hand, the leader of Curitiba is self-assess as someone who occasionally performs leadership practices adopted by this study and, in contrast, they lead the assess as someone who very often performs the Kouzes and Posner leadership practices your unit.

**Key Words:** Leadership. Leadership Practices. Legal Guidance Organization.

## 1. INTRODUÇÃO

Considera-se a liderança como uma das práticas mais antigas da civilização humana, avaliada de suma importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da humanidade ao longo de sua história. A liderança não teve grande ênfase nos trabalhos iniciais dos primeiros estudiosos da administração como Taylor e Fayol, visto que seus trabalhos eram direcionados para a tarefa. Com o surgimento da teoria das relações humanas o tema começou a ser analisado no âmbito organizacional e passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais. Nos dias atuais, a liderança exerce um papel fundamental na efetividade dos resultados organizacionais e, por isso, é cada vez mais cobrada e almejada pelos profissionais de todos os níveis.

A compreensão do papel do líder no significado das emoções no local de trabalho é um elemento que distingue os melhores líderes dos restantes (GOLEMAN, 2002), não só em coisas tangíveis como os lucros ou a capacidade para reter as pessoas mais talentosas, mas também em aspectos intangíveis como ânimo, motivação e o empenho. Nesse sentido, os líderes assumem o papel de mestres no sentido de projetar e construir instituições; considerados os arquitetos do futuro de uma organização (NANNUS, 2000).

Diante do exposto, elabora-se a seguinte questão de investigação: quais as práticas de liderança de uma empresa do ramo de orientação jurídica à luz da teoria de Kouzes e Posner (1991)? Para tanto este estudo objetiva verificar as práticas de liderança de uma empresa do ramo de orientação jurídica à luz da teoria de Kouzes e Posner (1991). Mais especificamente, buscou-se: (i) examinar quais processos são desafiados pelos líderes da empresa objetivo de estudo; (ii) avaliar qual visão compartilhada é inspirada pelos líderes da empresa pesquisada; (iii) verificar quais ações são exploradas pelos líderes para capacitar seus liderados a agir nesta empresa; (iv) descrever quais modelos são adotados pelo líder para direcionar o caminho para os seus liderados; e (v) averiguar em quais aspectos o líder encoraja os liderados da empresa objeto desse estudo.

Este trabalho se justifica pela importância que a liderança ocupa dentro das organizações, considerando o papel do líder como fundamental para o êxito das práticas da liderança, por ser um elemento motivador que filtra as informações e disciplina as ações de modo a canalizar todos os esforços para um único fim. O aprofundamento desse estudo apresenta uma significativa relevância pela relação entre líder e liderados que, com base nos resultados obtidos nessa pesquisa, contribuirão para que sejam adotadas as melhores práticas de liderança dentro da empresa pesquisada.

OS LÍDERES ASSUMEM O PAPEL DE MESTRES NO SENTIDO DE PROJETAR E CONSTRUIR INSTITUIÇÕES; CONSIDERADOS OS ARQUITETOS DO FUTURO DE UMA ORGANIZAÇÃO

## 2. PRÁTICAS DE LIDERANÇA

No decorrer da história humana existem diferentes conceitos sobre liderança. Dubrin (1998, p. 2) afirma que o uso e o conceito de liderança no século XX não foram uniformes, destacando-se os seguintes aspectos: aproximadamente 30.000 artigos de pesquisa, artigos de revistas e livros foram escritos sobre o tema liderança até agora, no século XX. Conseqüentemente, a liderança foi definida de muitas maneiras. Dubrin (1998, p. 2) define liderança como: a influência interpessoal direcionada pela comunicação, para a realização de objetivos; o incremento influente sobre a conformidade mecânica com instruções e ordens; um ato que faça com que os outros ajam ou respondam em um sentido compartilhado; a arte de influenciar pessoas pela persuasão ou pelo exemplo para que sigam uma linha de ação; a principal força dinâmica que motiva e coordena a organização para a realização de seus objetivos. Em toda organização há uma contínua procura de pessoas que tenham capacidade de se destacar pelo seu talento, pela iniciativa de assumir responsabilidades e principalmente que sejam capazes de exercê-las com eficácia.

A liderança eficaz para qualquer atividade em organizações complexas é o processo de criar uma visão do futuro que leve em consideração os legítimos interesses em longo prazo das partes envolvidas nessa atividade; de desenvolver uma estratégia racional para se mover em direção a essa visão; de conquistar o apoio dos principais centros de poder cuja cooperação, anuência ou trabalho de equipe sejam necessários para produzir esse movimento; e de motivar em alto grau esse grupo central de pessoas cujas ações são fundamentais para implantar a estratégia (LACOMBE, 2008, p. 25).

AS AÇÕES DE UM LÍDER  
TÊM AS MAIS PROFUNDAS  
CONSEQUÊNCIAS POSITIVA OU  
NEGATIVAMENTE, NAS VIDAS DE  
OUTRAS PESSOAS, QUE PODEM  
SER PERMANENTES

As ações de um líder têm as mais profundas consequências positiva ou negativamente, nas vidas de outras pessoas, que podem ser permanentes (BENNIS, 1999). O autor explica que o processo de formação de um líder é similar ao processo de formação de um ser humano,

na comparação do que para a pessoa é a vida em si, para o líder é a carreira, ambas discutidas como processo, um caminho para a concretização. De acordo com Maxwell (1999, p. 34-37), "liderança é influência – nada mais, nada menos". O autor, ainda, diferencia liderança de gerência: "liderança diz respeito à influência exercida sobre as pessoas enquanto gerência se concentra na manutenção de sistemas e processos".

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 104), liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo em uma determinada situação. Desta definição de liderança entende-se que o processo de liderança é uma função do líder, do liderado ou subordinado e de variáveis situacionais. Assim, considera-se a liderança é um processo dinâmico que varia de uma situação para outra com a mudança dos líderes, dos liderados e das situações. O enfoque recai sobre a realidade do comportamento dos líderes e dos membros dos seus grupos (subordinados) e as diferentes situações, na qual estão envolvidos

(HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Novo, Chernicharo e Barradas (2008) explicam a liderança como um processo passível de desenvolvimento, considerando que o grau em que o líder é aceito e reconhecido não depende somente de suas características pessoais, mas também das pessoas conduzidas por ele e do contexto situacional.

Lacombe (2005) argumenta que para Kouzes e Posner, não há sentido falar sobre liderança se não existir a crença de que as pessoas podem fazer a diferença na vida dos outros. Kouzes e Posner (1991) em sua pesquisa que buscavam identificar características de líderes admiradas pelos seus seguidores. Inicialmente, o que desafiou os autores foi identificar na pesquisa quais valores (traços ou características pessoais) o quais eram admirados nos superiores. Os resultados desta pesquisa mostraram alguns pontos que devem ser seguidos para este superior receber o título de líder. O estudo apontou as características mais admiradas por seus liderados como a honestidade, a competência, a capacidade de olhar adiante, bem como de inspirar os outros.

Por meio de estudos de casos e questionários, Kouzes e Posner (1991) desenvolveram uma teoria que auxilia os líderes em seu desempenho e a nominaram como as cinco práticas básicas. Os autores observaram que a liderança é um conjunto de práticas que, para aprender, é preciso que essas sejam observadas. Analisando os líderes em seu melhor desempenho, os autores consideram que eles deveriam desafiar o processo, inspirar uma visão compartilhada, capacitar outros para agir, bem como modelar o caminho e encorajar o coração. As cinco práticas de Kouzes e Posner (1991) estão descritas no Quadro 1.

#### QUADRO 01:

##### AS CINCO PRÁTICAS DE KOUZES E POSNER

PRÁTICAS	DESCRIÇÃO
<b>Desafiar o processo</b> →	<i>Procurar oportunidades desafiadoras, para mudar, crescer, inovar e melhorar: correr riscos e aprender com os erros.</i>
<b>Inspirar uma visão compartilhada</b> →	<i>Inspirar os colaboradores para uma visão comum mediante os valores, interesses, sonhos e esperança deles.</i>
<b>Capacitar outros para agir</b> →	<i>Fortalecer as pessoas dando-lhes poder para desenvolver competências, designar tarefas críticas e proporcionar apoio.</i>
<b>Modelar o caminho</b> →	<i>Ser o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados, alcançar vitórias capazes de promover progresso consistente e estabelecer compromissos.</i>
<b>Encorajar o coração</b> →	<i>Reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto, comemorar com regularidade as realizações da equipe.</i>

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (1991)

A primeira prática descrita por Kouzes e Posner (1991) é nominada como desafiando o processo. Encontradas as respostas de suas perguntas “estávamos no lugar certo e na hora certa”, Kouzes e Posner (1991) evidenciaram que em todo o sucesso obtido em posições de liderança, os líderes passaram por algum tipo de desafio como uma reorganização uma reformulação ou ação mais complexa. Faz-se necessário criar novos processos, fazer mudanças, partir para um caminho

desconhecido assumindo riscos, inovando e experimentando os processos que os levaram aos resultados bons ou ruins (SOUZA, 2006). O autor explica que líderes procuram revolucionar processos para derrotar processos vigentes, buscando sempre a melhoria no desempenho da organização ou setor, eles buscam oportunidades de fazer o que nunca fizeram antes.

Os líderes, preocupados com as pessoas com as quais trabalham, devem gerar e compartilhar novos conhecimentos continuamente e estimular a experimentação rápida e frequente de novos procedimentos (MARSHALL, 1997, p.202-206).

Lacombe (2005) explica que não basta aperfeiçoar a maneira de fazer as coisas, para sobreviver é preciso mudanças mais profundas, que requerem liderança. O autor ressalta que a busca pela mudança é uma aventura que coloca em prova nossas capacidades e habilidades, visto que os líderes são agentes de mudança, desafiam o estabelecido, mesmo correndo riscos.

Bennis (1999) define que os líderes conhecem a si mesmos e, deste modo, desenvolvem seus pontos fortes e fracos. Os verdadeiros líderes têm a capacidade de aceitar riscos, aprendem com aquilo que não vai bem: não

se trata de uma falha, mas de um próximo passo. Nesse sentido, cabe aos líderes a condução das pessoas e equipes em meio às turbulências provocadas pelas mudanças organizacionais, principalmente as mais radicais, ajudando-as a compreendê-las e a superar os obstáculos estabelecidos (GRACIOSO, 2009).

A segunda prática descrita por Kouzes

e Posner (1991), inspirando uma visão compartilhada, determina que toda organização, todo movimento social, começa com um sonho (KOUZES; POSNER, 1991). Bennis (1990) define visão como a construção de uma imagem mental clara de

A VISÃO COMPARTILHADA  
BASEIA-SE EM UMA  
RELAÇÃO DE CONFIANÇA  
MÚTUA ENTRE O LÍDER  
E SEUS LIDERADOS,  
COMEÇANDO POR UM  
INVESTIMENTO DE  
CONFIANÇA DO LÍDER  
NO GRUPO, SEGUIDO DE  
UM INVESTIMENTO DE  
CONFIANÇA DO GRUPO  
EM SEU LÍDER

um desejável estado futuro da organização, a ponto de torná-la presente em todas as ações do líder. Nannus (2000) se refere à visão como atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada, sendo estes resultados de uma liderança atuante. Para ele, líderes eficazes comunicam suas visões de tal forma que persuadem os outros a assumirem esse compromisso com novas direções e se mostram ávidos por emprestarem seus recursos e energias para torná-las realidade.

A visão compartilhada baseia-se em uma relação de confiança mútua entre o líder e seus liderados, começando por um investi-

mento de confiança do líder no grupo, seguido de um investimento de confiança do grupo em seu líder (ZANINI, 2007). Kouzes e Posner (1991) explicam que os líderes visionários dedicam grande esforço olhando sempre para o futuro, visto que são motivados pelo entusiasmo de como será o resultado quando chegarem ao término do processo. Nesse sentido uma liderança com base na visão compartilhada reduz as incertezas dos comportamentos, motivando pessoas a aportarem suas melhores ideias, contribuições e esforços adicionais para o cumprimento de objetivos coletivos (ZANINI, 2007).

Senge (2008) desenvolveu conceitos de aprendizagem dentro das empresas que se fundamentam no que ele chama de 'disciplinas de aprendizagem. Entre elas está a visão compartilhada que une os grupos na ação, sendo apenas possível praticar uma visão compartilhada integralmente na medida em que ela se relaciona com as visões dos membros do grupo.

A terceira prática descrita por Kouzes e Posner (1991) é denominada como capacitando os outros a agirem. É impossível que os líderes consigam os tão esperados resultados sem ter uma equipe comprometida ou estando eles sós, é primordial envolver todos no processo (KOUZES; POSNER, 1991).

Uma ferramenta que auxilia o líder a capacitar os outros a agirem chama-se "empowerment". De acordo com Hilsdorf (2010), o empowerment é o reconhecimento e liberação dentro das organizações do poder que as pessoas possuem nas riquezas de seus conhecimentos úteis e na motivação interna

que significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com objetivo de melhorar o desempenho da organização. Considera-se empowerment, na perspectiva de Bennis (1999), como o efeito coletivo da liderança, as pessoas que confiam e acreditam em seu líder são automaticamente motivadas, o que lhes dá mais energia e força para desempenhar bem o seu trabalho.

UM DOS PAPÉIS DO LÍDER É CRIAR UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE INCENTIVE OS LIDERADOS A PENSAR POR SI MESMOS, A IDENTIFICAR E SOLUCIONAR PROBLEMAS, A DETECTAR E APROVEITAR OPORTUNIDADES.

Um dos papéis do líder é criar um ambiente organizacional que incentive os liderados a pensar por si mesmos, a identificar e solucionar problemas, a detectar e aproveitar oportunidades. Deste modo, os líderes devem estimular seus liderados, dando-lhes tarefas as mais, desafiadoras e exploratórias possíveis, para gerarem, atualizarem e acumularem conhecimentos (NONAKA; TAKEUSHI, 1997; HELGENSEN, 1998).

A quarta prática descrita por Kouzes e Posner (1991) é chamada de modelando o caminho. De acordo com essa prática o líder deve estar sempre presentes, prestando

atenção e participando diretamente de processos que tragam resultados eficazes, bem como comportar-se de maneira correta com suas crenças, deve estabelecer uma relação de credibilidade com as pessoas por meio de suas ações, esta é à base da liderança (KOUZES; POSNER, 1991). Para Souza (2006) os líderes que modelam o caminho devem ser claros e objetivos sobre suas crenças em relação à organização e devem, continuamente, monitorar processos como medir desempenho, apontar melhorias, corrigir não conformidades é ter certeza que todos estão no mesmo caminho rumo ao objetivo.

O líder deve ser um exemplo a ser seguido. Para Kouzes e Posner (1991) as pessoas seguem alguém, depois seguem um plano e a importância da integridade do líder mostra para os liderados o caráter e o compromisso que o líder tem dentro de uma organização. Nessa perspectiva, a confiança é essencial para todas as organizações e seu principal determinante é a segurança (BENNIS, 1999). Para o autor, as pessoas preferem seguir indivíduos, nos quais podem confiar mesmo que discordem de seus pontos de vista; há indivíduos com quem concordam, mas que vivem mudando de opinião.

A comunicação é, segundo Asanome (2001), um importante recurso utilizado pelos líderes para informar seus liderados sobre ações implantadas e quais são os resultados que se esperam dessas ações. O líder possui algumas características relacionadas à comunicação, que devem colocar em prática: devem comunicar os objetivos, torná-los compreensíveis para

as pessoas e devem assimilar os objetivos com o caminho percorrido. Assim, Kouzes e Posner (1991), dissertam que a liderança é demonstrada pelo exemplo, porque um líder deve praticar o que prega, agir de acordo com o que diz, seus atos devem ser coerentes com suas palavras.

## ESPERA-SE DE UM LÍDER QUE ELE ESCUTE, APOIE AS SOLICITAÇÕES E EXPRESSE RECONHECIMENTO DE SEUS LIDERADOS.

Cavalcanti et al. (2009) defendem que as pessoas farão melhor o “como” uma vez que entendam o “porque” e o “para que”. Espera-se de um líder que ele escute, apoie as solicitações e expresse reconhecimento de seus liderados. Para o autor, o líder deve ser consciente e ajudar as pessoas em seus planos de desenvolvimento individual, bem como proporcionar treinamento e cultivo de competências.

A quinta prática descrita por Kouzes e Posner (1991) é denominada encorajando o coração. Para chegar ao topo o caminho é longo e cansativo, exigindo persistência e determinação. Os autores explicam que muitos desistem no meio do caminho, alguns nem começam. As pessoas não começam seu dia imaginando um fracasso para si, a liderança deve motivar as pessoas a terem vontade de vencer. Existem vários tipos de reconhecimento tanto em equipe quanto individual que impulsionam as pessoas para frente (CAVALCANTI et al., 2009).

Segundo Bennis (1999), as pessoas sentem-se importantes quando são necessárias ao su-



cesso da organização, mesmo que sua contribuição seja pequena (entrega imediata de batatas fritas para uma mercearia ou desenvolvimento de uma peça pequena, mas essencial, de um avião). Entretanto, quando energizadas, as pessoas percebem que o seu trabalho possui significado e importância.

Os líderes bem sucedidos têm níveis elevados de expectativas para si e para seus seguidores e reconhecem seus seguidores por meio de suas contribuições e creditam o mérito aos que merecem

(LACOMBE, 2005). Para Gracioso (2009) o líder estrategista, além de motivar as outras pessoas, sabe se automotivar, uma vez que será visto como “modelo” pelos que o cercam e que com ele atuam. O líder motivador, segundo o autor, alinha e conduz pessoas e equipes aos objetivos que lhe foram estabelecidos, reconhece e valoriza seus esforços, agindo com imparcialidade e guiado pelo princípio da meritocracia.

Bergamini (1994) explica que o líder motivador é aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades, monitora o percurso até que ele atinja seus objetivos, viabiliza o caminho do ser em estado de carência até os fatores que proporcionem sua satisfação, reconhecendo os objetivos alcançados pelos mesmos.

### 3. METODOLÓGIA

Esta pesquisa classifica-se como descritiva porque busca descrever características de uma população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis e conta com ferramentas para coleta de dados (BERTUCCI, 2008). Esta pesquisa apresenta uma abordagem quantitativa, porque se baseia no pressuposto do positivismo, muito utilizado pelas ciências naturais, porém, fundamentam-se essencialmente em quantificar fenômenos sociais baseados em observações, para explicitar fatos e fazer previsões (BERTUCCI, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, considera-se esta pesquisa como de levantamento ou survey, porque busca envolver a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer por meio de algum tipo de questionário (BERTO; NAKAMO, 2000).

A população deste estudo corresponde aos advogados associados, estagiários e ao departamento administrativo da empresa no ramo de orientação jurídica das unidades de Londrina e Curitiba. A matriz na cidade de Londrina/PR, conta com 15 (quinze) colaboradores e a unidade de Curitiba/PR, conta com 13 (treze) colaboradores.

Para avaliar as práticas de liderança e a percepção dos liderados foram aplicados 28 (vinte e oito) questionários desenvolvidos e validados por Kouzes e Posner (1991). O questionário aplicado nessa pesquisa é composto por 30 (trinta) perguntas fechadas de múltipla escolha,

OS LÍDERES BEM SUCEDIDOS  
TÊM NÍVEIS ELEVADOS DE  
EXPECTATIVAS PARA SI E  
PARA SEUS SEGUIDORES  
E RECONHECEM SEUS  
SEGUIDORES POR MEIO DE SUAS  
CONTRIBUIÇÕES E CREDITAM O  
MÉRITO AOS QUE MERECEM

subdivididas em 6 (seis) perguntas direcionadas a cada uma das 5 (cinco) práticas de liderança estabelecidas por Kouzes e Posner (1991). Os questionários foram divididos em: "A" (Líderes e sua auto-avaliação) e "B" (Liderados avaliando seus líderes).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Práticas de Liderança de Kouzes e Posner

Para Kouzes e Posner (1991) as pessoas têm poder para influenciar os acontecimentos e, não há sentido falar sobre liderança se não existir a crença de que as pessoas possam fazer a diferença na vida dos outros. Por meio da análise da Tabela 1 identificam-se as médias gerais das cinco práticas de liderança obtidas pela auto avaliação dos líderes e pela percepção dos liderados em relação aos seus líderes, na empresa do ramo de orientação jurídica, objeto desse estudo, nas unidades de Londrina e Curitiba.

**TABELA 01:**  
MÉDIA GERAL DAS CINCO PRÁTICAS DE LIDERANÇA

PRÁTICA	DESCRIÇÃO	LIDERADOS LONDRINA	LÍDER LONDRINA	LIDERADOS CURITIBA	LÍDER CURITIBA
1	Desafiar o processo	3,3	4,5	3,8	3,2
2	Inspirar uma visão compartilhada	3,3	2,7	3,6	2,7
3	Capacitar os outros a agir	3,7	4,5	3,8	3,2
4	Modelar o caminho	3,8	3,8	3,7	2,8
5	Encorajar o coração	3,3	3,7	3,4	3,3
Média Geral das cinco Práticas		3,5	3,9	3,7	3,1

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A prática 4, modelar o caminho, foi a que recebeu melhor média (3,8) pelos liderados de Londrina em relação ao seu líder, e as que receberam pior pontuação foram: prática 1 (desafiar o processo), prática 2 (inspirar uma visão compartilhada) e prática 5 (encorajar o coração), todas com médias 3,3 que determinam que os liderados de Londrina acreditam que de vez em quando seu líder executa essas práticas. Por outro lado, na auto avaliação do líder de Londrina, as práticas que apresentaram maiores médias foram: a prática 1 (desafiar o processo) e prática 3 (capacitar os outros a agir) com médias, 4,5 e a menos média foi a prática 2 (inspirar uma visão compartilhada) com a média 2,7. Esses resultados determinam que o líder muito frequentemente considera executar as práticas 1 e 3, bem como de vez em quando executa a prática 2.

A percepção dos liderados quanto às práticas do líder da unidade de Curitiba apresenta as maiores médias para as seguintes práticas: 1 (desafiar o processo), e 3 (capacitar os outros a agir), ambas com média 3,8. A que recebeu menor média (3,4) na percepção dos liderados foi à prática 5 (encorajar o coração). Deste modo, verifica-se que os liderados da unidade de Curitiba avaliam que seu líder muito frequentemente executa as práticas 1

e 3, bem como se auto avalia como de vez em quando executa a prática 5. Entretanto, o líder de Curitiba se auto avalia com a melhor média na prática 5 (encorajar o coração) com a média 3,3 e com a menor média na prática 2 (inspirar uma visão compartilhada) com a média 2,7. Nesse sentido, verifica-se que o líder da unidade de Curitiba acredita que muito frequentemente executa a prática 5 e de vez em quando executa a prática 2.

A média geral da autoavaliação das cinco práticas do líder de Londrina corresponde a 3,9, demonstrando que ele muito frequentemente acredita executar as práticas de liderança de Kouzes e Posner. Seus liderados concordam com a auto avaliação de seu líder e afirmam que muito frequentemente ele executa as cinco práticas de liderança propostas por Kouzes e Posner, com a média geral de 3,5.

O líder da unidade de Curitiba se auto avaliou em relação às cinco práticas de liderança com a média geral 3,1. Com essa classifica ele acredita que de vez em quando executa as práticas de liderança de Kouzes e Posner em sua unidade. Seus liderados o consideram como um líder que muito frequentemente executa as práticas de liderança de Kouzes e Posner, com média geral 3,7.

SEGUNDO KOUZES E POSNER (1991) DESAFIAR O PROCESSO SIGNIFICA PROCURAR OPORTUNIDADES DESAFIADORAS, PARA MUDAR, CRESCER, INOVAR E MELHORAR: CORRER RISCOS E APRENDER COM OS ERROS.

#### 4.1.1 Desafiar o Processo

Segundo Kouzes e Posner (1991) desafiar o processo significa procurar oportunidades desafiadoras, para mudar, crescer, inovar e melhorar: correr riscos e aprender com os erros. Nessa prática o líder costuma ser desafiador, incentivando mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio. A prática de desafiar o processo envolve questões como: buscar

oportunidades de mudanças para testar suas experiências e habilidades; desafiar as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos; procurar fora dos limites da organização, seguir por caminhos inovadores para melhorar o que faz; perguntar o que se pode aprender quando as coisas não vão do jeito que esperávamos; experimentar e assumir riscos sempre que existir uma chance de falha; e tomar iniciativa para vencer obstáculos sempre que os resultados são incertos.

Por meio da análise da Tabela 2 se observa que o líder de Londrina auto avaliou sua liderança com a média geral 4,5. Com essa pontuação o líder de Londrina acredita que sempre desafia os processos dentro da organização estudada. Entretanto, seus liderados afirmam que ele de vez em quando desafia os processos dentro do escritório, com a média geral 3,3.

**TABELA 02:****PRÁTICA 1: DESAFIAR O PROCESSO**

ITEM	QUESTÕES	LIDERADOS LONDRINA	LÍDER LONDRINA	LIDERADOS CURITIBA	LÍDER CURITIBA
1	→ Busca oportunidades de mudanças para testar suas experiências e habilidades.	3,2	→ 4,0	→ 3,8	→ 4,0
6	→ Desafiam as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	3,6	→ 5,0	→ 3,8	→ 3,0
11	→ Procura fora dos limites da organização, seguir por caminhos inovadores para melhorar o que faz.	3,2	→ 5,0	→ 3,8	→ 4,0
16	→ Pergunta o que nós podemos aprender quando as coisas não vão do jeito que esperávamos.	3,0	→ 4,0	→ 3,2	→ 2,0
21	→ Experimenta e assume riscos sempre que existe uma chance de falha.	3,4	→ 5,0	→ 4,0	→ 3,0
26	→ Toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	3,6	→ 4,0	→ 4,1	→ 3,0
	<b>Média da Prática: Desafiar o Processo</b>	<b>3,3</b>	<b>→ 4,5</b>	<b>→ 3,8</b>	<b>→ 3,2</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na análise do líder da unidade de Curitiba, verifica-se que enquanto o líder se auto avalia que de vez em quando desafia os processos, com a média geral, 3,2, seus liderados determinam que ele muito frequentemente desafia os processos, com média geral 3,8.

#### 4.1.2 Inspirar uma Visão Compartilhada

Kouzes e Posner (1991) explicam que o líder eficaz inspira uma visão compartilhada em toda a equipe, envolvendo os liderados nesta visão de futuro. Os líderes visionários olham sempre para o futuro, inspiram os colaboradores para uma visão comum mediante os valores, interesses, sonhos e esperança deles. Inspirar uma visão compartilhada envolve questões como: falar sobre as tendências do futuro e sobre suas influências sobre o trabalho da equipe; descrever uma imagem desafiadora sobre como o futuro pode ser; pedir que os outros tenham um sonho motivador com o futuro; mostrar aos outros como seus interesses de longo prazo podem ser realizados por meio de uma visão comum; ser contagiosamente entusiástico e

positivo sobre as possibilidades do futuro; e falar com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do nosso trabalho.

A partir da análise da Tabela 3, verifica-se que tanto o líder de Londrina (2,7) quanto seus liderados (3,3) acreditam que o Líder de londrina de vez em quando inspira uma visão compartilhada em seus liderados. Entre as questões analisadas destaca-se que o item 12 apresenta o ponto de maior discrepância entre a percepção do líder de Londrina e seus liderados em relação à prática de inspirar uma visão compartilhada, uma vez que enquanto o líder se auto avalia (2,0) como raramente pedir aos outros que tenham um sonho motivador com o futuro, seus liderados (3,4) acreditam que ele faça esse pedido de vez em quando.

A auto avaliação do líder da unidade de Curitiba determina que, de vez em quando, ele inspira uma visão compartilhada, com a média geral 2,7. Entretanto, seus liderados consideram que muito frequentemente o Líder da unidade inspira uma visão compartilhada, com a média geral 3,6.

**TABELA 03:****PRÁTICA 2: INSPIRAR UMA VISÃO COMPARTILHADA**

ITEM	QUESTÕES	LIDERADOS LONDRINA	LÍDER LONDRINA	LIDERADOS CURITIBA	LÍDER CURITIBA
2	→ Fala sobre as tendências do futuro e sobre suas influências sobre o trabalho da equipe	3,0	→ 3,0	→ 3,3	→ 4,0
7	→ Descreve uma imagem desafiadora sobre como o futuro pode ser	3,3	→ 3,0	→ 3,2	→ 3,0
12	→ Pede aos outros que tenham um sonho motivador com o futuro	3,4	→ 2,0	→ 3,1	→ 2,0
17	→ Mostra aos outros como seus interesses de longo prazo podem ser realizados por meio de uma visão comum	3,2	→ 2,0	→ 3,7	→ 3,0
22	→ É contagiosamente entusiasmado e positivo sobre as possibilidades do futuro	3,3	→ 3,0	→ 3,8	→ 2,0
27	→ Fala com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do nosso trabalho	3,7	→ 3,0	→ 4,3	→ 2,0
<b>Média da Prática: Inspirar uma Visão Compartilhada</b>		<b>3,3</b>	<b>→ 2,7</b>	<b>→ 3,6</b>	<b>→ 2,7</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na análise comparativa entre a visão do líder e dos liderados da unidade de Curitiba se destaca a questão 27, na qual os liderados avaliam que muito frequentemente seu líder fala com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do trabalho, com a média 4,3. Contudo, o Líder se auto avalia como alguém que raramente aborda o significado e o propósito do trabalho de seus liderados, com a média 2,0.

#### 4.1.3 Capacitar Outros para Agir

De acordo com Kouzes e Posner (1991), capacitar outros para agir significa fortalecer as pessoas dando-lhes poder para desenvolver competências, designar tarefas críticas e proporcionar apoio. O líder é uma pessoa que permite que os outros ajam quando às iniciativas e ações espontâneas são bem aceitas e estimuladas. Os líderes encontram dificuldades em conseguir os tão esperados resultados sem ter uma equipe comprometida ou estando sós. Eles precisam envolver todos no processo.

Capacitar os outros para agir envolve

questões como: promover relações cooperativas entre as pessoas que trabalham com ele; ouvir ativamente os diversos pontos de vista; tratar as pessoas com dignidade e respeito; apoiar as decisões que as pessoas tomam umas com as outras; proporcionar as pessoas, liberdade e a escolha de decidir como fazer seus trabalhos; e assegurar que as pessoas cresçam em seus trabalhos aprendendo novas habilidades e com autodesenvolvimento.

Em relação à prática de capacitar outros para agir, destaca-se que o líder de Londrina que sempre executa esta prática, com a média geral 4,5. Por outro lado, verifica-se que seus liderados avaliam que muito frequentemente o líder capacita outros a agir, com a média geral 3,7.

Na comparação da visão do líder e dos liderados na unidade de Londrina observa-se principalmente, por meio da questão 8, que o líder afirma sempre ouvir ativamente os diversos pontos de vista de seus liderados, com a média 5,0. Ainda, na perspectiva de seus liderados, de vez em quando ele considera os diversos pontos de vista.

**TABELA 04:****PRÁTICA 3: CAPACITAR OUTROS PARA AGIR**

ITEM	QUESTÕES	LIDERADOS LONDRINA	LÍDER LONDRINA	LIDERADOS CURITIBA	LÍDER CURITIBA
3	→ Promove relações cooperativas entre as pessoas que trabalham com ele	3,8	→ 4,0	→ 3,8	→ 4,0
8	→ Ouve ativamente os diversos pontos de vista	3,4	→ 5,0	→ 3,7	→ 3,0
13	→ Trata as pessoas com dignidade e respeito	4,1	→ 5,0	→ 4,6	→ 4,0
18	→ Apoia as decisões que as pessoas tomam umas com as outras	3,7	→ 4,0	→ 3,5	→ 3,0
23	→ Proporciona as pessoas, liberdade e a escolha de decidir como fazer seus trabalhos	3,7	→ 4,0	→ 3,2	→ 2,0
28	→ Asseguram que as pessoas cresçam em seus trabalhos aprendendo novas habilidades e com autodesenvolvimento	3,7	→ 5,0	→ 4,1	→ 3,0
	<b>Média da Prática: Capacitar outros para agir</b>	3,7	→ 4,5	→ 3,8	→ 3,2

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Verifica-se, ainda, na Tabela 4, que o líder de Curitiba auto avalia que de vez em quando capacita os seus liderados a agir, com a média geral 3,2. Na visão de seus liderados ele muito frequentemente executa essa prática, com a média geral 3,8. Observa-se uma diferença de percepção nos dados comparativos entre o líder e os liderados da unidade de Curitiba, mais especificadamente no que tange a análise da questão 23. Enquanto o líder auto avalia que raramente proporciona as pessoas liberdade e a escolha de decidir como fazer seus trabalhos, com a com média 2,0, seus liderados afirmam que de vez em quando ele proporciona as pessoas essa liberdade de escolha, com a média 3,2.

#### 4.1.4 Modelar o Caminho

Kouzes e Posner (1991) explicam que para modelar o caminho o líder precisa ser exemplo, comportando-se de modo coerente com os valores compartilhados, alcançando vitórias capazes de promover progresso consistente e estabelecendo compromissos.

Nessa prática, o líder aponta o caminho que deve ser seguido pela equipe para alcançar os melhores níveis de desempenho e de relacionamento.

A prática de modelar o caminho envolve questões como: dar exemplo de comportamento que espera dos outros; gastar tempo e energia para estar seguro de que as pessoas estejam alinhadas com os princípios e normas com os quais concordamos; cumprir suas promessas e compromissos; certificar-se de que se estabelece metas alcançáveis, planos concretos e marcos mensuráveis para os projetos e programas nos quais se trabalham; e progredir em direção às metas, um degrau de cada vez.

Nesta prática tanto o líder de Londrina (3,8) quanto seus liderados (3,8) afirmam que o líder muito frequentemente modela o caminho para seus colaboradores. A análise comparativa da percepção entre os líderes e os liderados da unidade de Londrina equilibra-se nessa prática, visto que ambos apresentam-se alinhados. Os resultados desta prática se apresentam na Tabela 5.

**TABELA 05:****PRÁTICA 4: MODELAR O CAMINHO**

ITEM	QUESTÕES	LIDERADOS LONDRINA	LÍDER LONDRINA	LIDERADOS CURITIBA	LÍDER CURITIBA
4	→ <i>Dá exemplo de comportamento que espera dos outros</i>	4,1	→ 4,0	→ 3,5	→ 4,0
9	→ <i>Gasta tempo e energia para estar seguro de que as pessoas estejam alinhadas com os princípios e normas com os quais concordamos</i>	3,4	→ 3,0	→ 3,6	→ 2,0
14	→ <i>Cumpre suas promessas e compromissos.</i>	4,3	→ 5,0	→ 4,1	→ 3,0
19	→ <i>É claro sobre sua filosofia e liderança</i>	3,9	→ 3,0	→ 3,9	→ 2,0
24	→ <i>Tem certeza de que estabelecemos metas alcançáveis, planos concretos e marcos mensuráveis para os projetos e programas nos quais trabalhamos</i>	3,6	→ 4,0	→ 3,4	→ 3,0
29	→ <i>Progride em direção às metas, um degrau de cada vez.</i>	3,6	→ 4,0	→ 3,9	→ 3,0
	<i>Média da Prática: Inspirar uma Visão Compartilhada</i>	3,8	→ 3,8	→ 3,7	→ 2,8

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

O líder da unidade de Curitiba auto avalia que de vez em quando modela o caminho, com a média geral 2,8. Entretanto, seus liderados avaliam que muito frequentemente seu líder modela o caminho para seus liderados, com a média geral 3,7.

Na análise dos resultados do líder da unidade de Curitiba verifica-se, na questão 19, as médias com maiores discrepância entre a perspectiva do líder e seus liderados. Enquanto os liderados (3,9) da unidade de Curitiba avaliam o líder como alguém que muito frequentemente é claro sobre sua filosofia e liderança, o líder se auto avalia (2,0) como raramente ser claro sobre sua esta questão.

#### 4.1.5 Encorajar o Coração

Para Kouzes e Posner (1991) encorajar o coração significa reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto e comemorar com regularidade as realizações da equipe. O líder procura encorajar o coração de seus seguidores, motivando-os para que enfrentem os obstáculos e desafios do dia-a-dia.

A prática de encorajar o coração trata de questões como: elogiar as pessoas pelo trabalho bem feito; gostar que as pessoas saibam que ele confia em suas habilidades; certificar que as pessoas são recompensadas criativamente por suas contribuições para o sucesso dos projetos; reconhecer publicamente as pessoas que dão exemplo dos valores da organização; procurar formas de celebrar as realizações da equipe; e proporcionar, aos membros da equipe, várias demonstrações de reconhecimento e apoio por suas contribuições.

Em relação à prática encorajar o coração percebe-se, por meio da análise da Tabela 6, que o líder de Londrina auto avalia que muito frequentemente encoraja o coração de seus liderados, com a média geral 3,7. Entretanto, os liderados de Londrina classificam-no como alguém que de vez em quando encoraja o coração de sua equipe, com a média geral 3,3. A relação entre líder e liderados na unidade de Londrina em relação à prática encorajar o coração, obteve a média com maior divergência na questão 15, na qual o líder auto avalia que

sempre se certifica de que as pessoas são recompensadas criativamente por suas contribuições para o sucesso dos projetos, com média 5,0. Entretanto, os liderados o avaliaram como alguém que de vez em quando trata desta questão, com a média 3,4.

Na unidade de Curitiba, a auto avaliação do líder revela que de vez em quando ele executa a prática de encorajar o coração, com a média geral 3,3. Na análise dos dados dos liderados, verifica-se uma similaridade nos resultados, uma vez que os liderados da unidade concordam que de vez em quando seu líder executa essa prática, com a média geral 3,4.

**TABELA 06:**  
PRÁTICA 5: ENCORAJAR O CORAÇÃO

ITEM	QUESTÕES	LIDERADOS LONDRINA	LÍDER LONDRINA	LIDERADOS CURITIBA	LÍDER CURITIBA
5	→ <i>Dá exemplo de comportamento que espera dos outros</i>	4,1	→ 4,0	→ 3,5	→ 4,0
10	→ <i>Gasta tempo e energia para estar seguro de que as pessoas estejam alinhadas com os princípios e normas com os quais concordamos</i>	3,4	→ 3,0	→ 3,6	→ 2,0
15	→ <i>Cumpre suas promessas e compromissos.</i>	4,3	→ 5,0	→ 4,1	→ 3,0
20	→ <i>É claro sobre sua filosofia e liderança</i>	3,9	→ 3,0	→ 3,9	→ 2,0
25	→ <i>Tem certeza de que estabelecemos metas alcançáveis, planos concretos e marcos mensuráveis para os projetos e programas nos quais trabalhamos</i>	3,6	→ 4,0	→ 3,4	→ 3,0
30	→ <i>Progride em direção às metas, um degrau de cada vez.</i>	3,6	→ 4,0	→ 3,9	→ 3,0
<b>Média da Prática: Modelar o caminho</b>		<b>3,8</b>	<b>→ 3,8</b>	<b>→ 3,7</b>	<b>→ 2,8</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na comparação entre as percepções do líder e os liderados da unidade de Curitiba, destaca-se que as médias apresentam praticamente a mesma escala de valor em todas as questões analisadas.

## 5. CONCLUSÃO

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo em uma determinada situação. A liderança é um processo dinâmico que varia de uma situação para outra com a mudança dos líderes, dos liderados e das situações.

Ao se verificar a percepção dos colaboradores de uma empresa do ramo de orientação jurídica quanto às práticas de liderança de Kouzes e Posner (1991) destaca-se que,

enquanto o líder de Londrina se auto avalia como muito frequentemente executa as práticas de liderança, seus liderados afirmam que de vez em quando ele executa as cinco práticas de liderança propostas pelos autores. No caso do líder da unidade de Curitiba, enquanto o líder se auto avaliou como de vez em quando executa as práticas de liderança em sua unidade, seus liderados consideram que muito frequentemente ele executa as práticas de liderança.

Quanto a examinar quais processos são desafiados pelos líderes da empresa objetivo de estudo, verifica-se que enquanto o líder de Londrina auto avalia que sempre desafia os processos dentro da organização estudada, seus liderados afirmam que de vez em quando ele desafia os processos dentro do



escritório. Na análise do líder da unidade de Curitiba se verifica que enquanto o líder auto avalia que de vez em quando desafia os processos, seus liderados determinam que ele muito frequentemente desafia os processos, com média geral 3,8. A prática de desafiar o processo envolve questões como: buscar oportunidades de mudanças para testar suas experiências e habilidades; desafiar as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos; procurar fora dos limites da organização, seguir por caminhos inovadores para melhorar o que faz; perguntar o que se pode aprender quando as coisas não vão do jeito que esperávamos; experimentar e assumir riscos sempre que existir uma chance de falha; e tomar iniciativa para vencer obstáculos sempre que os resultados são incertos.

No que tange a avaliar qual visão compartilhada é inspirada pelos líderes da empresa pesquisada, verifica-se que tanto o líder de Londrina quanto seus liderados acreditam que o Líder de Londrina de vez em quando inspira uma visão compartilhada em seus liderados. A auto avaliação do líder da unidade de Curitiba determina que de vez em quando ele inspira uma visão compartilhada. Entretanto, seus liderados consideram que muito frequentemente o Líder da unidade inspira uma visão compartilhada, com a média geral 3,6. Inspirar uma visão compartilhada envolve questões como: falar sobre as tendências do futuro e sobre suas influências sobre o trabalho da equipe; descrever uma imagem desafiadora sobre como o futuro pode ser; pedir que os outros tenham um sonho motivador com o futuro; mostrar aos outros como

seus interesses de longo prazo podem ser realizados por meio de uma visão comum; ser contagiosamente entusiástico e positivo sobre as possibilidades do futuro; e falar com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito do nosso trabalho.

Na perspectiva de verificar quais ações são exploradas pelos líderes para capacitar seus liderados a agir nesta empresa se analisa que o líder de Londrina auto avalia que sempre executa esta prática. Por outro lado, verifica-se que seus liderados avaliam que muito frequentemente o líder capacita outros a agir. O líder da unidade de Curitiba auto avalia que de vez em quando capacita os seus liderados a agir. Na visão de seus liderados ele muito frequentemente executa essa prática. Capacitar os outros para agir envolve questões como: promover relações cooperativas entre as pessoas que trabalham com ele; ouvir ativamente os diversos pontos de vista; tratar as pessoas com dignidade e respeito; apoiar as decisões que as pessoas tomam umas com as outras; proporcionar as pessoas, liberdade e a escolha de decidir como fazer seus trabalhos; e assegurar que as pessoas cresçam em seus trabalhos aprendendo novas habilidades e com autodesenvolvimento.

Ao descrever quais modelos são adotados pelo líder para direcionar o caminho para os seus liderados, verifica-se que tanto o líder de Londrina quanto seus liderados afirmam que o líder muito frequentemente modela o caminho para seus colaboradores. O líder da unidade de Curitiba auto avalia que de vez em quando modela o caminho, com a média geral 2,8. Entretanto, seus liderados avaliam

que muito frequentemente seu líder modela o caminho para seus liderados, com a média geral 3,7. A prática de modelar o caminho envolve questões como: dar exemplo de comportamento que espera dos outros; gastar tempo e energia para estar seguro de que as pessoas estejam alinhadas com os princípios e normas com os quais concordamos; cumprir suas promessas e compromissos; certificar-se de que se estabelece metas alcançáveis, planos concretos e marcos mensuráveis para os projetos e programas nos quais se trabalham; e progredir em direção às metas, um degrau de cada vez.

No que se refere a averiguar em quais aspectos o líder encoraja os liderados da empresa objeto desse estudo se verifica que o líder de Londrina auto avalia que muito frequentemente encoraja o coração de seus liderados. Entretanto, os liderados de Londrina classificam-no como alguém que de vez em quando encoraja o coração de sua equipe. Na unidade de Curitiba, tanto a auto avaliação do líder quanto a avaliação dos liderados revelam que de vez em quando seu líder executa essa prática. A prática de encorajar o coração trata de questões como: elogiar as pessoas pelo trabalho bem feito; gostar que as pessoas saibam que ele confia em suas habilidades; certificar que as pessoas são recompensadas criativamente por suas contribuições para o sucesso dos projetos; reconhecer publicamente as pessoas que dão exemplo dos valores da organização; procurar formas de celebrar as realizações da equipe; e proporcionar, aos membros da equipe, várias demonstrações de reconhecimento e apoio por suas contribuições.

Novos estudos poderão ser empreendidos considerando o tema liderança. Sugere-se a observação do comportamento dos líderes em demais empresas do ramo jurídico para uma possível comparação com os dados encontrados nesta pesquisa, ou ainda, em escritórios de outros ramos de atividades.

A análise do tema liderança, sob o enfoque sensível da coletividade de uma equipe, revela que o líder deve ser um gestor de pessoas e como tal precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que deve servir de exemplo para as pessoas que lidera e que nele confiam. Liderar é uma arte que mobiliza os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição, destaca-se a palavra querer.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ASANOME, C. R. **Liderança sem seguidores**: um novo paradigma. Tese doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BENNIS, N. B. **Líderes**: Estratégia para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Editora Harba, 1990.

BENNIS, W. G. **A invenção de uma Vida**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. BERTO, R. M. V. S., NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de

Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. *Produção*, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalho de conclusão de curso (TCC):** ênfase na elaboração de TCC de Pós Graduação Latu Sensu. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSK, M.; LUND, M.; LAGO, R. **Liderança.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DuBRIN, A. J. **Princípios de Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1998. GOLEMAN, D. O Poder da inteligência Emocional. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002, p. 24.

GRACIOSO, L. F. **Liderança Empresarial:** competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

HELGESEN, S.. **Liderando pela base.** In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores.** A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986, p. 104-105.

HILSDORF, C: **Empowerment.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>> Acesso 21 jun./2015.

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1991, p. 31-255.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARSHALL, S. P. **Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI.** In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.. A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997, p. 202-206.

NANUS, B. **Liderança Visionária.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. A. M. BARRADAS, M. S. S.. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2008.

SOUZA, L. G. S. **Organizações e Estratégia**: Sistema de Gestão da Qualidade Total. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2006.

ZANINI, M. T. **Confiança** – O Principal Ativo Intangível de Uma Empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2007.

# INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UM HOSPITAL FILANTROPICO 100% SUS

SILVEIRA, José Ricardo Agliardi - Inserção de pessoas com deficiência em um hospital filantrópico 100% SUS

## RESUMO

O trabalho exerce um impacto importante em nossas vidas envolvendo conceitos de dignidade, perspectivas pessoais, reconhecimentos, valores e ideais. Muitas instituições estão criando condições e transformando ambientes para que possibilidades concretas de inserção de pessoas com deficiência ocorram, porém além da contratação é preciso criar um ambiente favorável à permanência destes profissionais. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa quanto à abordagem do problema e tem o objetivo de verificar a política adotada na instituição quanto à contratação de pessoas com deficiência, o nível de conhecimento quanto à temática da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e o desafio da empresa frente ao desenvolvimento de ações voltadas ao crescimento profissional dos colaboradores com deficiência. Foram realizadas entrevistas com colaboradores de esfera estratégica a operacional e constatou-se que a instituição tem buscado construir práticas inclusivas de pessoas com deficiência, a relevância do tema para todos e a necessidade de melhorar o conhecimento sobre o assunto a fim de aprimorar o processo de inclusão.

**Palavras chave:** Administração de Recursos Humanos em Hospitais. Gestão de pessoas. Pessoas com deficiência.

---

## ABSTRACT

The work has an important impact on our lives involving concepts of dignity, personal perspectives, recognitions, values and ideals. Many institutions are creating conditions and changing environments to which concrete opportunities for inclusion of disabled persons, however besides hiring is necessary to create a favorable environment for permanence of these professionals. The study is characterized as a qualitative research on the approach to the problem and aims to check the policy adopted at the institution regarding hiring disabled persons, the level of knowledge about the issue of inclusion disabled persons in the labor market and the challenge of the company in the development of actions aimed at professional growth of employees with disabilities. Interviews were conducted with strategic sphere of operational employees and found that the institution has sought to build inclusive practices of people with disabilities, the relevance of the theme for all and the need to upgrade knowledge on the subject in order to improve the process of inclusion.

**Keywords:** Hospital Personnel Administration. Personnel Management. Disabled Persons.

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio a uma competição acirrada entre as empresas onde elas enfrentam inúmeras dificuldades decorrentes da conjuntura econômica, que envolvem ações de governo e reações de mercado, existem fatores que de forma geral são motivo de preocupação e atenção e dentre estes, questões

ligadas aos recursos humanos que chamam a atenção dos principais gestores das organizações. As organizações precisam constantemente estabelecer processos de renovação e estes processos necessitam engajar pessoas, vinculando-as aos propósitos da organização.

Nesse sentido as organizações estão buscando incluir e, sobretudo estimular pessoas com deficiência a ingressar no mercado de trabalho e se integrar aos processos de qualificação. Segundo Souza (2012) existe elementos influenciadores da carreira profissional ele apresenta questionamentos como, por exemplo, como encontrar um trabalho em que eu possa fazer a diferença?

Nos últimos anos a diversidade vem se caracterizando como um tema relevante dos estudos organizacionais, contudo é um conceito que ainda carece de consenso entre os profissionais. A questão da diversidade quando abordamos processos de gestão é um tema recente e delicado para muitos profissionais principalmente quando o assunto é a gestão do trabalho de pessoas com deficiência.

No Brasil segundo o último censo existem mais de 24 milhões de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência o que representa uma parcela importante da população brasileira. Deste número quase dez milhões estão em idade de trabalhar sendo que um milhão exercem alguma atividade remunerada e 200 mil possuem registro em carteira de trabalho, porém existe outra realidade onde 29% das pessoas com deficiência no país vivem em situação de miséria e 27,61 % não possuem qualquer escolaridade.

A constituição Federal ampara as pessoas com deficiência desta forma ocorre a reserva de cargos, a proibição de qualquer discriminação quanto a salários e critérios de admissão dos amparados. As empresas precisam se adaptar a legislação (BRASIL, 1991) que prevê a inclusão de pessoas com deficiência, o processo de recrutamento destes profissionais possui critérios semelhantes ao demais, porém é necessário avaliar o tipo de deficiência.

Considerando a necessidade de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, o objetivo do estudo foi verificar a política adotada na instituição quanto à contratação de pessoas com deficiência, o nível de conhecimento quanto à temática da inclusão de pessoas

NOS ÚLTIMOS ANOS A DIVERSIDADE VEM SE CARACTERIZANDO COMO UM TEMA RELEVANTE DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, CONTUDO É UM CONCEITO QUE AINDA CARECE DE CONSENSO ENTRE OS PROFISSIONAIS.

com deficiência no mercado de trabalho e os desafios da empresa frente ao desenvolvimento de ações voltadas ao crescimento profissional dos colaboradores com deficiência. Buscou-se identificar quais instrumentos e ações que a instituição adota na prática organizacional para contratação, inclusão e desenvolvimento de pessoas com deficiências.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em um Hospital da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, filantrópico, que realiza todos os seus procedimentos através do Sistema Único de Saúde, ou seja, 100% SUS.

O estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa quanto à abordagem do problema, pois conforme Santos e Candeloro (2006) “a pesquisa não tem a pretensão de mensurar [...], mas de analisar, qualitativamente, as informações levantadas [...] através da aplicação de um instrumento de coleta de dados”. Também pode ser considerado estudo de caso conforme Gil (2002) caracteriza-se “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Foram entrevistados o diretor administrativo, a coordenação de recursos humanos, responsável pela inserção de pessoas com deficiência na empresa, uma colaboradora do mesmo setor, e um colaborador com deficiência. O critério de escolha dos entrevistados foi em função da autoridade e/ou poder de decisão que exercem sobre os processos internos do hospital e inserção no tema abordado. Este critério adotado compartilha dos pressupostos definidos por Michelat (1987) para a escolha da amostra:

Numa pesquisa qualitativa, só um pequeno número de pessoas é interrogado. São escolhidas em função de critérios que nada tem de probabilistas e não constituem de modo algum uma amostra representativa no sentido estatístico é, sobretudo, importante escolher indivíduos os mais diversos possíveis. E, na verdade, [...], é o indivíduo que é considerado como representativo pelo fato de ser ele que detém uma imagem, particular é verdade, da cultura (ou das culturas) a qual pertence. Tenta-se aprender o sistema, presente de um modo ou de outro em todos os indivíduos da amostra, utilizando as particularidades das experiências sociais dos indivíduos enquanto reveladores da cultura tal como é vivida.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário com oito perguntas previamente aprovado pela direção da instituição. A identificação dos sujeitos de pesquisa foi preservada.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO

### A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

A legislação vigente conhecida como lei das quotas (lei federal Nº 8.213 de 24 julho de 1991) obriga as empresas, conforme o número de funcionários, preencher um percentual de seus quadros com pessoas com deficiências. A Constituição Brasileira de 1988 e a Lei 8.213 são os principais documentos que asseguram às pessoas com deficiência o direito de acesso ao mer-

cado de trabalho (público e privado). A Constituição Federal veta a discriminação no tocante a salários e critérios de admissão para os trabalhadores com qualquer tipo de deficiência (art. 7, XXXI) e instituiu a reserva de 20% de cargos e empregos públicos para pessoas com deficiência (art. 37, VIII). Já a Lei 8.213/91 (art. 93) estabeleceu que todas as empresas privadas com mais de 100 funcionários devem preencher entre dois e 5% de suas vagas com trabalhadores que tenham algum tipo de necessidade especial. Esse percentual varia em função do número de funcionários da instituição: empresas com até 200 funcionários devem ter 2% de suas vagas preenchidas por pessoas com deficiência; entre 201 e 500 funcionários, 3%; entre 501 e 1000 funcionários, 4%; empresas com mais de 1001 funcionários, 5% das vagas. Porém isso não é o suficiente para a inclusão das pessoas com deficiência.

Segundo Araujo & Schimidt (2006, p.242)

Apesar da legislação admitir preferência para pessoas portadoras de necessidades especiais na ocupação de um percentual variável de vagas no serviço público e privado, o princípio norteador dessas ações afirmativas é a tentativa de assegurar a igualdade de oportunidade de acesso ao mercado de trabalho a essas pessoas, e não apenas impor procedimentos assistencialistas às empresas. Isso quer dizer que as precisam ter qualificação e aptidão física para ocupar as vagas a elas destinadas (...).

Isso remete a um problema maior e histórico que é o desemprego e a consequente exclusão social sendo um dos motivos prováveis para isso a crescente globalização dos mercados, que exige das empresas cada vez mais produtividade a baixos custos. Para serem cumpridas as exigências do mercado, requerem-se trabalhadores cada vez mais capacitados profissionalmente, tanto no que se refere à escolarização quanto à especialização para o desempenho de funções técnicas. Em países em desenvolvimento como o Brasil, mesmo com o avanço dos programas sociais, ainda há muitas barreiras para universalizar a oferta de condições de preparo e qualificação da população (educação, saúde, assistência social, etc.), o que dificulta ainda mais o acesso de uma parcela significativa da população ao mercado de trabalho, promovendo a exclusão não só das pessoas com deficiência.

ESSAS EXIGÊNCIAS CADA VEZ MAIORES DO MERCADO SE CONFRONTAM COM A FALTA DE CONHECIMENTO DOS ADMINISTRADORES E GESTORES DA CAPACIDADE DE TRABALHO DA PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA DIFICULTANDO A INSERÇÃO DESSAS PESSOAS NO MERCADO DE TRABALHO (FREITAS, 2007).

Essas exigências cada vez maiores do mercado se confrontam com a falta de conhecimento dos administradores e gestores da capacidade de trabalho da pessoa portadora de deficiência dificultando a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho (Freitas, 2007).

Conforme Heinskem e Bignetti (200, p.2 e 3).



A legislação existente não se preocupou com as regras do mercado e fez prevalecer a falsa concepção segundo a qual, colocando-se um dispositivo na lei, o portador de deficiência seria automaticamente inserido no trabalho.

Em 2003 a fundação Getúlio Vargas concluiu a pesquisa “Retratos da Deficiência no Brasil” comprovando que a renda do trabalhador com deficiência é cerca de 100 reais menor que a dos trabalhadores em geral, mesmo quando a função é similar, também foi observado que as possibilidades de um portador de deficiência conseguir emprego são menores que a das demais pessoas (NERI, 2003).

Pesquisas nacionais e internacionais revelam as dificuldades que as pessoas portadoras de deficiência têm para ingressar, se manter e crescer dentro das empresas, inclusive contradições por parte das empresas ao contratar essas pessoas, que vão desde a segregação por grupos e categorias ocupando trabalhos considerados inferiorizados, mantendo atitudes de discriminação, mas também atitudes de inserção que reconhecem o desempenho da pessoa portadora de deficiência (FREITAS, 2007).

Em compensação outras pesquisas demonstram que o trabalho associado a um emprego formal desempenha um papel importante nos grupos historicamente marginalizados, incluído os portadores de deficiência, contribuindo para a diminuição das taxas de pobreza, propiciando possibilidades de diminuição do isolamento social, aumentando a participação pública e a autoestima dessas pessoas (SCHUR, 2002; OLIVEIRA, 1993).

Em 2007, com o objetivo de facilitar o cumprimento da norma vigente o Ministério do

## A PREPARAÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA PARA O MERCADO DE TRABALHO DEMANDA A CONSTRUÇÃO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS QUE TENHAM COMO PRINCIPAL OBJETIVO A ADOÇÃO DE PRÁTICAS QUE POSSIBILITEM A ENTRADA DESSAS PESSOAS NO MERCADO DE TRABALHO DE FORMA COMPETITIVA.

Trabalho e Emprego elaborou um manual onde almeja responder as principais, dúvidas e questionamentos acerca da execução da política afirmativa de exigência de contratação de pessoas com deficiência, sem a pretensão de esgotá-las (BRASIL, 2007). Este manual deveria ser leitura obrigatória para todas as instituições e pessoas atuantes na área.

A preparação das pessoas com deficiência para o mercado de trabalho demanda a construção de programas específicos que tenham como principal objetivo a adoção de práticas que possibilitem a entrada dessas pessoas no mercado de trabalho de forma competitiva. Esses programas precisam levar em conta não apenas as peculiaridades das necessidades especiais dos indivíduos, mas seu potencial de realização (TANAKA; RODRIGUES, 2003).

Conforme Carreira (1997), deve-se “desenvolver o trabalhador portador de deficiência

junto com os demais empregados” realizando a oferta das mesmas oportunidades a todos os colaboradores e permitindo assim que as pessoas com deficiência possam adquirir capacidade e experiência para progredir na carreira em condições de igualdade. Gil (2002) afirma que “a contratação é apenas uma das etapas da inclusão da pessoa com deficiência na empresa”. A permanência [...] requer outras medidas importantes.”

Precisamos ter clareza que todos os profissionais quando admitidos precisam ter treinamento e adaptação, Clemente (2003) posiciona-se manifestando que as pessoas com deficiência conseguem realizar inúmeras atividades desde que sejam treinadas e capacitadas e que tenham condições de acessibilidade ao local de trabalho.

#### 4 RESULTADOS

Após anuência e autorização do diretor administrativo da instituição foram apresentadas as questões através de um questionário ao próprio diretor, a com a coordenação de recursos humanos, a assistente do departamento de pessoal, limitando-se a autorização do respectivo diretor a questionar esses colaboradores e contato verbal com funcionários com deficiência. As questões utilizadas estão apresentadas no quadro 1, a questão quatro (4) foi suprimida por solicitação da instituição.

##### QUADRO 01: ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 → *Quais os instrumentos adotados pela instituição a fim de cumprir a legislação relativa à inclusão de pessoa com deficiência?*
- 2 → *Quais os campos de trabalho existentes no hospital para as pessoas com deficiências?*
- 3 → *Existem atualmente colaboradores com deficiências no hospital? Quantos? Quais deficiências? Quais setores?*
- 4 → *Quais os critérios adotados pelo setor de Recursos Humanos no processo de seleção das pessoas com deficiência?*
- 5 → *Quais instrumentos são utilizados nos processos de integração dos colaboradores?*
- 6 → *Quanto tempo está na instituição o funcionário com deficiência mais antigo?*
- 7 → *Existe funcionário com deficiência ocupando cargo de chefia, coordenação ou gestão?*
- 8 → *Existem incentivos e perspectiva de crescimento e desenvolvimento funcional para pessoas com deficiência na instituição?*
- 9 → *Quais os instrumentos adotados pela instituição a fim de cumprir a legislação relativa à inclusão de pessoa com deficiência?*

Na primeira questão, referente a quais instrumentos adotados pela instituição a fim de cumprir a legislação relativa à inclusão de pessoas com deficiência, observou-se a vigilância do aspecto legal através da assessoria jurídica da instituição buscando cumprir o previsto em lei. A empresa adota anúncio em jornais, comunicação por email e através do site do hospital.

Na segunda questão quando abordado os campos de trabalho para pessoas com deficiência na instituição observou-se que as ocupações apresentadas não exigem maior qualificação, ficam

restritas ao ensino fundamental e ensino médio, a exemplo os cargos de recepção, telefonista e outros setores administrativos.

No momento que foi questionado sobre o número de colaboradores com deficiência na instituição constatou-se uma realidade constrangedora, pois de 1284 funcionários havia apenas 5 funcionários com deficiência, auditiva e física. Quadro este justificado pela dificuldade de estabelecer as cotas estipuladas na legislação vigente, por outro lado a representante do departamento de pessoal registou que muitos candidatos optam em não aceitar a vaga quando confrontam o salário proposto e o benefício que recebem do governo (Benefício Assistencial à Pessoa com Deficiência - BPC/LOAS).

Com relação aos critérios adotados pelo setor de recursos humanos no processo de seleção das pessoas com deficiência, a instituição preferiu não se manifestar. Ao se questionar os instrumentos utilizados no processo de integração dos colaboradores foi relatado que todos participam da recepção aos novos funcionários sendo realizadas palestras de apresentação da instituição, orientações em relação aos processos internos e realizado dinâmicas para integrar as equipes.

Ao responder o questionamento sobre quanto tempo está na instituição o funcionário com deficiência mais antigo, foi informado tratar-se de pessoa responsável por acolher os usuários que procuram o serviço, trabalhando na recepção há 38 anos. Colaborador dedicado, responsável e familiarizado com a instituição.

Em relação à presença de funcionário com deficiência ocupando cargo de chefia, coordenação ou gestão foi encontrado um funcionário ocupando o cargo de chefe da manutenção do hospital. Ao verificar a existência de incentivo e perspectivas de crescimento e desenvolvimento funcional para pessoas com deficiência, a representante dos recursos humanos destacou que todos os colaboradores recebem o incentivo necessário sendo que avanços, desenvolvimento e crescimento na instituição é o mesmo para todos.

## 5 CONCLUSÃO

Após a realização deste estudo podemos concluir que a instituição pesquisada tem buscado construir práticas inclusivas de pessoas com deficiência. Porém, isso exige repensar as relações e as práticas, que muitas vezes podem se tornar protecionistas. É preciso incluir socialmente o colaborador deficiente, o hospital equipara as oportunidades e proporciona um processo de crescimento igualitário a todos os colaboradores.

Por outro lado, o desconhecimento e a desinformação criam barreiras nas relações humanas e interpessoais, e ao contrario a divulgação e o acesso à informação adequada é um instrumento importante para sensibilização, desenvolvimento social e o respeito à diversidade no ambiente de trabalho. Há casos dentro da instituição de colaboradores que entendem que não há necessidade de cotas. Percebeu-se pouca familiaridade dos dirigentes do hospital com o tema uma vez que se baseiam fortemente nos aspectos legais, como se fosse um compromisso por força

de lei, simplesmente o cumprimento de cotas.

É importante considerar que deficiência não é sinônimo de incapacidade e quando há clareza disso enfrentamos o preconceito que está alicerçado, sobretudo na desinformação. Quando há desinformação existe a tendência do termo deficiência estar associado à falha, carência, defeito e insuficiência. O conceito de deficiência precisa estar bem claro ambiente corporativo que irá receber a pessoa com deficiência assim como todo meio social. É preciso ter consciência da importância da inclusão.

O departamento de recursos humanos exerce um papel fundamental neste processo, este departamento de forma atuante e pedagógica informa, esclarece e enfrenta as contradições existentes entre a legislação, práticas educacionais e mercado de trabalho, sempre buscando aumentar a capacidade de incluir da empresa, analisando as possíveis formas e diferentes olhares de como todos os colaboradores visualizam a deficiência.

Observamos na instituição o compromisso com o seguimento de princípios e valores que defendem a dignidade humana e a eliminação de qualquer forma de discriminação. Os depoimentos indicaram que legislação ainda é o fator principal para a contratação de pessoas com deficiência, apontaram também poucos anos de estudo destas pessoas o que ocasiona despreparo para funções que exigem mais qualificação dentro da instituição. É notório que a instituição vem dando passos importantes no sentido da inclusão.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Janine Plaça; SCHIMIDT, Andréia. **A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba.** Rev. Bras. E. Esp. Marília. Maio- Ago. v.12, n.2, p. 241-254. 2006.

BRASIL. **Lei federal Nº 8.213** de 24 julho de 1991. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em 24.09.2014.

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

CARREIRA, D. **A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho.** In: MANTOAN, Maria Teresa Eglér et al. A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema. São Paulo: SENAC, 1997.

CLEMENTE, C. A. **Trabalho e Inclusão Social de Portadores de Deficiência.** Osasco: Peres, 2003.

FREITAS, M.N.C. **A Inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras** - Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tese de doutorado. UFMG. 2007. Disponível em [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/CSPO-72UKVU/maria\\_nivalda.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/CSPO-72UKVU/maria_nivalda.pdf?sequence=1)

NERI, M. et al. **Retratos da Deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003. 188 p.

GIL, M. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

HEINSKI, R.M.M.S.; BIGNETTI, L.P. **A inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho**. Porto Alegre. Cladea, 2002.

MICHELAT, G. **Sobre a utilização da entrevista não diretiva em Sociologia**. In: THIOLLENT, M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operatória*. 5. Ed. São Paulo: Polis. P.191-211. 1987.

OLIVEIRA, M.H. A. **Núcleos cooperativos: uma perspectiva profissional para o portador de deficiência**. Em aberto, Brasília, ano 13, n.60, p. 106-108, out-dez.1993.

SANTOS, Vanice; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Age, 2006.

SOUZA, J. C. L. **Gestão de Carreiras**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

SCHUR, L. **The difference a job makes: the effects of employes among people with disabilities**. Journal of Economic Issues. V. 26, n. 2, p. 339-348, jun. 2002.

TANAKA, E.D.O.; RODRIGUES, R.R.J. **Em busca de novas expectativas de trabalho para o portador de deficiência mental**. In: MARQUEZINE, M.C. et al. (Orgs.) *Inclusão*. Londrina: Eduel, p. 323-330, 2003,

# ANÁLISE COMPETITIVA DA GESTÃO AMBIENTAL:

## ESTUDO DE CASO DO RETORNO GERADO A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DE UM PRÉDIO ECO-SUSTENTÁVEL EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

SILVEIRA, Orlando Ferreira da; KALL, Elenice; MENEGAZZI, Raquel Boff; SILUK, Julio Cezar - Análise competitiva da gestão ambiental: estudo de caso do retorno gerado a partir da construção de um prédio eco-sustentável em uma indústria de alimentos

### RESUMO

A sustentabilidade sendo agente norteador para o desenvolvimento da sociedade, instiga o aumento do potencial produtivo sem comprometer as oportunidades das gerações futuras. Assim, uma edificação convencional consome energia, gera benefícios, resíduos e impactos, exercendo então potencial relevante à implantação de práticas sustentáveis. Construir sustentavelmente significa reduzir o impacto ambiental, favorecendo a redução do consumo de energia e água, reciclando e reutilizando os materiais. Este trabalho objetiva mensurar o melhoramento adquirido no que tange à otimização do uso dos recursos energéticos, hídricos, de ventilação e iluminação natural com a adoção de iniciativas sustentáveis na construção de um prédio industrial. Como comprovação destas teorias, obteve-se uma redução no consumo anual energético de 26% e 23% relacionado ao consumo anual do condicionador de ar. Nota-se que o volume fornecido pela água da chuva em relação ao consumo total do prédio, em litros, foi de 81%, gerando uma economia anual de custos com água de R\$8.845,20. É possível concluir que a construção do prédio sustentável é positiva e gera retornos significativos à indústria.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Competitividade; Eco-sustentável.

### ABSTRACT

The sustainability are guiding agent for the development of society, encourages the increased production potential without compromising the opportunities of future generations. Thus, a conventional building consumes energy generates benefits, waste and impacts, so exerting potentially relevant to the implementation of sustainable practices. Building sustainably means reducing the environmental impact to help reduce the consumption of energy and water, recycling and reusing materials. This study aims to measure the improvement acquired regarding the optimal use of energy, water, ventilation and natural lighting with the adoption of sustainable initiatives in the construction of an industrial building. As evidence of this theory, we obtained a reduction in the annual energy consumption of 26% and 23% related to the annual consumption of the air conditioner. Note that the volume supplied by rain relative to the total building consumption in liters, was 81%, with an annual savings of costs with water of R\$8,845.20. It is possible to conclude that the construction of sustainable building is positive and generates significant returns to the industry.

**Keywords:** Sustainability; Competitiveness; Eco-sustainable.

## INTRODUÇÃO

Tendo em vista que a sustentabilidade age como norteadora das decisões da sociedade e o desenvolvimento sustentável a instiga atender as necessidades humanas, por meio do aumento do potencial de produção sem comprometer as oportunidades das gerações futuras, assim, neste contexto, uma edificação convencional gera resíduos, consome energia, emprega, gera renda e impostos.

Dessa maneira, objetiva-se com este trabalho questionar a vantagem competitiva gerada através da implementação prática dos conceitos de sustentabilidade adotados em um prédio eco-sustentável por uma indústria de alimentos, envolvendo a adequação do prédio, abrangendo seus escritórios, sala de reuniões, vestiário, banheiros e almoxarifado, visando assim analisar e mensurar o melhoramento adquirido e sua relevância no que tange à otimização do uso dos seus recursos energéticos, hídricos e ambientais e o retorno obtido.

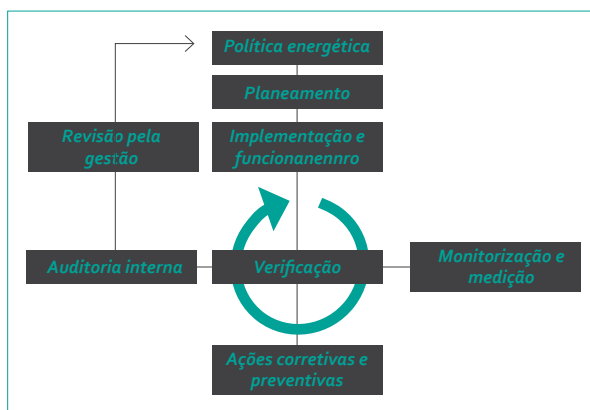
## METODOLOGIA

Como objeto de estudo foi adotada como parâmetro uma indústria de alimentos situada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Tendo construído seu primeiro prédio eco-sustentável em 2011, a indústria adota iniciativas para aumentar as práticas de sustentabilidade empresarial alinhadas com os conceitos da plataforma LEED, que preconizam as premissas para os edifícios verdes, as diretrizes para atendimento de requisitos da Norma ABNT ISO 50001 e a Etiqueta de Conservação de Energia do PROCEL.

A norma baseia-se no modelo Plan-Do-Check-Act – PDCA conforme a Figura 1, onde a fase (P) baseia-se em conduzir a revisão energética e estabelecer uma linha de base, indicadores de desempenho energético, objetivos, metas e planos de ações necessários para produzir resultados de acordo com as oportunidades de melhoria do desempenho energético e da política energética da organização.

**FIGURA 01:**

MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO DA ENERGIA



Fonte: Adaptado de ABNT (2014)

A segunda etapa (D) busca implantar os planos de ação de gestão da energia, seguida pela (C) que estima monitorar e mensurar os processos e as características chave de suas operações que determinem o desempenho contra a política energética e os objetivos e relatar os resultados. Por fim, a fase (A) procura adotar ações para a melhoria contínua do desempenho energético e do SGE (ABNT,2014).

Para acatar aos fundamentos da sustentabilidade houve a necessidade de entender conceitos e requisitos da certificação LEED, visando assim implantar estes critérios exigidos para a construção do prédio industrial. Como demonstrado na Figura 2(a) a exemplificação da captação de água da chuva que tem como função importante o reaproveitamento para uso em sanitários e limpezas em geral. Já na Figura 2(b) indica o aquecimento solar que tem como funcionalidade armazenar água aquecida pelas placas.

**FIGURA 02:**  
EXEMPLIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICA ECOS-SUSTENTÁVEIS



Fonte: CVI Refrigerantes Ltda (2014)

Para a Figura 2(c) verifica-se a ventilação natural por termossifão, possuindo como objetivo realizar com maior eficiência a ventilação natural. Já na Figura 2(d), observa-se descarga com duplo acionamento: descarga com 3 litros (para líquidos) e descarga com 6 litros (para sólidos).

#### Sustentabilidade, competitividade e edifícios eco-sustentáveis

A responsabilidade social empresarial é alvo dos principais centros da economia mundial.



A questão ambiental atrelada à gestão empresarial é vista hoje como necessidade de sobrevivência dentro de um mercado competitivo e uma sociedade mais atenta aos seus direitos como consumidores e cidadãos (FLORIM; QUELHAS, 2004).

O movimento pelo desenvolvimento sustentável parece ser um dos movimentos sociais mais importantes deste milênio.

Segundo Barbieri et al. (2010) a adesão por um movimento social é a necessidade de inovar os meios e as práticas antigas, buscando outras formas de traduzir os princípios e diretrizes do novo movimento. Comprometendo-se com o desenvolvimento sustentável, a empresa deve mudar sua forma de atuação para reduzir os impactos sociais e ambientais antagônicos.

A sustentabilidade desponta como norteadora de decisões na sociedade, principalmente aos engajados na busca por soluções para amenizar a degradação ambiental que as atividades humanas causam ao meio ambiente e, inclusive, para viver em harmonia e equilíbrio com a natureza (STEFANUTO; HENKES, 2013).

O conceito de sustentabilidade vem evoluindo especificamente da percepção de sobrevivência da empresa para o consenso de que é preciso sobreviver sem comprometer o futuro, bem como do potencial competitivo por ele proporcionado a partir da sua absorção pela gestão empresarial (CARVALHO; PALADINI, 2012).

O termo desenvolvimento sustentável, segundo Barbosa (2008) surgiu em 1983 através de estudos da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre as mudanças climáticas, como um retorno à humanidade perante a crise social e ambiental, enfrentada mundialmente desde a segunda metade do século XX. Para tal, criou-se a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), também conhecida como Comissão de Brundtland, que em 1987 lançou o relatório "Nosso Futuro Comum" visando atentar para a necessidade de um novo tipo de desenvolvimento, mantendo o progresso em todo o planeta ao passo que pudesse ser alcançado também pelos países em desenvolvimento e/ou desenvolvidos.

Este relatório continha a crítica ao modelo adotado pelos países desenvolvidos, devido ser insustentável e impossível de ser adotado pelos países em desenvolvimento, pois se aderido, poderia esgotar rapidamente seus recursos naturais. Cunhou, dessa forma, o conceito de desenvolvimento sustentável que, segundo Gutierrez & Lee (2008, p.32), trata-se do "atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem

A SUSTENTABILIDADE DESPONTA COMO NORTEADORA DE DECISÕES NA SOCIEDADE, PRINCIPALMENTE AOS ENGAJADOS NA BUSCA POR SOLUÇÕES PARA AMENIZAR A DEGRADAÇÃO AMBIENTAL QUE AS ATIVIDADES HUMANAS CAUSAM AO MEIO AMBIENTE E, INCLUSIVE, PARA VIVER EM HARMONIA E EQUILÍBRIO COM A NATUREZA (STEFANUTO; HENKES, 2013).

as suas próprias necessidades”.

Segundo Barbosa (2008) é necessário haver compatibilidade entre o crescimento econômico, o desenvolvimento humano e a qualidade ambiental, denominados Três Princípios Básicos do desenvolvimento sustentável, propostos pela CMMAD. Busca-se através deles encontrar novas formas de desenvolver-se economicamente, reduzindo a utilização e danificação dos

recursos naturais, atendendo as necessidades humanas e aumentando o potencial de produção, assegurando a todos as mesmas oportunidades, seja nas gerações presentes ou nas futuras.

Percebe-se uma insuficiência gerencial quando as empresas produzem seus produtos atendendo somente as necessidades e expectativas de seus clientes, focando na qualidade e deixando de lado

AS ORGANIZAÇÕES, VISANDO ASSIM GARANTIR O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, NECESSITAM DESENVOLVER MECANISMOS, ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS INTERNAS QUE AS TORNEM CAPAZES DE ATENDER AOS REQUISITOS E ÀS PRESSÕES DAS SUAS DIVERSAS PARTES INTERESSADAS, VISANDO ASSIM GARANTIR A CONQUISTA DE UMA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

as condições que assegurem o desenvolvimento sustentável, sendo que ao passo que incorporam essa nova forma de agir, obtém ganhos significativos de competitividade (NETO & HOFFMANN, 2008).

Este ganho, segundo Young (2007), está associado ao investimento em gestão ambiental que acarreta uma redução de custos em médio e longo prazo, pois otimiza os recursos utilizados na produção, por exemplo os energéticos e hídricos, além de melhorar a imagem da empresa e seus produtos com relação aos seus consumidores. O mesmo autor afirma ainda que (2007, p. 89):

“O que seria um problema (atender às normas ambientais) passa a ser uma vantagem, por causa dos ganhos de rendimento, produtividade e mercado. Ao mesmo tempo, com mais recursos, os consumidores passam a ser mais exigentes com as pegadas ecológicas dos produtos que consomem, e o aumento do gasto em recuperação ambiental aumenta a demanda efetiva e o nível de emprego.”

As organizações, visando assim garantir o desenvolvimento sustentável, necessitam desenvolver mecanismos, estratégias e mudanças internas que as tornem capazes de atender aos requisitos e às pressões das suas diversas partes interessadas, visando assim garantir a conquista de uma vantagem competitiva sustentável (CERQUEIRA, 2007; RODRÍGUEZ-PONCE & PEDRAJA-REJAS, 2009).

De acordo com Wegner e Neutzling (2011), partes interessadas ou stakeholders podem ser entendidos como grupos e indivíduos, sejam eles proprietários, colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, órgãos governamentais e até mesmo a concorrência, fazendo assim



que a empresa necessite atender suas expectativas e as mais exigentes demandas geradas em relação a competitividade.

Analisando sob outro ponto de vista, ser mais competitivo demanda ter processos mais eficientes e mais eficazes, desta forma a quantidade de agregação de valor gerada será diretamente a combinação da eficiência e eficácia dos processos empresariais (MARANHÃO; MACIEIRA, 2008). Ainda, segundo Siluk (2007, p. 34) “a estratégia competitiva desenvolve um posicionamento defensável em um setor para que a organização possa superar o desempenho das concorrentes”.

É notório que o aumento da competitividade é simultâneo à melhoria das condições ambientais e, por conseguinte, da qualidade de vida da população. Dessa forma, pode-se afirmar que o crescimento econômico e a qualidade ambiental são complementares em um ciclo de desenvolvimento sustentável (YOUNG, 2007).

Para Neto e Hoffmann (2008) adequar a organização ao novo paradigma da sustentabilidade requer, inicialmente, que a organização adote esse assunto em sua estratégia, promova a capacitação necessária e o empowerment de sua força de trabalho, além de buscar conhecer a sua real situação em relação à sustentabilidade.

Desta forma, visando obter esta adequação e alinhamento estratégico, segundo afirma Mckeown (2013, p. 242), “os processos conectam partes diferentes do negócio, então, se você aprimorar esses processos, vai melhorar o negócio em geral”.

Considerando as necessidades básicas do homem, a qualidade de vida e a preservação e o bom uso dos recursos naturais, uma das iniciativas a serem adotadas pelas empresas podem ser as edificações sustentáveis, pois, segundo Loyola (2011), por muito tempo pôde-se notar que as construções não requeriam qualquer tipo de planejamento prévio, apenas o foco no que seria construído.

Baseado nesta desarticulação ambiental, Kibert (1994) apresentou um novo conceito ajustável à construção, designado então de construção sustentável, definido como sendo a criação e gestão responsável de um ambiente construído de maneira saudável, baseado na eficiência de recursos naturais e princípios ecológicos.

Tratar deste tipo de construção significa reduzir o impacto ambiental, diminuir o retrabalho e desperdício, garantir a qualidade do produto com conforto para o usuário final e favorecer a redução do consumo de energia e água (LEITE, 2011).

Segundo Sousa (2012) existe um conjunto de princípios fundamentais da construção sustentável baseado nas seguintes etapas: - Preconceber projetos que durante o seu ciclo de vida

“OS PROCESSOS  
CONECTAM PARTES  
DIFERENTES DO  
NEGÓCIO, ENTÃO, SE  
VOCÊ APRIMORAR  
ESSES PROCESSOS, VAI  
MELHORAR O NEGÓCIO  
EM GERAL”.

reduzam o uso contínuo de recursos, como água e energia, adaptando em alternativas de energias renováveis, tais como a energia solar, eólica e biomassa; - Extrair vantagem da orientação solar, iluminação e ventilação natural, exposição ao vento, fator de forma e massa térmica, de modo a reduzir o consumo de recursos naturais e energéticos nas diversas etapas; - Reduzir a ocupação do solo virgem; - Buscar a utilização de materiais ecos-eficientes e não tóxicos: locais, recicláveis, duráveis e de baixa energia incorporada; - A durabilidade dos edifícios, mencionando, desde a fase de projeto, as indicações para conservação e manutenção dos mesmos, com o objetivo final da redução de custos, a eficiência do uso, o conforto e a qualidade habitacional.

Segundo Kibert (1994) a eco-eficiência é alcançada quando bens e serviços são fornecidos a preços competitivos e satisfatórios às necessidades humanas.

De maneira análoga, edifícios ecos-sustentáveis ou "Green Buildings" podem ser definidos na visão de Lam (2004) como edifícios que buscam desde o seu projeto, um balanço entre fatores econômicos e compromissos com o ambiente e a sociedade. Devem promover a maior quantidade possível de interações benéficas entre o ser humano e o meio ambiente, sem, no entanto, se afastar do fator primordial aos empreendedores: uma relação atrativa entre custo, valor e risco.

Estes edifícios buscam atender ao desempenho ambiental referente a cinco fatores: local sustentável, eficiência hídrica, eficiência energética, conservação dos materiais e dos recursos, e qualidade ambiental interna. Visto que seu principal objetivo é ser sustentável, organiza suas ações dentro destas cinco áreas, buscando a redução dos impactos na fase de concepção, execução do edifício, operação, manutenção e demolição (LEITE, 2011).

De acordo com Leite (2011), quando um projeto de uma edificação possui estratégias sustentáveis existe a possibilidade de obter uma certificação para que este empreendimento seja reconhecido perante seus profissionais, fornecedores, sociedade e mercado. Para tal, nos anos 70, surgiram as primeiras iniciativas de avaliação ambiental focadas na questão energética, mas somente na década seguinte as avaliações concretizaram-se de forma a identificar os impactos negativos e positivos, as chamadas Certificações Green Building.

As técnicas de avaliação podem acontecer levando em consideração análise estatística, em créditos que geram índices e baseado no desempenho. Quando a metodologia se baseia em pontos, um bom exemplo é a Certificação LEED (Leadership in Energy & Environmental Design),

SEGUNDO KIBERT  
(1994) A ECO-  
EFICIÊNCIA É  
ALCANÇADA QUANDO  
BENS E SERVIÇOS SÃO  
FORNECIDOS A PREÇOS  
COMPETITIVOS E  
SATISFATÓRIOS  
ÀS NECESSIDADES  
HUMANAS.

A CERTIFICAÇÃO DA ISO 14001 CONSTITUI UMA FERRAMENTA ESSENCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES QUE PRETENDEM ALCANÇAR CONFIANÇA POR PARTE DOS CLIENTES, COLABORADORES, COMUNIDADE E SOCIEDADE, ATRAVÉS DA DEMONSTRAÇÃO DO COMPROMISSO VOLUNTÁRIO COM A MELHORIA CONTÍNUA DO SEU DESEMPENHO AMBIENTAL.

desenvolvido pelo USGBC (U.S. Green Building Council), instituição que visa promover edifícios sustentáveis, lucrativos e lugares saudáveis para viver e trabalhar. No Brasil foi criado em 2007 o GBCB (Green Building Council Brasil), órgão não governamental que visa auxiliar o desenvolvimento da indústria da construção sustentável no país (USGBC, 2014).

Conforme Leite (2011) o sistema LEED é fundamentado em um programa voluntário de adesão que visa avaliar o desempenho ambiental de uma empresa, através da ponderação do ciclo de vida. O selo é uma confirmação de que os critérios de desempenho em termos de energia, água, redução de emissão de CO<sub>2</sub>, qualidade do interior dos ambientes, uso de recursos naturais e impactos ambientais foram atendidos satisfatoriamente.

Dando subsídios a estas iniciativas, segundo ressalta Cerqueira (2007), a ISO tem desenvolvido e melhorado as normas de gestão ambiental

nas organizações. De maneira mais abrangente, a certificação da ISO 14001 constitui uma ferramenta essencial para as organizações que pretendem alcançar confiança por parte dos clientes, colaboradores, comunidade e sociedade, através da demonstração do compromisso voluntário com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental. Sua implantação potencia grandes benefícios, como redução de custos e de riscos, vantagens competitivas, evidência de uma forma credível e uma nova dinâmica de melhoria, nomeadamente através da avaliação independente efetuada por auditores externos.

Surgida da necessidade de enfatizar a eficiência energética, em 2011 a ISO publicou a norma ISO 50001:2011, que tem por objetivo determinar os requisitos para um sistema de gestão da energia (SGE) que permita às organizações estabelecer os sistemas e processos necessários a fim de melhorar o seu desempenho energético global, incluindo a utilização, consumo e eficiência energética (FERNANDES, 2013).

Além disso, a norma permite que as organizações estabeleçam sistemas e processos necessários para melhorar o desempenho, incluindo a eficácia, uso e consumo de energia. Busca ainda estimular a redução de emissão de gases do efeito estufa, custo de energia e outros impactos ambientais relacionados, por meio de gestão sistemática da energia. O sucesso da implantação

depende do comprometimento de todos os níveis e funções da organização e, principalmente, da alta direção (ABNT, 2014).

No Brasil a medição energética se dá através da Etiqueta de Conservação de Energia do PROCEL - Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica. Foi instituído por Decreto Presidencial em oito de dezembro de 1993 e tem por objetivo orientar o consumidor no ato da compra, indicando os produtos que apresentam os melhores níveis de eficiência energética dentro de cada categoria, proporcionando, assim, economia na conta de energia elétrica. Também estimula a fabricação e a comercialização de produtos mais eficientes, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e a preservação do meio ambiente (ELETROBRAS, 2014).

Para Carvalho (2013) vetores como gestão eficiente de energia, conseqüente minimização no impacto ambiental e relevantes reduções dos custos de energia, são os pilares desta norma que certifica atividades desde o setor terciário ao industrial.

## RESULTADOS

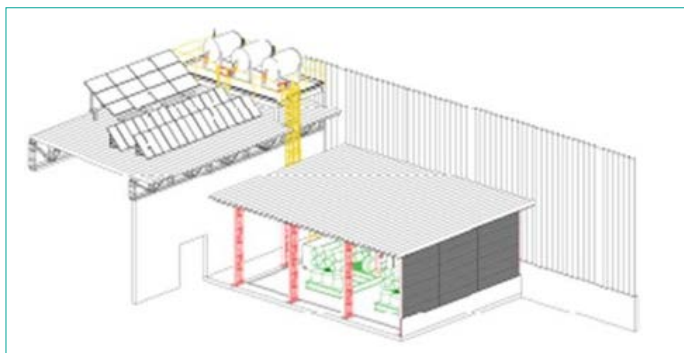
Através dos conceitos LEED para construção de um prédio verde no setor administrativo industrial, conforme a Figura 3, em uma indústria de bebidas, demonstram-se alguns comparativos de uma construção convencional com uma construção eco-sustentável.

As tecnologias aplicadas foram as seguintes:

1. Ventilação Natural através de venezianas calculadas;
2. Iluminação por LED;
3. Equipamento condicionador de ar com renovação e sistema Inverter com selo A de eficiência energética;
4. Captação de água da chuva;
5. Vasos sanitários com descarga de 3L e 6L, mictórios sensorizados e torneiras automáticas;
6. Aquecimento de água por energia Solar;
7. Espera para sistema de placas fotovoltaicas.

**FIGURA 03:**

LAYOUT DO PRÉDIO ECO-SUSTENTÁVEL



Fonte: CVI Refrigerantes Ltda (2014).

O Quadro 1 trata da iluminação do prédio industrial em um comparativo entre a iluminação natural e a LED.

Observa-se que há uma economia percentual de consumo anual energético de 26%. Ocorre que no prédio existe a iluminação natural que permite ser utilizada em média/dia por 4 horas, ou seja, este fator acarreta em uma redução de R\$ 4,75 por dia, R\$ 123,55 por mês e no ano reduz-se um montante de R\$ 1.482,60.

**QUADRO 01:**  
ILUMINAÇÃO

ILUMINAÇÃO ARTIFICIAL	KW/H	F.S.	MÊS	F.U.	TOTAL CONSUMO DIÁRIO KW/H	TOTAL CONSUMO MENSAL KW/H	TOTAL CONSUMO ANUAL KW/H	PERCENTUAL CONSUMO ANUAL KW/H
<b>Led</b>	1,584	75%	26	8	9,50	247,10	2.965,25	-26%
<b>Fluorescente Comum (T8)</b>	2	75%	26	8	12,00	312,00	3.744,00	
<b>Custo energia iluminação led (R\$)</b>					1,43	37,07	444,79	
<b>Custo energia iluminação convencional (R\$)</b>					1,80	46,80	561,60	
<b>Economia de energia com iluminação artificial eficiente (R\$)</b>					0,37	9,73	116,81	

Fonte: Dados do Autor

Além dos fatores econômicos, salienta-se que a adoção de iluminação natural favorece na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores, considerando as lâmpadas convencionais como fatores nocivos a saúde humana (LAM, 2004).

Por conseguinte, o Quadro 2 faz um comparativo entre os condicionadores de ar utilizados no prédio industrial.

**QUADRO 02:**  
CONDICIONADORES DE AR

CONDICIONADORES DE AR	KW/H	F.S.	MÊS	F.U.	TOTAL CONSUMO DIÁRIO KW/H	TOTAL CONSUMO MENSAL KW/H	TOTAL CONSUMO ANUAL KW/H	PERCENTUAL CONSUMO ANUAL KW/H
<b>Fujitsu Inverter</b>	8,68	75%	26	8	52,08	1.354,08	16.248,96	-23%
<b>Springer Carrier Convencional</b>	10,671	75%	26	8	64,03	1.664,68	19.976,11	
<b>Custo energia condicionador de ar eficiente (R\$)</b>					7,81	203,11	2.437,34	-23%
<b>Custo energia condicionador de ar convencional (R\$)</b>					9,60	249,70	2.996,42	
<b>Economia com condicionador de ar eficiente (R\$)</b>					1,79	46,59	559,07	

Fonte: Dados do Autor

É possível identificar uma economia percentual de consumo anual de 23%, do ar condicionado convencional com relação ao ar condicionado inverter. Essa redução também teve como fator de grande contribuição a adequada projeção de um sistema de ventilação natural implantada no prédio industrial, o qual faz com que o uso do equipamento de condicionador de ar seja reduzido.

O quadro 3 demonstra a utilização da água potável, considerando a utilização de torneiras automáticas ou convencionais, das cargas de descarga de duplo acionamento ou convencionais

e a troca de mictórios convencionais pelos sensorizados.

**QUADRO 03:**  
CONDICIONADORES DE AR

ÁGUA POTÁVEL	L / ACIONAMENTO	F.S.	MÊS	F.U.	TOTAL CONSUMO DIÁRIO L	TOTAL CONSUMO MENSAL L	TOTAL CONSUMO ANUAL L	PERCENTUAL CONSUMO ANUAL L
<b>Torneiras Automáticas</b>	1,4	75%	26	66	69,30	1.801,80	21.621,60	-43%
<b>Torneiras Convencionais</b>	2	75%	26	66	99,00	2.574,00	30.888,00	
<b>Caixas de descarga duplo acionamento</b>	6	75%	26	60	270,00	7.020,00	84.240,00	-33%
<b>Caixas de descarga convencionais</b>	8	75%	26	60	360,00	9.360,00	112.320,00	
<b>Mictórios sensorizados</b>	1	75%	26	30	22,50	585,00	7.020,00	-40%
<b>Mictórios com Torneiras Automáticas</b>	1,4	75%	26	30	31,50	819,00	9.828,00	
<b>Custo água válvulas eficientes (R\$)</b>					37,99	987,71	11.852,57	-36%
<b>Custo água válvulas convencionais (R\$)</b>					51,50	1.339,07	16.068,78	
<b>Economia no consumo de água com dispositivos eficientes (l)</b>					128,70	3.346,20	40.154,40	
<b>Economia no custo de água com dispositivos eficientes (R\$)</b>					13,51	351,35	4.216,21	

Fonte: Dados do Autor

Percebe-se um percentual econômico anual de 43% no que se refere ao comparativo de torneiras automáticas para torneiras convencionais; 33% comparando caixas de descarga de duplo acionamento às caixas de descargas convencionais e 40% no que tange a comparação de mictórios sensorizados com os de torneiras automáticas.

Ao tratar da reutilização da água da chuva em descargas de duplo acionamento e mictórios sensorizados, observa-se alguns dados ressaltados no Quadro 4.

**QUADRO 04:**  
CONDICIONADORES DE AR

ÁGUA DA CHUVA	LITROS	F.S.	MÊS	F.U.	TOTAL CONSUMO DIÁRIO L	TOTAL CONSUMO MENSAL L	TOTAL CONSUMO ANUAL L	PERCENTUAL CONSUMO ANUAL L
<b>Caixas de descarga duplo acionamento</b>	6	75%	26	60	270,00	7.020,00	84.240,00	
<b>Mictórios sensorizados</b>	1	75%	26	30	22,50	585,00	7.020,00	
<b>Economia no custo de água com água da chuva (R\$)</b>					28,35	737,10	8.845,20	81%
<b>Volume fornecido de água da chuva (L)</b>					292,50	7.605,00	91.260,00	
<b>Consumo total de água do prédio (L)</b>					361,80	9.406,80	112.881,60	

Fonte: Dados do Autor

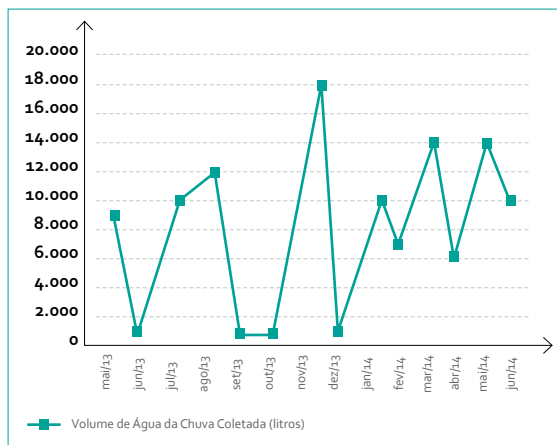
Nota-se que o volume fornecido pela água da chuva em relação ao consumo total do prédio, em litros, foi de 81%, gerando uma economia de custos com água de R\$28,35 por dia, totalizando ao ano uma redução de R\$8.845,20.

Neste mesmo contexto, o gráfico 1 demonstra o volume de água da chuva coletada (em litros) no ano de 2013 e 2014, para que se avalie o reaproveitamento da água da chuva para os mictórios dos banheiros.



**GRÁFICO 01:**

VOLUME DE ÁGUA DA CHUVA COLETADA EM LITROS/MÊS



Fonte: Dados do autor.

É possível identificar que o mês de novembro de 2013 registrou o maior índice de captação de água da chuva, com um total de 18 mil/l. Os meses de março e maio de 2014 tiveram 14 mil/l de água captado, seguido de agosto de 2013 com 12 mil/l. Os menores registros ocorreram nos meses de junho, setembro, outubro e dezembro de 2013, registrado em cada mês um total de apenas mil litros de água, seguidos por Abril de 2014, com 6 mil/l.

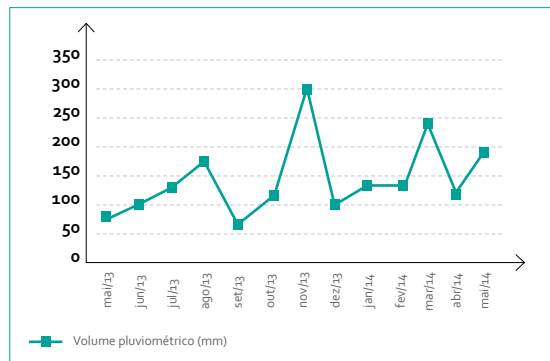
Estes dados são evidenciados pelo Gráfico 2, elaborados conforme estatística do Instituto Nacional de Meteorologia – INMET (2014).

Analisando o gráfico 2, nota-se que o mês com maior registro de precipitação foi novembro de 2013, com registros de 305,6mm de chuva, seguido por março de 2014, com 241,8mm, e maio do mesmo ano, que registrou 190,8mm. O período de menor precipitação de 2013 ocorreu nos meses de setembro (76,8mm), maio (83,6mm), junho (92,8mm) e dezembro (97,6mm). Ressalta-se que durante o mês de outubro de 2013 a bomba

de captação de água encontrava-se em manutenção, acarretando uma redução de 5 mil litros de água recolhida, quando comparado com abril de 2014 que teve o mesmo volume de chuva.

**GRÁFICO 02:**

VOLUME PLUVIOMÉTRICO (MM/MÊS) EM SANTA MARIA - RS



Fonte: INMET (2014).

Ao realizar uma análise comparativa entre os gráficos 1 e 2 é possível afirmar que o sistema de captação de água da chuva instalado no prédio industrial é eficaz, visto que quanto maior a precipitação de chuva, maior será a captação de água.

## CONCLUSÃO

A partir da análise dos aspectos relacionados à construção do prédio industrial eco-sustentável, percebe-se uma economia de energia relevante, ocasionada principalmente pela adoção da ventilação e iluminação natural. Além disso, houve uma redução dos custos com água, visto que a implantação de um sistema de captação de chuva tem estimado bons resultados.

Considerando a vantagem competitiva como um conjunto de fatores que permitem a empresa diferenciarem-se dos

demais e ser a razão pela qual os seus clientes a escolhem, a adequação do prédio pode ser considerada uma vantagem potencial, visto que resultou uma significativa melhoria no que tange à otimização dos seus recursos energéticos, hídricos e ambientais, contemplando uma consequente diminuição das emissões de poluentes. Um exemplo prático foi a utilização da água da chuva, que trouxe uma redução de custos anual de R\$8.845,20.

Contudo, teve-se como limitação de estudo a abordagem dos aspectos referentes à utilização de energia solar, como os sistemas de aquecimento de água por energia captada a partir da luz solar e a espera para a utilização de um sistema de placas fotovoltaicas. Esta restrição foi ocasionada em função de os mesmos ainda não estarem em funcionamento por decisão interna, influenciada pelo fato de seus recursos terem sido definidos para a utilização em outros prédios visando à implantação e melhoria de sistemas que já demonstram resultados positivos, como o reuso de água através da coleta das chuvas adotado em outros dois telhados da indústria.

Sugere-se como ampliação deste estudo verificar a capacidade total de captação de água da chuva do prédio industrial, visando assim aumentar o seu potencial de recolhimento de água, de forma a evitar o desperdício em períodos de maior índice pluviométrico e armazenar e/ou redirecionar o volume restante para a utilização em outras áreas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira Normas Técnicas – ABNT. **Cartilha da ISO 50001**. 2014. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/imagens/ABNTNBRISO50001cartilha.pdf>>. Acesso em 09 de jul. 2014.

BARBIERI, J. C et al. **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições**. RAE - Revista de Administração de Empresas, 2010, v.50 (Abr.-Jun.), p. 146-154. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=155115784002>>. Acesso em: 01 de jul. 2014.

BARBOSA, J. S., **O Desafio do Desenvolvimento Sustentável**. Revista visões. Ed.4, V.1. Jan/ Jun 2008. Disponível em: <[http://www.controversia.com.br/uploaded/pdf/12883\\_o-desafio-do-desenvolvimento-sustentavel-gisele.pdf](http://www.controversia.com.br/uploaded/pdf/12883_o-desafio-do-desenvolvimento-sustentavel-gisele.pdf)>. Acesso em 01 de jul. 2014.

CARVALHO, J. A. B. **ISO 50001: Norma mundial para a eficiência energética. Por que uma norma mundial?** Revista Técnico Científica Eutro à Terra. nº12, Ano 6, Dez. 2013. Disponível em: <[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3581/1/ART\\_PauloBranco\\_2013\\_NAT.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3581/1/ART_PauloBranco_2013_NAT.pdf)>. Acesso em: 02 de jul. 2014.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012.



CERQUEIRA, J. P. **Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CVI Refrigerantes Ltda. **Exemplificação de Característica Eco-sustentável & Layout do Prédio Eco-sustentável**. Dados Internos. Santa Maria: CVI, 2014.

ELETROBRAS. **Selo Procel Eletrobras de Economia de Energia** Disponível em: <<http://www.elektrobras.com/elb/main.asp?TeamID=%7B95F19022-F8BB-4991-862A-1C116F13AB71%7D>>. Acesso em: 09 de jul. 2014.

FERNANDES, I. D. A. **Barreiras à adoção da eficiência energética**. Dissertação final de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial - Lisboa School of Economics & Management, ISEG. Lisboa, 2013.

GUTIERRES, N., LEE, M. **O conceito de sustentabilidade**. Revista Banas Qualidade, Editora EPSE, São Paulo, n. 197, p. 32-36, out. 2008.

INMET, Instituto Nacional de Meteorologia. **Boletim Climático para o Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.inmet.gov.br/portal/index.php?r=clima/boletimRioGrandeDoSul>>. Acesso em 11 de jul. 2014.

ISO, International Organization for Standardization. **Win the energy challenge with ISO 50001**. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso50001.htm>>. Acesso em: 11 de jul. 2014.

KIBERT, C. J. **Establishing Principles and a Model for Sustainable Construction, Proceedings of the First International Conference on Sustainable Construction of CIBTG 16, 1994. pp. 917**. Center for Construction and Environment, University of Florida, Tampa, Florida.

LAM, C. **Empreendimentos eco-sustentáveis: aplicação de parâmetros de eco-sustentabilidade em edifícios comerciais no mercado imobiliário de São Paulo**. Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2004.

LEITE, V. F. **Certificação ambiental na construção civil: sistemas LEED e AQUA**. Universidade Federal de Minas Gerais - Curso de Graduação em Engenharia Civil. 2011. Disponível em: <<http://meioambienteconstrucao.com.br/downloads/pesquisas-academicas/selos-verdes-construcao-civil/certificacoes-leed-e-aqua-trabalho-final-graduacao.pdf>>. Acesso em: 02 de jul. 2014.



LOYOLA, G. S. **Estudo Comparativo para Padronização de Edificações Industriais Sustentáveis através da Certificação LEED**. 92p. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – FAE – Centro Universitário. Curitiba, 2011.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O Processo Nosso de Cada Dia: modelagem de processos de trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MCKEOWN, M. **Estratégia do planejamento à execução**. 1.ed. São Paulo: HSM Editora, 2013.

NETO, J. B. M. R., HOFFMANN, S. C. **A integração de sistemas de gestão como uma ferramenta para apoiar o desenvolvimento sustentável**. Revista Banas Qualidade, Editora EPSE, São Paulo, n. 199, p. 18-21, dez. 2008.

RODRÍGUEZ-PONCE, E.; PEDRAJA-REJAS, L. **Dirección Estratégica em Universidades: Um Estudio Empírico em Instituciones de Iberoamérica**. Interciencia, v. 34, n. 6, p.413-418, 2009.

SILUK, J. C. M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2007.

SOUSA, P. M.; AMADO, M. **Construção sustentável – contributo para a construção de um sistema de certificação**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil - Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, 2012.

STEFANUTO, A. P. O.; HENKES, J. A. **Critérios para obtenção da certificação Leed: um estudo de caso no supermercado Pão de Açúcar em Indaiatuba/SP**. Revista Gestão Sustentabilidade Ambiental, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 282 - 332, out. 2012/mar., 2013.

U.S. Green Building Council – **USGBC**. Disponível em: <<http://www.usgbc.org/>>. Acesso em 02 de jul. 2014.

YOUNG, C. E. F. **Sustentabilidade e competitividade: o papel das empresas**. Revista de Economia Mackenzie. V.5, n.5, p.87-101, 2007. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/797/492>>. Acesso em: 01 de jul. 2014.

WEGNER, D., NEUTZLING, D.M. **A influência dos Stakeholders sobre as práticas de responsabilidade ambiental da cadeia produtiva do tabaco no sul do Brasil**. Revista Espacios, v. 32, n. 4, p.39, 2011.



# REFLEXOS DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

WACHHOLZ, Dilvo Buss; REDÚ, Ary Valdir; ALMEIDA, Rogério da Silva - Reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre os reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar. O principal objetivo foi identificar os reflexos da existência dos traços da cultura brasileira dentro da organização de serviços, mais especificamente o Jornal Tradição Regional com sede em Pelotas, e a forma como estes traços se manifestam no contexto organizacional. Foi realizada pesquisa qualitativa de cunho exploratório, que se caracteriza como um estudo de caso, utilizando-se da técnica de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Os resultados sugerem que alguns traços pertencentes à cultura brasileira estão presentes na estrutura da empresa, se mostrando em alguns casos mais elevados e em outros menos. Constatou-se que o estilo de administrar predominante é o democrático e que faz uso do planejamento estratégico, sendo observada a presença dos traços brasileiros denominados personalismo e lealdade às pessoas, aversão ao conflito e a incerteza. Também foi percebido elevada lealdade, caráter e ética entre os membros da equipe. Notamos maturidade e equilíbrio dos gestores e uma articulação harmoniosa entre os interesses familiares e da empresa.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, cultura brasileira, empresa familiar.

---

## ABSTRACT

This paper presents a study on the influence of Brazilian culture in a family business. The main objective was to identify the influence of Brazilian culture within the services organization, especially in the Jornal Tradição Regional located in Pelotas, and how these influences manifest themselves in the organizational context. An exploratory qualitative research, which is characterized as a case study, was conducted using the technique of semi-structured interviews and content analysis. The results suggest that certain characteristics belonging to the Brazilian culture are present in the company's structure, some more obvious than others. It was found that the predominant managing style is democratic and that is used strategic planning, being observed the presence of Brazilian characteristics called personalism and loyalty to the people and aversion to conflict and uncertainty. It was also observed high loyalty, character and ethics among team members. We found maturity and balance of managers, a harmonious relationship between family interests and company.

**Keywords:** organizational culture, Brazilian culture, family business.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta-se um estudo sobre os reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar, o Jornal Tradição Regional, com sede em Pelotas/RS, impresso semanalmente e distribuído nos municípios de Arroio do Padre, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Jaguarão, Morro Redondo, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, São Lourenço do Sul e Turuçu. Para tal, procurou-se verificar como os traços da cultura brasileira são manifestados no contexto organizacional.

Segundo Tahara (1998) a literatura afirma que o jornal tem vida curta, pois seu conteúdo deixa de ser atual em pouco tempo e, além disso, admite poucos leitores por exemplar. Também percebe o veículo como mídia seletiva porque se destina a informar, analisar e comentar os fatos para segmento específico da população, porém, o jornal impresso possui elevada credibilidade por seu caráter documental, por utilizar a linguagem escrita com investigação detalhada e abrangência de suas informações.

Entretanto, o questionamento que se busca responder reside na verificação sobre o contexto cultural onde está instalada a organização para saber que tipos de traços culturais brasileiros estão presentes na instituição estudada e a forma de administrar o negócio, pois o estudo da cultura das empresas do Brasil depende de entendermos melhor como a cultura brasileira está expressa e revelada em nossas organizações.

O conceito de cultura criado por Edward Tylor no século XIX (apud Silva, 2006), no significado mais simples desse termo, afirma que cultura abrange todas as realizações materiais e os aspectos espirituais de um povo. Em outras palavras, cultura é tudo aquilo produzido pela humanidade, seja no plano concreto ou no plano imaterial, desde artefatos e objetos até ideais e crenças.

Em se tratando de cultura organizacional, entende-se que é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros em todos os níveis. Deste modo, quanto maior o entendimento a respeito da cultura de determinada empresa, maior a probabilidade de a mesma se manter no mercado (MENDES, 2010).

Inferre-se que a cultura brasileira é uma síntese que teve influência de vários povos e etnias, que não é homogênea. É, em realidade, um mosaico de diferentes origens que formam juntas a cultura do Brasil (MOTA; CALDAS, 2014).

Podemos presumir, assim como em muitos países, que a cultura de um povo tem grande influência sobre as estruturas sociais que a formam, principalmente em suas empresas.

Conforme esclarece Fiscolegis (2011), uma empresa é um conjunto organizado de meios

CULTURA É TUDO  
AQUILO PRODUZIDO  
PELA HUMANIDADE,  
SEJA NO PLANO  
CONCRETO OU NO  
PLANO IMATERIAL,  
DESDE ARTEFATOS E  
OBJETOS ATÉ IDEAIS E  
CRENÇAS.

para exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana. Entretanto, independente de qualquer denominação, existem algumas organizações com características peculiares: as empresas familiares.

Neste contexto, Tagiuri e Davis (1992) apontam que a empresa familiar tem suas origens nas redes de parentesco e por vias pessoais, que com base na confiança mútua são estimuladas a desenvolver um negócio (MAIA, 2008).

Assim, o presente trabalho tem como justificativa colaborar para um melhor entendimento sobre a forma de administrar uma empresa familiar localizada na Região Sul do Brasil, analisando sua origem, cultura organizacional e identificando quais os traços da cultura brasileira se fazem mais presentes no contexto organizacional.

Por fim, pretende-se, à luz das teorias descritas no referencial, traçar relações com os dados coletados. Ainda sob a perspectiva teórica, objetiva-se com o presente estudo contribuir para a reflexão e pesquisas ligada ao tema cultura brasileira.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa de cunho exploratório, pois possibilitam a aquisição de conhecimento através da percepção de um problema. Pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias, tendo em vista formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Entre todos os tipos de pesquisa, estas são as menos rígidas. Costumeiramente envolvem levantamento bibliográfico e documental, além de entrevistas não padronizadas. Possuem um caráter mais qualitativo, já que procedimentos com amostras e técnicas quantitativas de coleta não são habitualmente aplicados. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre um determinado fato (GIL, 1999).

A pesquisa classifica-se do ponto de vista dos procedimentos técnicos como estudo de caso, já que este trabalho visa identificar a existência de traços da cultura brasileira dentro de uma organização. "O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência" (GIL, 1999, p. 73).

Procedemos à coleta de informações com gestor/proprietário e funcionários do Jornal Tradição Regional. Esta instituição foi escolhida por apresentar um perfil de empresa familiar.

Para a coleta das informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas, sendo entrevistados um gestor/proprietário que é o mais antigo na empresa, e dois funcionários, sendo que um deles é o mais novo na empresa.

A entrevista semiestruturada possui pouco grau de estruturação, sendo guiada por uma relação de questões de interesse a serem exploradas pelo pesquisador ao longo de seu desen-

volvimento, sendo estruturada por pautas (GIL, 1999).

A escolha dos entrevistados foi intencional, já que os elementos foram selecionados de acordo com critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando-se as variações máximas e não a uniformidade, admitindo assim, que estes possam, de alguma forma, representar o caso estudado (BRAVO; EISMAN, 1998).

Visto que muitas vezes os conceitos relacionados com os traços da cultura brasileira são praticados pelos membros da organização, mas seu conceito teórico não é conhecido pelos mesmos, foi elaborado um quadro-explicativo com os conceitos relacionados aos traços da cultura brasileira selecionados, o qual serviu de base para explicá-los aos entrevistados durante a realização das entrevistas.

Foi aplicada a técnica de análise de conteúdo no exame das entrevistas (BARDIN, 2011), conforme figura um, a qual consiste em três etapas: a primeira é a pré-análise e a organização do material; a segunda é a descrição analítica, quando o material pré-analisado é submetido a um estudo aprofundado que se orienta pelas hipóteses e pelo referencial teórico; e a terceira etapa é a interpretação do referencial, ocasião em que são tratados os resultados explicitando as conclusões obtidas.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO

Para uma melhor compreensão do tema “Reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar”, será feita, inicialmente, uma abordagem dos conceitos que envolvem o assunto, buscando autores que tratam da questão de forma específica.

#### 3.1 Cultura Organizacional

Segundo Tylor (apud SILVA, 2006), cultura organizacional abrange todas as realizações materiais e os aspectos espirituais de um povo. Ou seja, cultura é tudo aquilo que é produzido pela humanidade, seja no plano concreto ou no plano imaterial, desde artefatos e objetos até ideias e crenças. Cultura é todo complexo de conhecimentos e habilidades humanas empregadas socialmente. É, também, todo comportamento aprendido de modo independente da questão biológica.

Já para Bosi (1992), cultura é um conjunto de práticas, de técnicas, de símbolos e de valores que devem ser transmitidos às novas gerações para garantir a convivência social. Porém, para haver cultura, é preciso antes que exista tam-

CULTURA É UM CONJUNTO DE PRÁTICAS, DE TÉCNICAS, DE SÍMBOLOS E DE VALORES QUE DEVEM SER TRANSMITIDOS ÀS NOVAS GERAÇÕES PARA GARANTIR A CONVIVÊNCIA SOCIAL.



bém uma consciência coletiva, que a partir da vida cotidiana, elabore os planos para o futuro da comunidade. Esta definição dá à cultura um significado próximo do ato de educar. Nesta perspectiva, cultura seria aquilo que um povo ensina aos seus descendentes para garantir sua sobrevivência.

Na busca do entendimento de cultura organizacional, Mendes (2010) a define como um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, o que diferencia uma organização das demais. Quanto mais se entende de uma empresa, maior a chance de sua sobrevivência no mercado.

Schein (2009) descreve a cultura organizacional como um modelo de crenças e valores criados por um determinado grupo. Afirma, ainda, que o fenômeno complexo da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos (as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza humana), os valores (princípios, normas e modelos importantes) e os artefatos (resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores).

Podemos dizer, então, que cultura organizacional remete para o conjunto de normas, padrões e condições que definem a forma de atuação de uma organização ou empresa. A expressão “cultura organizacional” é muito comum no contexto empresarial e significa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização.

### 3.2. Cultura Brasileira

Segundo Motta e Caldas (2014), a cultura brasileira foi híbrida desde o início, eis que a sociedade brasileira incorporou os traços portugueses da miscigenação. Sem a existência de restrições de raças devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou à Índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou-se ao negro, completando assim o chamado “triângulo racial”.

Quando aceitamos que o Brasil foi feito de negros, brancos e índios, ou do chamado “triângulo racial”, pode-se entender que fomos formados igualmente por essas três raças. Também tivemos culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos, etc.). A sociedade brasileira pode dar impressão de que vive em um país de imenso caos cultural, ainda mais se somarmos nossas diferenças regionais. Porém, a realidade não é esta, uma vez que o Brasil é um país composto por vários países de culturas próprias, devidamente organizadas.

Nesta linha de pensamento, a lição de Alfredo Bosi (1992), que definiu a sociedade brasileira como “Plural, mas não caótico”. E sob esta ótica que podemos definir a cultura brasileira. A cultura brasileira é uma síntese da influência dos vários povos e etnias que formaram o povo brasileiro. Não existe uma cultura brasileira perfeitamente homogênea, mas sim um mosaico de diferentes vertentes culturais que formam juntas a cultura do Brasil.

Diante deste contexto, apesar do aumento significativo de estudos focados em cultura organizacional no país desde fins da década de 80, ainda são poucos aqueles centrados na análise da cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução. Ou, ainda, voltados para a análise dos traços atuais da cultura brasileira e manifestações de sua diversidade com base no espaço organizacional moderno, no seio das empresas aqui instaladas.

Diversos autores (OLIVEIRA e MACHADO DA SILVA, 2001; BERGUE, 2010; MOTA e CALDAS, 2014; BARROS E PRATES, 1996), adotam perspectivas diferentes ao analisar os traços da cultura brasileira mais significativa que emergem no contexto organizacional das empresas brasileiras. Diante deste cenário, foi desenvolvido um quadro teórico (Figura 1) buscando conciliar algumas perspectivas (traços) de acordo com as peculiaridades da empresa estudada, os quais foram tomados como base para a construção dos roteiros de entrevistas.

**FIGURA 01:**  
TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA

TRAÇO	DEFINIÇÃO	AUTORES
<b>Concentração de poder e paternalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridade é vista como forma de estabelecer e manter a ordem.</li> <li>- Estilo de Liderança autocrático.</li> <li>- Dificuldade de implementação de práticas participativas.</li> <li>- Líder reproduz o papel de pai protetor.</li> </ul>	<i>Bergue (2010)</i>
<b>Personalismo e lealdade às pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Força das relações pessoais e redes de contato.</li> <li>- Importância do pertencimento a um grupo. Estilo de liderança carismática.</li> <li>- Mediação entre o individualismo e o coletivismo.</li> <li>- Paternalismo.</li> <li>- Ênfase nas relações pessoais, líder faz a interligação entre os grupos.</li> <li>- Coesão social obtida com a lealdade pessoal. Informação e comunicação seguem os canais da lealdade.</li> <li>- Relações pessoais preferíveis ao desempenho e a realização.</li> </ul>	<i>Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010) Mota e Caldas (2014)</i>
<b>Postura de Expectador (protecionismo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medo da mudança.</li> <li>- Transferência de responsabilidade. Reduzida capacidade para assumir riscos.</li> <li>- Reduzido espírito de iniciativa.</li> <li>- Práticas empresariais introspectivas.</li> </ul>	<i>Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010)</i>
<b>Aversão ao conflito e a incerteza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não participação em situações de confronto.</li> <li>- Resolução de conflitos pela intermediação. Processos e realização são mais relevantes que a realização.</li> <li>- Ênfase na competição "cooperativa" ou mediada.</li> </ul>	<i>Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010)</i>
<b>Flexibilidade (jeitinho)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Jeitinho brasileiro" de resolver problemas.</li> <li>- Agilidade para se ajustar às mudanças do ambiente.</li> <li>- Criatividade.</li> <li>- Adaptabilidade perante novas situações. Improvisação.</li> </ul>	<i>Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010) Mota e Caldas (2014)</i>
<b>Impunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não punição dos ineficientes ou transgressores.</li> <li>- Não premiação dos mais merecedores. Tolerância para com os que pertencem ao mesmo grupo social.</li> <li>- Clima organizacional de baixa motivação e permissividade.</li> </ul>	<i>Barros e Prates (1996)</i>
<b>Formalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle da incerteza por meio de leis e regras.</li> <li>- Excessiva dependência de normas e regulamentos.</li> <li>- Organizações com elevada formalização e normalização.</li> <li>- Maior estabilidade na relação entre líderes e liderados.</li> </ul>	<i>Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010)</i>

Fonte: pesquisa direta, 2015

Observa-se que cada vez mais as organizações brasileiras estão em busca de uma excelência contínua, porque as práticas gerenciais herdadas do passado perdem espaço em um mundo competitivo que exige padrões globais de eficiência.

Por outra perspectiva, Bergue (2010) analisa as características dos administradores brasileiros, destacando algumas delas:

- Visão imediatista, com priorização do curto prazo;
- Desvalorização do planejamento em geral e do planejamento estratégico em particular;
- Adoção de estruturas organizacionais piramidais, com uma elevada distância hierárquica;
- Adoção de sistemas de tomada de decisão centralizados e autocráticos;
- Uso de sistema de controle episódico, de caráter punitivo;
- Prática de relações interpessoais baseadas na docilidade e no respeito pelo poder constituído;
- Prevalência de um estilo gerencial marcado por grande distância entre discurso e prática;
- Disfarce das formas autoritárias de poder com uma retórica de participação e envolvimento;
- Domínio de uma conduta gerencial sensível à moda e modismos gerenciais.

Estas características, somadas aos traços da cultura brasileira, influenciam de formas acentuadas a cultura organizacional das empresas, tanto grandes corporações, como, talvez, mais ainda, as empresas familiares.

### 3.3 Empresa Familiar

Para entender e definir empresa familiar utiliza-se o ensinamento de Tagiuri e Davis (1992). De acordo com tais autores, a empresa familiar tem suas origens nas redes de parentesco e por vias pessoais, que com base na confiança mútua são estimuladas a desenvolver um negócio. Encontram-se nestas organizações membros da família que desempenham, simultaneamente, papéis de parentes, proprietários e gestores, ocasionando a existência de uma história em comum e o envolvimento emocional das pessoas. Podemos definir a empresa familiar como propriedade da família, envolvendo seu fundador e demais parentes com objetivo em comum (MAIA, 2008).

Para Gracioso (1998), no que se refere à definição de empresa familiar, diz que a propriedade não é suficiente para definir tais empresas, sendo necessária a existência de uma estrutura gerencial em que a grande parte dos cargos-chave seja preenchida por membros da família proprietária.

Donnelley (1967), por sua vez, classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família por, pelo menos, duas gerações, sendo que desta ligação deve resultar uma influência recíproca.

Garcia (2001), ao seu turno, destaca que em toda empresa familiar deve existir um fundador seguido de herdeiros. Afirma que a sucessão da diretoria deve estar ligada ao fator hereditário e os valores institucionais identificam-se com um sobrenome familiar ou com a figura de um fundador. A cultura

da empresa deve ser fortemente influenciada pela cultura da família.

Entendemos assim, que empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Diante do exposto, podemos compreender que toda empresa familiar é aquela que está ligada a uma família, resultando em uma influência recíproca nos interesses e objetivos de tal família, que surgiu a partir de um ideal ou de uma necessidade de sobrevivência, com objetivo de gerar resultados positivos para seus integrantes.

### **3.4 Cultura Organizacional, Cultura Brasileira e Empresas Familiares**

Para o entendimento destes conceitos e elo existente entre eles, é necessário conhecer a cultura da organização. Também é necessário entender sobre sua estrutura, seus relacionamentos, seu histórico, ou seja, como ela funciona. A cultura brasileira tem origem em vários povos e etnias, sendo que suas influências nas empresas familiares podem ser observadas no estilo de administrar, nos relacionamentos, na estrutura, etc.

Quando uma organização nasce, ela adquire seus traços em estágios (ZACCARELLI, 2000). Entretanto, não há como deixar de notar a influência dos valores do fundador como norteadores dos valores, crenças e artefatos (SCHEIN, 2009) praticados e aceitos no con-

texto organizacional, ou seja, sua cultura.

Isto se torna mais relevante em se tratando de uma empresa familiar, visto que, provavelmente, os valores e traços por ela praticados terão estreita afinidade com os valores e traços de seu fundador.

## **4 RESULTADOS**

Neste tópico, será relatada a análise dos dados coletados, tendo como base a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos estabelecidos. Primeiramente será exposta a caracterização da organização estudada e, posteriormente, a análise das entrevistas.

### **4.1 Caracterização da Organização Estudada**

A ideia de criar o Jornal Tradição Regional surgiu da iniciativa de Adilson Cruz, quando atuava na Prefeitura do Município de Morro Redondo/RS, onde trabalhou por sete anos na assessoria de comunicação social. Nesta época, percebeu a dificuldade do município em fazer chegar à comunidade as notícias dos projetos de desenvolvimento. Também notou que a imprensa do município de Pelotas (município mãe) não divulgava as matérias enviadas. Assim, observando a dificuldade dos outros municípios menores da região quanto ao espaço na mídia, optou por colocar em prática um projeto de jornal que tinha como objetivo integrar tais municípios menores, que tratasse das comunidades do interior, dando-lhes maior visibilidade, possibilitando maior integração aos demais locais. Com a criação do noticioso, apenas três municípios

eram abrangidos, quais sejam: Morro Redondo, Canguçu e Capão do Leão. Gradualmente o impresso foi crescendo, hoje englobando doze municípios na cobertura.

O Jornal tem como lema “o elo da notícia até você”. Atua como veículo de comunicação de massa, prestando informações da região e divulgando as potencialidades das comunidades, criando uma alternativa de conhecimento econômico, político e social. Tem sede no município de Pelotas/RS, fundado em dois de junho de dois mil e seis, tendo Adilson Kems Cruz como jornalista responsável e diretor geral. Em sua equipe, na gerência, Natalia Cruz, sua irmã. O quadro funcional na sede é composto por oito pessoas, incluso os gestores, além de contar com representantes e correspondentes nas localidades de abrangência.

O Jornal é editado semanalmente e a impressão é terceirizada, sendo distribuído semanalmente, às sextas-feiras, com tiragem de catorze mil exemplares. Como já mencionado, abrange doze municípios, a saber: Arroio do Padre, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Jaguarão, Morro Redondo, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, São Lourenço do Sul e Turucu. Desta tiragem semanal, aproximadamente três mil exemplares são distribuídos por parcerias com cooperativa, instituições de classe e outros. Desta forma, o veículo de notícias se faz presente nas áreas rurais da maioria dos municípios, chegando a categorias profissionais variadas. Sendo um jornal semanal, com a tiragem atual, todas as sextas-feiras é líder na região como noticioso impresso.

## O PROJETO DE CRESCIMENTO DO JORNAL PREVÊ O AUMENTO DA SUA ABRANGÊNCIA PARA TODOS OS MUNICÍPIOS DA ZONA SUL, AMPLIANDO A FREQUÊNCIA DE DISTRIBUIÇÃO E A TIRAGEM SEMANAL.

O projeto de crescimento do Jornal prevê o aumento da sua abrangência para todos os municípios da zona sul, ampliando a frequência de distribuição e a tiragem semanal. Também faz parte o crescimento na web, através do uso novas tecnologias, com aquisição de equipamentos e espaço em satélite, os quais irão permitir geração de conteúdos jornalísticos ao vivo de qualquer local de abrangência, sendo estes previamente anunciados no site. O jornal está presente na web pelo endereço <[www.jornaltradicao.com.br](http://www.jornaltradicao.com.br)>, com notícias atualizadas diariamente. Pode ser encontrado, ainda, nas mídias sociais. É de se destacar a manutenção de parcerias com emissoras de rádio e televisão. O Jornal é órgão oficial para publicações legais e tem como seus principais clientes a cooperativa Danby Cosulati, o Atacado Krolow, as concessionárias de veículos Panambra, Chery, Uvel, Satte Alam, Savarauto, SavarSud e HMB Gala, além da maioria das prefeituras dos municípios de abrangência, informações estas obtidas na entrevista do gestor.

### 4.2 Análise dos Traços da Cultura Brasileira na Organização Estudada

Foram entrevistados no dia dez de junho de dois mil e quinze, o gestor e dois funcio-

nários. As entrevistas foram gravadas pela manhã e tarde, na sede do Jornal Tradição Regional, cujo tempo total foi de uma hora e trinta minutos. Foram elaborados dois roteiros de entrevistas relacionados aos traços brasileiros, sendo que para o gestor foram feitas nove perguntas, enquanto que para os funcionários sete perguntas. O Gestor tem trinta e sete anos, é do sexo masculino, graduado em Comunicação Social, na área de Jornalismo, ocupa o cargo de diretor geral, tem nove anos de atividade na empresa. O funcionário um tem 26 anos, é do sexo feminino, graduada em Administração de Empresas, ocupa o cargo de gerente e está na empresa há seis anos. O funcionário dois tem 24 anos, é graduado em Jornalismo, ocupa o cargo de jornalista e está na empresa há um ano.

Dentre os traços da cultura brasileira questionados aos entrevistados, descrevemos o que dizem os autores confrontando com as respostas e manifestando algumas opiniões:

No traço denominado **concentração de poder e paternalismo**, em que Bergue (2010) descreve como sendo algumas das características o estilo de liderança democrático e a autoridade é vista como forma de estabelecer e manter a ordem, foi observado, dentre os estilos supracitados, que o gestor se manifesta como líder democrático na sua predominância, ou seja, delega poderes e funções e é receptivo a novas ideias. Por vezes é liberal e raramente é autocrático. Os dois funcionários descrevem o gestor como um líder democrático, onde um diz que existe facilidade para

expor novas ideias enquanto que o outro diz que há liberdade de opiniões. Observamos que, por ser uma empresa familiar de poucos colaboradores diretos, o gestor acaba sendo, também, um líder paternalista.

Os autores Oliveira e Machado da Silva (2001), Bergue (2010) e Mota e Caldas (2014) destacam o **personalismo e lealdade às pessoas**, cuja ênfase está baseada nas relações pessoais, na interligação entre os grupos e na importância de pertencimento a um grupo, onde a informação e a comunicação seguem os canais da lealdade. Dentre as práticas desenvolvidas que estimulam o desenvolvimento interpessoal entre os funcionários e entre funcionários e seus chefes, obtivemos como respostas, práticas que destacam uma relação de proximidade, traduzida nas reuniões semanais e confraternização de aniversários. Destaca ainda o gestor os momentos de reflexão e vídeos motivacionais que são repassados ocasionalmente aos funcionários. Um funcionário relatou a confraternização do aniversário do jornal e importância da convivência nos horários de intervalo como estratégias de aproximar o grupo. Outro apontou como relevante a confraternização de fim de ano, a qual conta com a participação dos colaboradores de outros municípios. Notamos que o gestor é um líder carismático, o que ficou evidenciado também pelos funcionários entrevistados.

Outra característica diz respeito ao estilo brasileiro de liderança, **postura de expectador (protecionismo)**, citada por Oliveira e Machado da Silva (2001) e Bergue (2010), que a definem como sendo o medo da mudança, transferência de responsabilidade e

reduzido espírito de iniciativa. No questionamento quanto à participação nas decisões do jornal, o gestor traduz como compartilhadas com a gerente (sua irmã). A funcionária, por seu turno, afirma que participa em conjunto com o Diretor Geral. Questionado exclusivamente o gestor se os funcionários aguardam instruções para agir ou se são proativos, a resposta foi de que na maioria das vezes aguardam ordens. E aos funcionários, quanto perguntados se são proativos, uma resposta foi afirmativa e outra negativa, o que reforça o traço de postura de espectador (OLIVEIRA e MACHADO DA SILVA, 2001; BERGUE, 2010). Ainda foi indagado ao gestor se, após serem dadas as ordens, eles as questionam. Como resposta obtivemos que muitas vezes sim. Feito o mesmo questionamento aos funcionários, um respondeu que sim e outro que se for necessário, sim. Observamos que o gestor permite que todos colaboradores manifestem suas ideias, contribuindo assim positivamente para o desenvolvimento da instituição.

Analisando o traço denominado **aversão ao conflito e a incerteza**, citado por Oliveira e Machado da Silva (2001) e Bergue (2010) e que se caracteriza por resolução de conflitos através da intermediação e a não participação em situações de confronto, dentre outras, obteve-se os seguintes resultados. Feito o questionamento acerca da existência de conflitos dentro da organização e como eles são administrados, a resposta do gestor foi de que não há conflitos, justificando que isto muitas vezes ocorre pela falta de conhecimento do que fazer. Um dos entrevistados

expôs que dentro da organização não há atritos, alertando que estes podem existir entre o assinante e jornal, quando ocorrem falhas de ordem técnica. Neste caso, o conflito se resolve com diálogo. O outro, por sua vez, respondeu afirmativamente sobre a existência de conflitos, aduzindo que sempre existe discordância de ideias. Entendemos que discordância de ideias não quer dizer conflito, mas apenas manifestação de opinião.

No tocante ao traço denominado **flexibilidade (jeitinho brasileiro)**, descrito pelos autores Oliveira e Machado da Silva (2001), Bergue (2010) e Mota e Caldas (2014), cujas definições principais são agilidade para se ajustar ao ambiente, improvisação e o jeito brasileiro de resolver problemas, coletaram-se os dados a seguir. Comentamos que no Brasil, muitas vezes, as empresas usam certas práticas não tão corretas visando a sua sobrevivência. Diante deste contexto, em relação ao famoso “jeitinho brasileiro” de resolver problemas, foi perguntado aos entrevistados qual o nível de criatividade e adaptação da organização para se ajustar as mudanças do ambiente/organização. A resposta do gestor foi que a organização não faz uso do “jeitinho brasileiro”, adota os procedimentos e condutas corretas, baseado nas normas explícitas e implícitas. Dentre os funcionários, um respondeu que não faz uso, afirmando que a empresa se desenvolve pelo trabalho, dedicação, organização e planejamento; outro respondeu que existem tentativas para se publicar matérias de interesse externo. No entanto, é preciso aprender a lidar com isto, ser criativo, ter paciência e

filtrar o que deve ser divulgado. Observamos que, por se tratar de um veículo de comunicação, a credibilidade é fundamental e, como tal, só pode ser mantida com transparência, ética e profissionalismo.

No estudo do traço **impunidade**, conforme os autores Barros e Prates (1996), cujas definições são não punição dos ineficientes ou transgressores e tolerância para com os que pertencem ao mesmo grupo social, dentre outras, foram feitos quatro questionamentos: Na questão sobre a avaliação de desempenho o gestor afirmou que sim, conforme as metas são atingidas é concedida uma bonificação; um funcionário afirmou que sim, conforme regramento, o outro acredita que seja feito, mas não é formal. O segundo questionamento diz respeito à forma como são tratadas as transgressões dos funcionários, ao que o gestor respondeu que estas questões são tratadas com diálogo, se necessário uma atitude ou medida é tomada. Os funcionários responderam que a alternativa primeira é o diálogo, seguido do cumprimento do regramento. O terceiro questionamento trata da existência de algum tipo de premiação ou distinção de mérito, sendo a resposta do gestor e de um funcionário afirmativo, o outro funcionário afirma que de um modo geral não, somente quando é exigido mais do profissional então recebe uma bonificação. O quarto questionamento trata da existência ou não de práticas administrativas que promovam a motivação dos funcionários e quais seriam. O gestor responde positivamente e que as práticas seriam a remuneração, aliada à liberdade dentro da organização. Um funcionário destaca como

fator motivacional a mensagem positiva ou vídeos e o outro afirma não ter nenhuma prática específica para isto. Entendemos que existe uma avaliação de desempenho de modo informal, que as transgressões são tratadas com diálogo, que a premiação existe através de recompensa financeira e que, de um modo geral, existem práticas motivacionais.

Concluimos a análise de entrevistas com o traço **formalismo**, citado pelos autores Oliveira e Machado da Silva (2001) e Bergue (2010). Tal traço é caracterizado por excessiva dependência de normas e regulamentos e organizações com elevada formalização e normalização. Foi questionado se a empresa adota regras e normas a fim de condicionar o comportamento de seus funcionários e quais seriam. O gestor respondeu afirmativamente, mas que as regras são aplicadas de forma moderada. Os funcionários concordam com o gestor, sendo que é apresentado o termo de conduta com regras a serem seguidas por ocasião da admissão. No ponto de vista de um funcionário, tal regramento é o principal fator da existência do respeito entre colegas, com compromissos a serem seguidos dentro do cronograma. Constatamos a existência de princípios de conduta com regras e normas bem definidas, as quais são transmitidas aos colaboradores no momento da admissão.

## 5 CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi identificar os reflexos da existência dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar, tendo sido pesquisados os pontos de vista e opiniões



de vários autores sobre definições a respeito de cultura organizacional, cultura brasileira e empresa familiar. Sendo estas definições confrontadas através de entrevistas semiestruturadas, onde foram identificados os traços da cultura brasileira mais evidente e presentes na organização estudada.

Dentre os traços observados, segundo a análise das entrevistas, os que mais bem identificam a organização são o personalismo e lealdade às pessoas, onde o poder de influência do fundador sobre os demais integrantes se reflete na cultura organizacional. Em contrapartida, também existe a lealdade dos colaboradores para com a empresa, pois estes são valorizados por serem profissionais competentes e por apresentarem serviços de alta qualidade.

Pelo fato de ser uma empresa pequena e contar com poucos funcionários, foi possível observar um bom relacionamento entre gestores e funcionários. Também se constatou lealdade, caráter e ética, que são fatores importantes para se estabelecer um ambiente agradável para se trabalhar. É realizada semanalmente uma reunião de pauta, onde são tratados os assuntos relativos à publicação da edição atual e a projeção da seguinte. Nestas reuniões, os colaboradores tem espaço para expor suas ideias e opiniões, de modo que tudo é definido com clareza, diálogo e objetividade.

A administração exercida pelo gestor foi considerada carismática, sendo esta uma qualidade notável e importante para o exercício da sua função. O estilo de liderança predominante é o democrático, pois as questões em pauta são debatidas pela equipe, que quando necessário, busca aconselhamento junto ao gestor.

Em algumas situações é admitida a liderança liberal, ou seja, minimizando a sua participação em algumas decisões. Em casos excepcionais exerce a liderança autocrática, onde o próprio gestor determina as providências, na medida em que se tornam necessárias. Notamos ainda, que a forma do gestor administrar faz com que cada colaborador se sinta pertencente a um grupo coeso.

O outro traço presente na empresa é a aversão ao conflito e a incerteza. Em relação à aversão ao conflito, pelas práticas adotadas em reuniões de pauta semanalmente, cabe a um colaborador trazer vídeos ou mensagens motivacionais que agreguem a equipe. Outra prática aplicada são as confraternizações (aniversários dos funcionários, gestor, aniversário do jornal e festa de final de ano), onde todos concordam que isto é positivo, que fortalece os laços afetivos e que corrobora para evitar conflitos e ou atritos internos.

No concernente a aversão à incerteza, notou-se que as práticas de gestão adotadas pela empresa são caracterizadas pelo uso do planejamento, organização, direção e controle. O jornal também faz uso do planejamento estratégico, que é o processo de elaboração da estratégia na qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

Este trabalho teve a intenção de colaborar para o estudo dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar e em relação a trabalhos futuros pode se ainda acrescentar outras pesquisas que contribuam para o tema abordado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. BARROS, Betânia Tannure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BOSI, Alfredo. **Dialética da Colonização**. 3.ed. São Paulo: Cia. Das Letras, 1992.

BRAVO, Maria Pilar Colás; EISMAN, Leonor Buendia. **Investigación Educativa**. 3.ed. Sevilla: Ediciones Alfar, 1998.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena M.N. de. **Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DONNELLEY, Robert. A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Jun/1967.

FISCOLEGIS. **Avanços no Microempreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br>>. Acesso em: 05 mai. 2015.

FURASTÉ, Pedro A. **Normas Técnicas Para o Trabalho Científico**. 17.ed. Porto Alegre: Dactilo Plus, 2015.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas na Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Fernando. **Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira**. *Revista Marketing*, n. 301, fev. 1998, p.43-47.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Traços Culturais e Impactos na Gestão: o Caso de uma Empresa Familiar**. In: *Convibra—CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO*, 2008, Niterói. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/228\\_o.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/228_o.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, Jeronimo. **O Que É Cultura Organizacional?**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/oque-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Patrícia Tendolini.; MACHADO DA SILVA, Clóvis L.. **Características Culturais Nacionais em Organizações Industriais do Setor Alimentício**

Paranaense. **Organizações e Sociedade**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v8n22/02.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Kalina Vanderlei; SILVA, Maciel Henrique. **Dicionário de Conceitos Históricos**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2006. TAHARA, Mizuyho. **Mídia**. São Paulo: Global, 1987.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **On the goals of successful family companies**. In: Family Business Review, v. 5, n. 1, p.43-62, 1992.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. **Estratégias e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

# EVOLUÇÃO DAS PESQUISAS SOBRE CRÉDITO DE CARBONO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

YAMAGUCHI, Cristina Keiko; PACHECO, Ramon Antônio Milioli; SANTOS, Ana Paula  
Silva dos - Evolução das pesquisas sobre crédito de carbono: um estudo bibliográfico

## RESUMO

É crescente a preocupação com estudos sobre o meio ambiente. Nesse contexto, esse estudo propõe avaliar a evolução das pesquisas sobre crédito de carbono. Os dados contemplam o período de 2000 a 2014 da base de dados Scopus e numa biblioteca virtual a Periódicos Capes e as buscas ocorreram com as palavras chaves "carbon offset" e "carbon credit" e com filtros em diferentes etapas da pesquisa. As metodologias adotadas foram a pesquisa exploratória, descrita e bibliográfica. Constata-se que as áreas de energias renováveis representam praticamente a metade dos artigos revisados, seguido por projetos florestais e a bovinocultura que vem sendo estudada nos últimos anos. As áreas de estudo que tem maior envolvimento com o crédito carbono são ciências ambientais, energias e ciência agrícola e biológica. Já os anos que obtiveram maiores publicações foram o período correspondente a 2007 até setembro de 2014. Cabe ressaltar a importância das organizações superarem as questões fiscais e tributárias do crédito de carbono no Brasil, bem como o paradigma do tratamento dado aos materiais intangíveis e negociação sem a existência física do produto.

**Palavras-chave:** Crédito de carbono. Sustentabilidade. Energias renováveis.

---

## ABSTRACT

There is a growing concern for studies on the environment. In this context, this study aims to evaluate the evolution of carbon credits on research. The data include the period from 2000 to 2014 the Scopus database and a virtual library Capes Periodicals and searches took place with the key words "carbon offset" and "carbon credit" and filters at different stages of research. The methods adopted were exploratory research, described and literature. It appears that the areas of renewable energy represent almost half of the papers, followed by forestry projects and the cattle that has been studied in recent years. The study areas that have greater involvement with carbon credit are environmental sciences, energy and agricultural and biological science. Already the years that had higher publications were the corresponding period of 2007 to September 2014. It should be noted the importance of organizations overcome the fiscal and tax issues carbon credit in Brazil, as well as the paradigm of the treatment of intangible materials and trading without the physical existence of the product.

**Keywords:** Carbon Credit. Sustainability. Renewable energy.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente vem no último século sendo motivo de discussões internacionais promovida pelas principais nações do mundo, devido a significantes mudanças no clima, a preocupação com o meio ambiente e o convívio social. A ONU (Organizações das Nações Unidas) ou NU (Nações Unidas) vem promovendo e organizando junto com outros órgãos competentes reuniões internacionais, tendo como principal discussão, as áreas: social, econômica e ecológica, onde o principal objetivo é tornar o mundo em que se vive mais sustentável (MAISA, 2005).

Com a criação da Conversão Quadro Das Nações Unidas em 1997, sobre Mudanças do Clima, os estudos sobre os gases de efeito estufas (GEEs) se intensificaram juntamente com a preocupação com o clima e condições do mundo no futuro. Em virtude disso, foi criado um tratado internacional entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento chamado de Protocolo de Quioto, com o compromisso de reduzir as emissões dos gases de efeito estufa em pelo menos 5,2% em relação ao ano de 1990. Países em desenvolvimento não receberem metas de redução (MMA, 2014).

Percebe-se vários países preocupados em renovar os compromissos ambientais definidos no Protocolo de Quioto, para ajudar os países em desenvolvimento a reduzir e prevenir as emissões de gases de efeito estufa, já que os países em desenvolvimento estão demonstrando crescimento nas emissões de gases poluentes (JORNAL O GLOBO, 2012).

OBSERVA-SE UM CONFLITO ENTRE A ECONOMIA E A PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE, DE OUTRO LADO, COM A GLOBALIZAÇÃO O CONSUMO VEM CRESCENDO EM UM NÚMERO DEVASTADOR.

Observa-se um conflito entre a economia e a preservação do meio ambiente, de outro lado, com a globalização o consumo vem crescendo em um número devastador. Devido a esse desenvolvimento, vem crescendo o nível de produção das indústrias, lançando assim poluentes na atmosfera.

Por outro lado, é importante que as organizações brasileiras avaliem as tendências do mercado de carbono, suas adequações e novas possibilidades de negócios.

Nesse contexto, percebe-se que a pesquisa é importante para encorajar as empresas brasileiras a investirem em um mercado que tem como objetivo a redução da poluição no mundo. Nesta perspectiva, o estudo buscou verificar o volume de pesquisas sobre crédito de carbono nos últimos 14 anos, período compreendido entre 2000 a Setembro de 2014.

## 2 METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, empregando como ferramentas de estudo em artigos científicos, anais, monografias, teses e dissertações feitas em duas bases de dados diferentes.

A pesquisa bibliográfica tem como principal objetivo pesquisar e procurar em refe-

renciais teóricos que foram publicados em documentos. Pode ser utilizada sozinha ou fazer parte de uma complementação, como em uma pesquisa descritiva, mas em todos os casos busca se compreender os conhecimentos culturais e científicos que foram aplicados no passado sobre determinado assunto ou problema (CERVO; BERVIAN, 1996).

A pesquisa foi elaborada em um banco de dados, a "Scopus" e uma biblioteca virtual, o "Periódico Capes", que serão tratadas no estudo por base de dados. As escolhas das bases de dados se deu devido a facilidade e a credibilidade que tais bases de dados possuem, elas foram acessadas pelo pesquisador pela rede da UNESCO, por serem bases de dados restritas à uso. Foram acessadas no dia 23 de setembro de 2014, utilizado na pesquisa duas palavras chaves que são "carbon credit" e "carbon offset", à pesquisa na base de dados, já com a utilização das palavras chaves, foram realizadas em quatro passos.

A pesquisa, composta por quatro etapas: (1) Inicialmente a busca foi feita por meio das 2 palavras-chaves, onde encontrou-se 2.372 documentos científicos, em um total das bases de dados. (2) Aprofundando a busca, retirou-se dentre os documentos científicos apenas os artigos científicos, totalizando 1.662. (3) Deste total, passou-se para a terceira filtragem, dando preferência para estudos brasileiros, todavia há a ocorrência de parcerias entre instituições brasileiras e estrangeiras. Nesta etapa a amostragem foi caracterizada em 59 artigos. (4) Por fim, foram selecionados os três principais temas, sendo eles agriculture, environmental science

e energy. A biblioteca virtual do Periódico Capes abrange 37 mil periódicos com texto completo, 126 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, estando inserido dentre elas a base de dados Scopus, considerando que não são todos os trabalhos encontrados na Scopus que estão inseridas no Periódico Capes, oportunizou-se o uso das duas bases dados. Assim, no quarto filtro foi retirado 6 artigos com títulos e repositórios iguais, totalizando uma amostragem de 44 estudos.

Quanto aos fins, o estudo apresenta formato exploratório, para que haja uma primeira aproximação do assunto, assim facilitando uma maior compreensão e precisão, de forma a acrescentar e dar maior credibilidade ao trabalho se aplica a pesquisa qualitativa, aonde conseguisse obter uma maior profundidade sobre o assunto, mas sem a possibilidade de quantificação, sendo assim a pesquisa não pode ser considerada uma verdade absoluta (Gil, 2009).

Ainda foi utilizado como critério de desempate, no caso de dados semelhantes à letra inicial por ordem alfabética de A à Z. O estudo ainda apresenta dados que para reforça algo ou somente acrescentar algum item que foi visto como relevante durante a elaboração e conclusão da pesquisa. Esses dados podem vir como gráficos, os mesmos mostram os anos de publicação, ou até mesmo os períodos que houve um maior número de pesquisa. São apresentados em forma de classificação de um período a outro, isso se deve por proporcionar uma melhor qualidade aos dados.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seção inicia com o tema meio ambiente e os impactos que surgiram nos últimos séculos, as discussões feitas e negociações pelas principais lideranças mundial. Em seguida se estuda a importância do crédito de carbono para os países, tanto os desenvolvidos, como os em desenvolvimento e por último, o mercado de carbono, tanto em forma de negociação como suas regras, leis e classificação contábil.

O PROBLEMA AMBIENTAL  
VEM SENDO UMA QUESTÃO  
QUE ULTRAPASSA  
FRONTEIRAS, AFETANDO  
A TODOS QUE VIVEM  
NO PLANETA TERRA E  
TORNANDO UM DESAFIO  
AOS MESMOS.

#### 3.1 Meio ambiente e sustentabilidade

Segundo Souza e Miller (2003) com o processo da Revolução Industrial, descortinou-se um assombroso processo de devastação dos recursos naturais do nosso planeta terra de forma nunca vista antes na história. Entre as principais causas estão a ocupação demográfica de certas áreas, antes não ocupadas e nem devastadas. As produções cada vez maiores, visando baixos custos, o aumento considerável do consumo no mundo, são fatores responsáveis pelo surgimento de novas formas de poluição do meio ambiente em

que se vive.

Por sequência, o homem a cada ano que passa está se preocupado mais com a evolução humana. Com isso, o final do século XX tem sido motivo de reuniões dos mais importantes representantes mundiais para discussões de tais assuntos, visando a criação de leis e métodos para a redução dos abusos à natureza. Já no Brasil, as primeiras leis aparecem na década de 80 com uma forte influência dos jurídicos europeus que na década de 70 passaram a positivar as leis de políticas ambientais em seus estados (SOUZA; MILLER, 2003).

Para Mendonça Siqueira e Marcomim (2012) o problema ambiental vem sendo uma questão que ultrapassa fronteiras, afetando a todos que vivem no planeta terra e tornando um desafio aos mesmos. Os organizadores destacam o quão importante que educação ambiental venha sendo trabalhada.

A solução dos problemas ambientais em que convivemos depende da ajuda de profissionais de diversas áreas, esse consenso ou abertura para a discussão ocorreu principalmente pela preocupação sobre a qualidade de vida das gerações futuras (RIBEIRO, 2005, BRUNDTLAN, 1987).

Sabendo dos limites do planeta terra, pergunta-se até onde vai os recursos naturais e como ou de que forma chega-se ao desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável precisamente consiste em atender as necessidades do presente, sem comprometer o desenvolvimento das gerações do futuro. Ainda assim pode-se frisar que a redução dos resíduos consiste em uma

forma de reduzir custos para as organizações, além de minimizar a poluição do ambiente em que está inserida, pode-se utilizar melhor o potencial das matérias primas, evitando a punição sobre quaisquer violações de leis ambientais. Além de preservar sua imagem diante a sociedade, diminuir os riscos em pagar indenizações a terceiros e obviamente ficar com boa visibilidade para seus clientes, assim os empresários já reconhecem que a preservação do meio ambiente

pode ser bem-vinda em suas organizações (RIBEIRO, 2005, BRUNDTLAND, 1987).

Ainda segundo Ribeiro (2005) para se atingir o desenvolvimento sustentável deve-se usar de estratégias conjuntas, visando à interação entre economia e ecologia, tendo como objetivo combater problemas que assola a grande parte da população em conjunto com à preservação, a proteção e a recuperação dos ambientes. Para isso se deve ao mesmo tempo que haja produção de riquezas, também assegurar os possíveis riscos para a saúde da população e limitar o uso dos recursos naturais renováveis aos seus níveis que recuperação e limitar ao máximo o uso de recursos naturais não renováveis com isso pode se atingir a sustentabilidade.

### 3.2 Protocolo de Quioto

O Protocolo de Quioto trata-se de um

acordo internacional criado no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, aprovado na cidade de Quioto, no Japão, em 1997 e que entrou em vigor em 16 de fevereiro de 2005. Seu principal objetivo é estabilizar a emissão de gases

de efeito estufa (GEE) na atmosfera e assim frear o aquecimento global e seus possíveis impactos. Ao todo, 184 países ratificaram o tratado até o momento (MCTI, 2010). Destaca-se como uma

SEU PRINCIPAL OBJETIVO É ESTABILIZAR A EMISSÃO DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE) NA ATMOSFERA E ASSIM FREAR O AQUECIMENTO GLOBAL E SEUS POSSÍVEIS IMPACTOS.

das mais importantes, pois foi estabelecido um acordo que define metas de redução das emissões de GEE, além de critérios e diretrizes para utilização dos mecanismos de mercado. Ficou estabelecido que os países industrializados devem reduzir suas emissões em 5,2% abaixo dos níveis observados em 1990 entre 2008 a 2012 (UNFCCC, 2001; ROCHA, 2003).

Entendendo que os países desenvolvidos são os principais responsáveis pelos atuais níveis de emissões de GEE na atmosfera, resultantes dos mais de 150 anos de atividade industrial, o protocolo impõe uma grande tarefa às nações desenvolvidas, que foram divididas em dois grupos: os países desenvolvidos e o grupo dos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil.

Os governos mundiais aderiram a Convenções-Quadro das Nações Unidas sobre



Mudanças do Clima, no ano de 1992. Com isso é reconhecido que tal evento pode ser um grande fator para o futuro, onde possibilitam discussões, debates e trocas de informações tanto da parte política como também da parte científica envolvida (ROCHA, 2003).

Nesse contexto, a partir do protocolo de Quioto ocorreram várias conferências

## COM O ACORDADO DO PROTOCOLO DE QUIOTO OS AGENTES ECONÔMICOS PODEM ATINGIR SUAS METAS DE DUAS MANEIRAS QUE SÃO DIRETAS OU INDIRETAMENTE.

para discutir os compromissos dos países desenvolvidos, bem como metas para limitar ou reduzir as emissões. Estas metas são expressas como níveis de emissões permitidas, ou "quantidades atribuídas". As emissões permitidas são divididas em "unidades de quantidade atribuída" (UQA). O comércio de emissões, tal como estabelecido no artigo 17 do Protocolo de Kyoto, permite que os países que têm unidades de emissão de sobra - emissões permitidas, mas não "utilizado", podem vender esse excesso de capacidade para os países que mais poluem. Assim, uma nova mercadoria foi criada sob a forma de reduções de emissões ou remoções. Como o dióxido de carbono é o principal gás para o efeito de estufa, considera-se nas leituras, simplesmente como a negociação de carbono que são monitorados e negociados como

qualquer outra mercadoria e conhecido como o "mercado de carbono" (UNFCCC, 2001).

Com o acordado do Protocolo de Quioto os agentes econômicos podem atingir suas metas de duas maneiras que são diretas ou indiretamente. De forma direta são considerados os projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, de participação somente voluntária, aprovada pelo país que devem ter em vista um desenvolvimento sustentável, além disso a atividade deve ser ganhos ambientais a longo prazo, superiores aqueles que teriam com a não execução dos projetos e que definitivamente se relacione com GEE, florestamento ou então reflorestamento. O formato indireto por meio de compras de RCE emitidas pelos Conselhos Executivo ou Executive Board, a qual deverá ser creditada pelo participante "financiador" do projeto, após claro da comprovação de que realmente foram reduzidos os GEE ou a captura de gases de gás carbônico (SOUZA; MILLER, 2003).

O MDL ainda que seja o único possível utilizado no Brasil ele não é o único mecanismo incluso no Protocolo de Quioto, existem também outros dois que são: Comércio de Emissões (Emissions Trade) e a Implementação Conjunta mas como já adiantado só podem ser usados por países desenvolvidos (ROCHA, 2003).

### 4 RESULTADOS

Nessa sessão, são apresentados os dados coletados da pesquisa nas bases de dados da Scopus e Periódicos Capes. Os dados obtidos são apresentados em forma de tabelas buscando a melhor compreensão e organização do estudo.

A partir dos dados coletados, o Quadro 1 apresenta o número de artigos científicos publicados no período de 2000 à setembro de 2014.

**QUADRO 01:**  
PUBLICAÇÕES EM ARTIGOS CIENTÍFICOS POR PERÍODO.

PUBLICAÇÕES EM ARTIGOS CIENTÍFICOS ARTIGOS POR PERÍODO						
ANO	antes de 2000	2000 até 2003	2004 até 2006	2007 até 2010	2011 até set/2014	TOTAL
<b>Scopus</b>						
<i>Carbon Offset</i>	20	34	21	107	183	365
<i>Carbon Credit</i>	7	33	57	234	292	623
<b>TOTAL</b>	27	67	78	341	475	988
<b>Periódico Capes</b>						
<i>Carbon Offset</i>	8	14	21	91	195	329
<i>Carbon Credit</i>	5	17	23	135	163	343
<b>TOTAL</b>	13	31	44	226	358	672
<b>TOTAL Base 1 e 2</b>	40	98	122	567	833	1660

Fonte: dados da pesquisa

No quadro 1, observa-se que na base de dados Scopus, a palavra carbon offset ocorreram em maior número de publicações entre os anos de 2010 até setembro de 2014, com 183 publicações, representando 50% do total de artigos pesquisados. Em segundo lugar, nos anos de 2007 até 2010, com 107 publicações, correspondendo a 29% do total de publicações. Esse resultado demonstra que a palavra carbono offset começou a ser explorado fortemente a partir dos anos de 2007.

Da mesma forma, os resultados pesquisados com a palavra carbon credit não se mostrou diferente da palavra carbon offset, visto que, para a mesma base de dados Scopus, os resultados mostram que o maior número de publicações ocorreu no período de 2011 até setembro de 2014, com 292 publicações, representando 47% do total de publicações e no período de 2007 até 2010, com 234 publicações que representa 38% do total de publicações.

Percebe-se que na base de dados Periódicos Capes, a amostra se comportou da mesma forma que a base de dados Scopus, pois, a palavra carbon offset foi preponderantemente no período de 2011 até setembro de 2014, com 195 publicações, representando 59% do total de publicações, no período entre 2007 até 2010, com 91 publicações, que representam 28% do total de publicações. Para a palavra carbon credit, na mesma base de dados, observa-se que o período de 2011 até setembro de 2014, apresentou 163 publicações, representando 48% do total pesquisado de publicações, o período entre 2007 até 2010 obteve 135 artigos, representando 39% do total pesquisado de publicações.

**QUADRO 02:**  
NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR AUTORES.

NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR AUTOR						
Scopus						
AUTORES	Galik, C.S	Cooley D.M	Lansing, D.M	Brown, S	Gosnell, .H	TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	7	4	4	4	4	23
AUTORES	Tiwari, G.N.	Fearnside, P.M.	Kumar, A.	Chel, A.	Bowker, J.M.	TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	17	8	7	6	5	43
Periódico Capes						
AUTORES	Hapburn, C.	Fankhauser, S.	Galik, C.	Golinkoff, J.	Neri, P.	TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	4	4	3	2	2	15
AUTORES	Tiwari, G.N.	Huang, C.	Nayak, S.	Kumar, A.	TOTAL	
<i>Carbon Credit</i>	25	2	2	2	31	

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 2, mostra o número de publicações de artigos científicos na base de dados da Scopus, com a palavra carbon offset. O autor que mais se destacou foi Galik, com 7 publicações, que representa 30% do total de artigos científicos. Já para a palavra carbon credit na base de dados Scopus, o autor que mais se destaca é Tiwari, com 25 publicações de artigos científicos, representando 40% das publicações, seguido de Fearnside, com 8 artigos científicos, representando 19% das publicações de artigos científicos.

**QUADRO 03:**  
NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR PAÍSES.

PUBLICAÇÕES POR PAÍSES						
Scopus						
PAÍSES	EUA	Canadá	Austrália	Reino Unido	Alemanha	TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	162	42	41	38	8	291
PAÍSES	EUA	India	Austrália	Canadá	Brasil	TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	154	75	60	52	47	388
Periódico Capes						
PAÍSES	EUA	Alemanha	Japão	Espanha	TOTAL	
<i>Carbon Offset</i>	321	23	5	1	350	
PAÍSES	EUA	Alemanha	Brasil	Espanha	Itália	TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	323	7	7	3	2	342

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 3, percebe-se que tanto na base de dados da Scopus como no Periódico Capes, as palavras carbon credit e carbon offset, aparece em maior destaque em número de publicações nos Estados Unidos, seguido da Alemanha.

**QUADRO 04:**

PUBLICAÇÕES POR ÁREAS DO CONHECIMENTO.

PUBLICAÇÕES POR ÁREA DO CONHECIMENTO						
Scopus						
ÁREAS	Ciências Ambientais	Ciências Agrárias	Ciências Sociais	Energia	Ciências Planetárias	TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	204	140	109	54	45	552
ÁREAS	Ciências Ambientais	Ciências Agrárias	Energia	Ciências Sociais	Engenharia	TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	282	196	155	118	95	846
Periódico Capes						
ÁREAS	Política Energética	Mudança do Clima	Economia Ecológica	Ecologia Florestal	Economia Florestal	TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	19	11	10	8	7	55
ÁREAS	Energia Aplicada	Política Energética	Gestão Ambiental	Energia e Construção	Ciência e Política ambiental	TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	282	10	10	8	8	54

Fonte: dados da pesquisa

Quando observado o Quadro 4, na base de dados Scopus, as áreas do conhecimento que mais utilizam a palavra carbon offset e carbon credit, se destaca em Ciências Ambientais, seguida pela Ciências Agrárias, Energia e Ciências Sociais.

Já na base de dados do Periódico Capes, a área de conhecimento com maior ênfase é na Política Energética, Energia Aplicada e os demais encontram-se distribuídos entre Economia ecológica, gestão ambiental, ecologia florestal, energia e construção, economia florestal e ciência e política ambiental.

**4.3 Publicações de brasileiros ou instituições do Brasil**

A partir dos dados coletados na base de dados Scopus e Periódicos Capes, a pesquisa buscou conhecer somente os artigos científicos identificados e publicados por brasileiros e instituições do Brasil, utilizando as palavras: Carbon Offset e Carbon Credit, como apresentado no Quadro 5.

**QUADRO 05:**

NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR BRASILEIROS E INSTITUIÇÕES DO BRASIL NO PERÍODO DE 2000 À SETEMBRO DE 2014.

PUBLICAÇÕES EM ARTIGOS CIENTÍFICOS ARTIGOS POR PERÍODO						
ANO	antes de 2000	2000 até 2003	2004 até 2006	2007 até 2010	2011 até set/2014	TOTAL
Scopus						
<i>Carbon Offset</i>	3	0	2	0	3	8
<i>Carbon Credit</i>	1	7	5	9	30	52
<b>TOTAL</b>	4	7	7	9	33	60
Periódico Capes						
<i>Carbon Offset</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Carbon Credit</i>	0	0	0	1	2	3
<b>TOTAL</b>	0	0	0	1	2	3
<b>TOTAL Base 1 e 2</b>	4	7	7	10	35	63

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 5, observam-se os dados obtidos nas bases de dados Scopus e Periódicos Capes, utilizando as palavras chaves carbon offset e carbon credit. Dos 63 artigos encontrados, 35 artigos encontram-se publicados no período 2011 até setembro de 2014, representando 55% do total das publicações, seguido de artigos publicados entre 2007 até 2010, com 10 artigos, representando 16% do total dos artigos pesquisados.

**QUADRO 06:**

*PUBLICAÇÕES POR ÁREAS DO CONHECIMENTO.*

PUBLICAÇÕES POR ÁREA DO CONHECIMENTO						
<i>Scopus</i>						
ÁREAS	Ciência Agrícola e Biológica	Ciências Ambientais	Energia	Energia Química	Ciências Planetarias	TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	6	3	2	1	1	13
ÁREAS	Ciência Agrícola e Biológica	Ciências Ambientais	Energia	Ciências Planetarias	Energia Química	TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	19	18	11	6	4	58
<i>Periódico Capes</i>						
ÁREAS						TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	0	0	0	0	0	0
ÁREAS	Ciências Ambientais					TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	3	0	0	0	0	3

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 6, mostram os resultados das publicações por área de conhecimento, com as palavras carbon offset e carbon credit, na base de dados Scopus. A área de conhecimento com maior destaque foi Ciência Agrícola e Biológica com 19 artigos, seguido das Ciências Ambientais com 18 artigos e na Energia com 11 artigos científicos.

Já na base de dados do Periódico Capes, mostrou somente a área de Ciências Ambientais com 3 artigos científicos, com resultados incipientes e poucas publicações.

A partir das grandes áreas do conhecimento apresentado no Quadro 6, a pesquisa buscou conhecer o volume de publicações nas três áreas de estudos: Agriculture, Environmental Science e Energy.

Nesse contexto, o Quadro 7 mostra as publicações na base de dados da Scopus e no Periódico Capes, com as palavras Carbon Offset e Carbon Credit no período de 2000 até Setembro de 2014.

**QUADRO 07:**

ÁREA DE ESTUDOS COM OS TERMOS AGRICULTURE,  
ENVIRONMENTAL SCIENCE E ENERGY

PUBLICAÇÕES DO PERÍODO						
ANO	antes de 2000	2000 até 2003	2004 até 2006	2007 até 2010	2011 até set/2014	TOTAL
<b>Scopus</b>						
<i>Carbon Offset</i>	3	0	2	0	3	8
<i>Carbon Credit</i>	1	2	4	5	27	39
<b>TOTAL</b>	4	2	6	5	30	47
<b>Periódico Capes</b>						
<i>Carbon Offset</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Carbon Credit</i>	0	0	0	0	3	3
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	3	3
<b>TOTAL Base 1 e 2</b>	4	2	6	5	33	50

Segundo dados descritos no Quadro 7 observam-se que as publicações por brasileiros e instituições do Brasil, se dão em grande parte no período após 2010, pois, segundo Souza e Miller (2003) os acordos feitos nos encontros do Protocolo de Quioto realmente começaram a expressar resultados em meados de 2010, em que os RCE's (Reduções Certificadas de Emissões) se tornaram algo popular para empresas e investidores. Para Rocha (2003). Os RCE's, mais conhecidos como Redução Certificada de Emissão, são comprovantes que servem de créditos para um país que não tem metas de reduções estabelecidas pelo Protocolo de Quito. Para ajudar os países que precisam reduzir a emissão de carbono, os países que não possuem metas podem vender carbonos aos poluidores que contribuem para financiar projetos ambientais em países em desenvolvimento.

No Quadro 8 os dados apresentam o número de publicações por autor.

**QUADRO 08:**

PUBLICAÇÕES POR AUTOR..

PUBLICAÇÕES POR AUTOR.						
<b>Scopus</b>						
AUTORES	Fearnside, P.M.	Alvarez,E.	Aragão, L.	Araujo, M.A.	Arroyo, L.	TOTAL
<i>Carbon Offset</i>	2	1	1	1	1	6
AUTORES	Fearnside, P.M.	Jacovine, L.	Lora, E.E.S.	Da Silva, M.L.	Ribeiro, S.C.	TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	8	5	4	3	3	23
<b>Periódico Capes</b>						
AUTORES	De Godoy, S.	Avaci, et.all	Valdetaro, et.all			TOTAL
<i>Carbon Credit</i>	1	1	1			3

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 8, os brasileiros ou instituições brasileiras que publicam no Brasil são Fearnside com 10 artigos publicados, seguido de Jacovine com 5 publicações, Lora com 3 publicações. Destaca-se que o professor e pesquisador Fearnside, publica na área de crédito de carbono, é um professor e pesquisador nascido no ano de 1947 na Califórnia (CA) nos Estados Unidos, sua primeira formação foi na Biologia no Colorado College em 1996, hoje ele trabalha no INPA - Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia e possui muitos trabalhos publicados no Brasil.

#### 4.4 Temas mais abordados no crédito de carbono

Nessa sessão será apresentada uma análise qualitativa das leituras dos resumos dos artigos, para determinar os assuntos abordados no crédito de carbono. Foi realizado download de 50 resumos, que foram tabulados em planilha de Excel para identificar os artigos que estavam duplicados, na base de dados Scopus e Periódicos Capes. Desse total, após a retirada dos artigos duplicados, restaram 44 artigos do total da amostra. O Quadro 9 mostra a análise qualitativa das amostras.

#### QUADRO 09:

##### ANÁLISE QUALITATIVA DOS TEMAS ABORDADOS NO CRÉDITO DE CARBONO

Nº	TEMA	%
14	Sequestro de carbono/ Biomassa.	31,82%
10	Sequestro de carbono/ Projeto Florestal.	22,73%
5	Sequestro de carbono/ Cana de açúcar.	11,36%
2	Emissões de CO <sub>2</sub> / na Bovinocultura.	4,55%
2	Sequestro de carbono/ Biogás.	4,55%
2	Sequestro de carbono/ Usinas hidroelétricas	4,55%
2	Sequestro de carbono / Área Agrícola e ou Serrado.	4,55%
2	Tratamento contábil do crédito de carbono / contabilidade ambiental	4,55%
1	REED	2,27%
1	Sequestro de carbono/ Veículo elétrico.	2,27%
1	Geração de crédito de carbono/ Cerâmica , estudo de caso.	2,27%
1	Sequestro de carbono/ na recuperação do petróleo .	2,27%
1	Sequestro de carbono/ na utilização de motores Stirling.	2,27%
44		100,00%

Após análise do Quadro 9, o assunto mais abordado foi o de sequestro de carbono/biomassa do total de 14 artigos, representando 31,82%. O segundo assunto em evidência foi o sequestro de carbono/projeto florestal, com 10 artigos publicados com esse tema, representando 22,73% do total de artigos. E o terceiro tema com mais destaque foi o sequestro de carbono/cana de açúcar, com 5 artigos publicados, representando 11,36% do total de artigos analisados.

Dentre os temas analisados o sequestro de carbono/biomassa com 31,82% dos artigos analisados, mostrou que ocorreu um alto investimento do Brasil em usinas desse gênero realizadas nos últimos anos, tendo como meta a produção maior de energia considerável limpa, o biogás e o biodiesel são considerados também formas de energia limpa.

Para Ribeiro (2005) devido à grande complexidade dos efeitos das poluições ambientais nos

últimos tempos, tornou-se uma discussão diversificada que participam várias áreas diferentes. A medicina por exemplo, se preocupa com a vida dos homens e animais estudando os reflexos disso em nosso futuro, já o direito estuda direitos e deveres da sociedade em relação ao meio ambiente, a economia para a relação custo poluente, e a engenharia ambiental para os danos causados pelos bens matérias como construções, carros, degradação entre outros.

Observa-se que o assunto crédito de carbono está presente em diversas áreas, desde energias e engenharia elétrica, projetos florestais, sequestro por meio da cana de açúcar, bovino cultura, biogás, usinas hidroelétricas, agricultura, contabilidade, tráfico de veículos, cerâmicas, petróleo e motores, devido a possibilidade de empresas poder lucrar e ainda contribuir para uma melhora no meio ambiente, tantas áreas estão envolvidas com o processo de pesquisa para aumentar ainda mais seus lucros através do crédito ao carbono, seja ele por desenvolvimento de um motor que emite menos CO<sub>2</sub> ou por um simples equipamento que diminui a emissão de CO<sub>2</sub> na produção das cerâmicas.

A solução dos problemas ambientais em que convivemos depende da ajuda de profissionais de diversas áreas, esse consenso ou abertura para a discussão se ocorreu principalmente pela preocupação sobre a qualidade de vida das gerações futuras (RIBEIRO, 2005).

Segundo Mello et al. (2010), observa-se que nos últimos anos, uma significativa expansão da cultura energética no território

brasileiro. Boa parte disso é devido a um grande aumento da produção de cana no país, onde dobrou de tamanho entre o começo do período até o final que ocorreu de 2000 à 2012. Cerca de 50% dessa produção são utilizados na prática de energias renováveis, a cana de açúcar entra como um grande papel na produção de energias renováveis a curto prazo no Brasil. Nos dados analisados temos em primeiro lugar a biomassa com 31,82% e em terceiro a cana de açúcar com 22,73% dos totais de estudos realizados no Brasil sobre crédito de carbono.

Para Lima Júnior et al. (2014) o consumo de energia derivado de combustíveis fósseis poderia ser diminuído no Brasil, com o aumento do consumo de energias derivadas da biomassa, além de ser um combustível de menor emissão de CO<sub>2</sub>, é um combustível de fontes renováveis. Os dados qualitativos mostram que a biomassa, cana de açúcar, biogás, hidroelétrica e veículo elétrico, são opções de energias limpas ou menos poluentes do que as derivadas do petróleo que vem sendo estudadas e analisadas com a geração de crédito de carbono, tornando assim a geração de energia limpa uma importante área que vem sendo associada a crédito de carbono no Brasil.

Lucon e Goldenberg (2009), afirma, pode se considerar como energia renováveis as fontes de energia que vem da própria natureza, com uma grande capacidade de renovação em curto períodos de tempo, como exemplo a energia solar, energia eólica, energia derivada da biomassa que vem de matérias orgânicas, tendo como umas das





principais fontes no Brasil a cana de açúcar.

Durante as análises dos dados pode-se perceber uma alta preocupação com a preservação da floresta da Amazônia, pelo fato de tudo que a Amazônia representa não só para o Brasil, mais para o mundo. Segundo Souza e Miller (2003) desde a revolução industrial iniciou uma nova forma de devastação dos recursos naturais, dentre as varias causas estão a ocupação de novas áreas geográficas que eram inabitáveis pelo ser humano, a produção cada vez maior e com foco para o menor custo, e o aumento considerável de consumo no mundo isso entre outros fatores são os grandes responsáveis pelo surgimento de novas formas de poluição do meio ambiente. Na pesquisa dos dados os artigos que estudavam o projeto de reflorestamento representam 22,73% do total, sendo a segunda área mais abordada na pesquisa, nos últimos anos muitas novas áreas de mata virgem foram sendo habitadas gerando formas de devastação de recursos naturais antes não conhecidas.

Para Fearnside (2006) o problema ambiental vem sendo um problema que ultrapassa fronteiras, afetando a todos que aqui vivem e tornando um desafio aos mesmos e destacam o quão importante que a educação ambiental venha sendo trabalhada. Quando se trata de poluição ambiental o mundo torna-se um só, o pesquisador Fearnside (2006), é um pesquisador norte americano vinculado ao INPA (Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia) que mesmo nascido em outro país, tem publicados no Brasil, como mostra a pesquisa, dentre esses, 10 artigos relacionado ao tema crédito de carbono, sendo um pes-

quisador respeitado e defensor da Amazônia. Constatase que devido à grande repercussão que temos no mundo sobre o aquecimento global, o mundo inteiro se sentiu responsável pelo fato. Ao analisar o Brasil por si só, observa-se as mesmas ações da comunidade científica brasileira, que começou a pesquisar sobre o aquecimento global, bem como nas mídias de todo o mundo.

Para Lucon e Goldenberg (2009), o consumo de energia alternativa, como as renováveis, traz uma grande vantagem ao próprio consumo de energia. Elas por sua vez descentralizam a produção de energia, gerando assim novos empregos. Percebe-se que 31% das pesquisas sobre energias renováveis falam sobre biomassa, sendo um combustível que emite menos carbono e pode ser utilizado para geração de crédito de carbono.

Devido ao rápido aumento da população para os próximos anos, o aumento de consumo de energia também atingirá níveis exorbitantes. As formas de geração de energia que o mundo utiliza hoje são inevitáveis o colapso energético e o aumento da poluição. A biomassa, o biogás e o biodiesel são algumas das formas que podem ser utilizadas no futuro. Além disso, a biomassa é uma fonte renovável na natureza, ela se dá na queima de casca de arroz casca de cana de açúcar entre outras, é um combustível que polui menos que os convencionais utilizados hoje (RIBEIRO 2011).

Para Fearnside (2006) o desmatamento em grande velocidade, vem gerando emissão líquida de gases de efeito estufa. Desta forma, surge uma grande oportunidade no valor da preservação da floresta por hectare



e pode ser vendido com maior valor agregado do que as mercadorias tradicionais comercializadas. Porém, em 2001 uma decisão barrou a concessão de crédito de carbono por evitar desmatamento utilizando os critérios do Protocolo de Kyoto, fato que o autor afirma que esse tipo de crédito poderia ajudar a manter uma região com fluxo monetário. Os projetos florestais se mostram forte no Brasil tanto para geração de energia que emite menos carbono quando para reconstrução ou preservação de florestas.

## 5. CONCLUSÃO

O crédito de carbono pode ser um meio para os países desenvolvidos mitigar suas emissões de poluição por carbono sem prejudicar sua economia. A ajuda ou financiamento dos países desenvolvidos junto aos países em desenvolvimento, além de ajudar no desenvolvimento das nações, contribuem para uma consciência sobre a poluição do carbono nas indústrias que a cada dia cresce nesses países.

As empresas brasileiras ainda não se adaptaram ao crédito de carbono, algumas por não conhecerem do que se trata e outras por suas complicações contábeis. Porém existem muitas empresas se beneficiando para além de melhorar sua situação financeira, ainda melhorar a imagem da organização, perante a sociedade.

Conclui-se então que o Brasil é um importante aliado aos países que precisam cumprir metas de poluição por carbono, não somente por suas grandes áreas verde e de mata Atlântica, mas também pela importância dada ao assunto nos últimos anos. Apesar do valor de venda dos créditos de carbonos estar em queda constante, as novas negociações e declarações de líderes mundiais mostram que pode haver uma nova esperança para o mercado que vem caindo muito nos últimos anos. Por possuir uma vasta área rural, os projetos com biomassa são muitos atrativos e mais estudados, as sobras do arroz, por exemplo, podem ser queimada para gerar energia mais limpa do que a convencional.

Constata-se que tanto para o pesquisador das áreas afins, como para o administrador das organizações, há um grande desafio para superar as questões de adequações fiscais e tributárias do crédito de carbono no Brasil. Ainda não há definição clara da natureza jurídica, de como tratar os materiais intangíveis, a negociação sem a existência da matéria física do produto.

Novos estudos podem ser realizados dentro desse tema, a área de direito possui uma ampla atuação, tendo em vista que o processo legal do crédito de carbono pode ser complicado devido às questões legais envolvidas.

Percebe-se que os pesquisadores internacionais que pesquisam em instituições brasileiras, são considerados pelas bases de dados como autores brasileiros. Constatou também, que há uma parceria entre autores brasileiros e autores internacionais.

## REFERÊNCIAS

19ª Conferência das Mudanças Climáticas Pós-Kyoto sem avanço. **Agroanalysis**: A revista de agronegócio da fgv, São Paulo, p.32, jan. 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/article/viewFile/27212/26077>>. Acesso em: 29 Mai. 2015

CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4ed, São Paulo: MAKRON Books, 1996. 209 p.

FEARNSIDE, Philip. **Desmatamento na amazônia**: dinâmica, impactos e controle. Acta Amazonica, Manaus, v. 36, n. 3, p. 395-400, jan. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1991. 159 p. HERRERO, Thaís. Uma COP para não esquecer. Página 22: Informação para o novo Século, v. 81, p.22-22, dez. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/pagina22/article/viewFile/21033/24168>>. Acesso em: 29 Mai. 2015.

JORNAL DA GLOBO. **Conferência do clima da ONU prorroga Protocolo de Kyoto até2020**. Rio de Janeiro. 08 dez. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/natureza/noticia/2012/12/conferencia-do-clima-da-onu-prorroga-protocolo-de-kyoto-ate-2020.html>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

LIMA JÚNIOR, Claudemiro de; SAMPAIO, Everardo Valadares; LIMA, Regina Lúcia; MENEZES, Rômulo Simões. **Potencial de aproveitamento energético de fontes de biomassa no nordeste do Brasil**. Revista Brasileira de Geografia Física, v.07n.02, p.207-221, 2014

LUCON, Oswaldo; GOLDEMBERG, José. **Crise financeira, energia e sustentabilidade no Brasil**. Estudos Avançados, e 23(65), p.121-129, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3ed, São Paulo : Atlas, 1996. 231 p.

MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Saiba mais sobre o Protocolo de Quioto**. 2010. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2010/11/protocolo-de-quioto> > . Acesso em: 06 Jul. 2015.

MELLO, Francisco F.C; CERRI, Carlos E.P; DAVIES, Christian A. **Payback time for soil carbon and sugar-cane ethanol**. Nature Climate Change, vol.4 jul.2014, p.605- 609, julho.2014.

MMA - Ministério do Meio Ambiente. **Protocolo de Quioto**. Brasília. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/clima/protocolo-de-quioto>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

RELATÓRIO BRUNDTLAND, Comissão. "**Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**: o nosso futuro comum. Universidade de Oxford. Nova Iorque, 1987. Disponível em: <<http://eubios.info/BetCD/Bt14.doc>>. Acesso em: 06 Jun. 2015

RIBEIRO, Maisa de Souza. **O tratamento contábil dos créditos de carbono**. 2005. Tese (Economia, administração e contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, Ribeirão Preto.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade Ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2006. 220 p.

RIBEIRO, Sabrina Cerruto. **Estoque de biomassa e carbono em cerrado e em plantio comercial de eucalipto no estado de Minas Gerais**. 2011. 60 f. Tese (Doutorado) - Pós-Graduação em Ciência Florestal, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

ROCHA, Marcelo Theoto. **Aquecimento Global e o Mercado de Carbono**: uma aplicação do modelo CERT. 2003. 196 f. Tese. Doutorado em Ciências. Área de concentração: Economia Aplicada – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SIQUEIRA, André Boccasius; MARCOMIM, Fátima Elizabeti. **Educação, Sociedade e Meio Ambiente no Estado de Santa Catarina**: múltiplas abordagens. São Leopoldo: Oikos, 2012. 454 p.

SOUZA, Clóvis S.; MILLER, Daniel Schiavoni. **O Protocolo de Quioto e o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL)**: as Reduções Certificadas de Emissões (RCEs), sua natureza jurídica e a regulação do mercado de valores mobiliários, no contexto estatal pós-moderno. 2003. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/Public/publ/CVM-ambiental-Daniel-Clovis.doc>>. Acesso em: 25 Mai. 2014.

UNFCCC - **United Nations Framework Convention On Climate Change**. Protocolo de Quioto. 2ed. Brasília: MCT, 2001. 34p.

# ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO:

## ESTUDO MULTICASO EM SUPERMERCADOS DE MUNICÍPIO DA REGIÃO NOROESTE DO RS

ZANATTA, Jocias Maier; NUSKE, Mauro Alberto; MEOTI, Samuel - Análise do gerenciamento da inovação: estudo multicaso em supermercados de município da região noroeste do RS

### RESUMO

O setor supermercadista é de grande relevância para o Brasil, sendo responsável em 2012, por 5,4% do produto interno bruto e 83,7% do abastecimento de alimentos no país (HONDA, 2012; ROCHA e QUINTÃO, 2012). A temática da inovação é fundamental para o desenvolvimento das organizações, tendo impacto direto na competitividade e sobrevivência das mesmas, no entanto, os casos de sucesso são predominantes em grandes corporações. Este estudo buscou definir o perfil de gerenciamento da inovação em organizações supermercadistas de micro, pequeno e médio porte no município de Três de Maio, na Região Noroeste do RS. O estudo multicaso teve como premissa a pesquisa com os gestores dos supermercados, utilizando-se da ferramenta de auto avaliação proposta por Tidd et al (2008) e o gráfico radar do Microsoft Excel®. Dentre os resultados, verifica-se que o supermercado com porte micro não gerencia a inovação, o de porte pequeno está em estágio inicial de inovação, tendo o perfil de gerenciamento focado em organização e relacionamento, e o de porte médio também encontra-se em estágio inicial de inovação, com o perfil de gerenciamento baseado em estratégia, organização e relacionamento.

**Palavras-chave:** Supermercado. Inovação. Gráfico radar.

### ABSTRACT

The supermarket sector is of great importance to Brazil, accounting in 2012 for 5.4% of gross domestic product and 83.7% of the food supply in the country (HONDA, 2012; ROCHA and QUINTÃO, 2012). The theme of innovation is fundamental to the development of organizations, having a direct impact on the competitiveness and survival of them, however, success stories are prevalent in large corporations. This study sought to define the innovation management profile in supermarket organizations of micro, small and medium businesses in the city of Três de Maio, the RS Northwest Region. The multi-case study was premised on research with managers of supermarkets, using the self-assessment tool proposed by Tidd et al (2008) and the radar chart from Microsoft Excel®. Among the results, it appears that the micro-sized supermarket does not manage to innovation, small is in the early stages of innovation, with the management profile focused on organization and relationship, and the medium is also in early stage innovation with the management profile based on strategy, organization and relationship

**Keywords:** Supermarket. Innovation. Graphic radar.

## 1. INTRODUÇÃO

A temática da inovação acompanha e se desenvolve ao longo da história da civilização. A necessidade de inovar está presente em quase tudo o que conhecemos, a ideia do novo, do desconhecido, é algo que estimula os estudos, principalmente a partir dos anos 90, onde a tríplice hélice (governo, universidades e organizações) enfatizaram que a inovação é um diferencial estratégico (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

Percebe-se no cotidiano das organizações, que a inovação é um desafio complexo, a velocidade das mudanças ocorre em tempo real, e a geração de inovações em produtos e serviços transforma-se em um dos principais elementos de competitividade, sendo preponderante para a sobrevivência das organizações (BAUTZER, 2009; CARRETEIRO, 2009)

O Manual de OSLO (2005) é importante diretriz para coleta e interpretação de dados sobre inovação, e define a inovação como sendo “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Muitas organizações trabalham pela busca da excelência em seus produtos ou serviços através da gestão da inovação, investindo em pesquisa e desenvolvimento e criando ambiente favorável a criatividade. Ao exemplificar estratégias de inovação, é imprescindível citar a empresa 3M do Brasil, fundada em 1946, com mais de 55.000 itens de produtos, com divisão de negócios organizada por mercado, onde trabalha com o conceito de inovação como a aplicação prática da criatividade, onde a criatividade é pensar em coisas novas, a invenção é mostrar que pode ser feito e a inovação é tornar comercializável e dar retorno a todos, além disso, trabalha com elevado número de patentes, projetos incrementais e radicais e grande parte das vendas advém de novos produtos, tudo isto, só é possível pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento e cultura da inovação e liberdade para empreendedorismo dos colaboradores (SERAFIM, 2011).

Outro case de excelência em inovação é o da empresa de capital nacional Brasilata S.A. que atua no setor de embalagens de aço, setor considerado pulverizado e competitivo. O processo de inovação da empresa, iniciou com reestruturação administrativa, adoção de técnicas gerenciais e um canal de comunicação para recebimento de ideias dos colaboradores; as inovações não foram somente nos produtos, em 1991 a empresa introduziu a participação nos resultados, quatro anos antes da legislação, este modelo de gestão é a base dos seus processos de inova-

“A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PRODUTO (BEM OU SERVIÇO) NOVO OU SIGNIFICATIVAMENTE MELHORADO, OU UM PROCESSO, OU UM NOVO MÉTODO DE MARKETING, OU UM NOVO MÉTODO ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS DE NEGÓCIOS, NA ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO OU NAS RELAÇÕES EXTERNAS”.

ções em produtos e processos, trazendo a empresa os principais prêmios ligados a inovação (BARBIERI; ÁLVARES, 2013).

No ambiente supermercadista, o estudo de Zago et al (2007), procurou pesquisar sobre a cadeia de valor de redes associativistas, em pequenos e médios supermercados, tendo elucidado que, por meio da união em rede, obtiveram maiores ganhos organizacionais, agregando valor as atividades.

O setor supermercadista possui grande relevância na economia brasileira (ROCHA, QUINTÃO, 2012), e em 2012 foi responsável por 5,4% do PIB do país, tendo crescido 4,4 % em relação a 2010, sendo ainda, responsável por 83,7% do abastecimento de alimentos, bebidas, itens de higiene, limpeza e beleza (HONDA, 2012).

Neste contexto, do grande número de estudos realizados, importância da temática para as organizações da indústria, comércio e serviços, e para o Brasil, surge a pergunta orientadora deste estudo: Qual o perfil de gerenciamento da inovação em organizações supermercadistas de micro, pequeno e médio porte no município de Três de Maio – RS?

## 2. METODOLOGIA

Com o intuito de verificar o perfil de gerenciamento da inovação em organizações supermercadistas, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem de triangulação entre os métodos quantitativo e qualitativo, e as estratégias de pesquisa utilizadas foram a técnica de estudo muticase, pesquisa bibliográfica, em artigos científicos e documental. A pesquisa descritiva buscou a identificar, expor e descrever fatos ou fenômenos de determinada realidade. Dessa forma, foram escolhidos como objeto de estudo três supermercados de Três de Maio, na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, classificados pelo seu porte como micro, pequeno e médio, de acordo com a metodologia do SEBRAE.

A pesquisa compreendeu o período de abril a maio de dois mil e quinze, e para a coleta e análise de dados com os gestores das empresas, foi utilizada a ferramenta de auto avaliação proposta por Tidd et al (2008), que dá subsídios para verificar o padrão de comportamento que descreve como a organização gerencia a questão da inovação, através das dimensões da estratégia, processos, organização, relacionamentos e aprendizagem. Para a visualização dos resultados foi utilizado o gráfico radar do Microsoft Excel®, utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (=definitivamente falso) e 7 (= muito verdadeiro).

## 3. FUNDAMENTAÇÃO

### 3.1 Estratégia

No meio empresarial o conceito de estratégia popularizou-se a partir da década de 60, de forma associada ao planejamento estratégico. A partir deste momento, iniciou-se efetivamente a prática de olhar para o futuro e definir objetivos para as organizações, em um contexto de

mudanças, que exige reposicionamentos constantes na gestão das organizações (SAUSEN, 2012). Entende-se, que em se tratando de estratégia, existem numerosas definições e conceitos distintos, havendo consenso de que a utilização de estratégias é uma atividade de conteúdo e de processo variável, onde é possível aplicar vários modelos, que podem favorecer ou não o sucesso de uma administração (BETHLEM, 2001).

Porter (1989), ao analisar a indústria, mostra as cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes; menciona ainda, estratégias genéricas para atingir um desempenho acima da média: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Schumpeter (1982), ao analisar a competitividade observa que no sistema capitalista, a concorrência deve ser baseada no desenvolvimento de novos produtos, técnicas, fontes de recursos e formas organizacionais.

A perspectiva estratégica supõe as organizações em evolução, alcançando novos resultados como fruto de sua capacidade de adaptação ao meio e de inovação, sendo a decisão estratégica resultado de um processo social, técnico e político, parcialmente controlável, por suas características racionais e ilógicas ao mesmo tempo (MOTTA, 2001).

### 3.1 Inovação Organizacional

Quando abordado o assunto da inovação, vale ressaltar, a dificuldade em definir o significado desta terminologia, devido a sua complexidade e amplitude, quanto pelo desconhecimento da temática e da frequente interpretação utilizando-se do senso comum. O maior equívoco da redução da inovação ao senso comum, é igualar invenção e inovação, onde ambos são diferentes, sendo que, a invenção para tornar-se uma inovação, deve ser comercializável, e uma inovação não precisa necessariamente ser uma invenção.

O termo inovação é usualmente empregado em diferentes contextos, um deles, é o de sinônimo de invenção, o qual se refere diretamente ao processo criativo, pode também ser usado para descrever o processo da inovação, no sentido de mudança para a organização, e a terceira perspectiva refere-se a ideia, prática ou artefato material inventado ou visto como novo, independente da utilização pela organização, com ênfase no porque algo é novo, e descreve atributos e dimensões (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

A inovação, assim como a capacidade de mudança, acompanha a natureza empresarial desde a Idade Média, e com o tempo percebeu-se que, o conceito de inovação não está somente relacionado ao poder inventivo das pessoas, mas ao complexo processo de mecanismo de traduzir

A INOVAÇÃO, ASSIM  
COMO A CAPACIDADE DE  
MUDANÇA, ACOMPANHA A  
NATUREZA EMPRESARIAL  
DESDE A IDADE MÉDIA,



processos em vantagens competitivas (BAUTZER, 2009).

A vantagem competitiva se dá pela utilização de recursos estratégicos através de estratégia eficiente. A vantagem competitiva é medida pelo valor econômico superior que a estratégia cria em relação aos concorrentes (PORTER, 1989; BARNEY, 1991), e a sustentabilidade desta vantagem conquistada está associada aos recursos serem de difícil obtenção ou imitação (PETERAF, 1993).

O início da pesquisa acerca da temática da inovação foi com Joseph Schumpeter (1982) com a tese da inovação como destruição criativa, que investigou a influência na inovação no modo de agir das organizações no mercado e sua influência nos resultados. A abordagem da inovação como destruição criativa, sustenta que a concorrência no sistema capitalista deve estar centrada no desenvolvimento de novos produtos, de novas técnicas, busca por novas fontes de recursos e de novas formas e configurações organizacionais (SCHUMPETER, 1992).

O Manual de OSLO (OCDE, 2005), elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, contribui para a elevação da competitividade das empresas brasileiras, e define a inovação como sendo “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

O mesmo manual, ainda divide a inovação em quatro grandes áreas: produto, processo, marketing e organização.

O termo produto abrange bens e serviços, e a inovação em produtos entende-se pela utilização de novos conhecimentos ou tecnologias ou novas combinações de utilização; a inovação em processos pode ter diversos objetivos, entre eles, redução de custos, melhoria na qualidade, aperfeiçoamento da distribuição (logística), e frequentemente, este tipo de inovação está relacionado a tecnologia; a inovação em marketing é direcionada para o relacionamento com o consumidor e o atendimento de suas necessidades, além da ampliação de mercado e ampliação de vendas; para finalizar, as inovações organizacionais consiste na implementação de novos métodos, para as rotinas e procedimentos de trabalho, vislumbrando a melhoria das rotinas, satisfação dos colaboradores e maior produtividade (OCDE, 2005).

Para Tidd et al (2008), quando se fala em inovação basicamente entende-se ela por mudança, que pode ocorrer em diversas formas, que descê em quatro categorias: inovação de produto,

“A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PRODUTO (BEM OU SERVIÇO) NOVO OU SIGNIFICATIVAMENTE MELHORADO, OU UM PROCESSO, OU UM NOVO MÉTODO DE MARKETING, OU UM NOVO MÉTODO ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS DE NEGÓCIOS, NA ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO OU NAS RELAÇÕES EXTERNAS”.

mudança nos produtos ou serviços que uma empresa oferece; inovação de processo, mudanças na forma em que os produtos e serviços são criados e entregues; inovação de posição, mudança no contexto em que produtos e serviços são introduzidos; e por fim, inovação de paradigma, que consiste na mudança nos modelos mentais que orientam a empresa.

Uma inovação pode caracterizar-se pelo grau de novidade envolvido, desta forma, é possível subdividir a inovação em: incremental ou radical. Nesta perspectiva, a inovação incremental é resultado de melhorias menores, por exemplo atualizar o modelo de um carro, enquanto a inovação radical, caracteriza-se por mudanças radicais, que mudam conceitos, como por exemplo, um novo conceito de carro movido a eletricidade (TIDD et al, 2008).

O processo para a busca da inovação é complexo, e depende da estratégia adotada pela organização, onde a gestão da organização compreende o processo de aprendizagem organizacional, onde uma invenção difere-se de inovação, ou seja, para caracterizar-se por inovação tem de ser comercializável. Para o Presidente da FINEL Glauco Arbix (2010), uma inovação pode nascer de uma invenção, no entanto, a inovação precisa resultar num produto, processo ou serviço no mercado.

**FIGURA 01:**

*PROCESSO PARA A BUSCA DA INOVAÇÃO*



Fonte: Adaptado de Tidd et al (2008, p. 88)

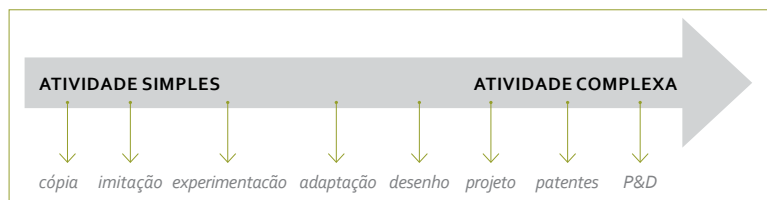
As organizações tem de buscar compreender o ambiente no qual atuam, além de suas próprias competências e limitações, de modo a desenvolver estratégias eficientes e eficazes, neste sentido torna-se imprescindível o estudo ferramentas úteis para o diagnóstico organizacional e mercadológico (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010). A busca da vantagem competitiva exige análise detalhada do ambiente em busca de condições que possam determinar ameaças ou emergir oportunidades (HAMPTON, 1992).

Nas organizações, a gestão da inovação não deve limitar-se pela ótica de um processo gerencial essencial, é preciso também, ter clareza a cerca de seus limites, objetivos e contexto competitivo e estratégico (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014). A gestão da inovação é componente fundamental para tornar a organização mais competitiva, onde existem uma gama diversificada de estratégias de inovação.

A estratégia a ser adotada é reflexo do porte, maturidade e recursos disponíveis da organi-

zação, que por sua vez, pode optar pela estratégia mais simples, a cópia, ou a mais complexa e onerosa, a pesquisa e desenvolvimento. Sendo que, dentro da escala de estratégias de inovação, quando maior a proximidade da pesquisa e desenvolvimento, maior será o diferencial competitivo no mercado globalizado.

**FIGURA 02:**  
*ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO*



Fonte: Adaptado de Figueiredo (p. 35)

### 3.3 Inovação em Serviços

Na década de 90, se aplicava conceitos de manufatura na inovação em serviços, o que nesse escopo, restringia a relação de inovação e serviços a apenas o acompanhamento da difusão de inovações tecnológicas (BARRAS, 1986). O crescimento do setor terciário impulsionou a discussão sobre a inovação em serviços, onde as organizações que atuam neste segmento se diferenciam dos demais, pela proximidade com o cliente e o fato da inovação ser muitas vezes intangível, onde a inovação se dá através de novas formas de interação com clientes e mudanças de comportamento.

Sundbo e Gallouj (2000) afirmam, que o processo de inovação em serviços é um processo interativo, onde o prestador de serviços mantém ligações internas e externas intrínsecas na própria execução dos serviços que conduzem à inovação.

A inovação em serviços pode ser categorizada em três abordagens principais: a abordagem tecnicista, que restringe a inovação em serviços ao uso de tecnologias; a abordagem baseada em serviço, que busca descobrir as particularidades da natureza e organização da inovação em serviços; e a abordagem integradora, que estabelece uma estrutura conceitual comum através da convergência entre produtos e serviços (GALLOUJ; SAVONA, 2009).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Objeto do Estudo

Os supermercados são espaços onde grande parte da população circula e destina regularmente seus recursos monetários, suprimento uma demanda de abastecimento de gêneros alimentícios. Silveira e Lepsch (1997, p. 6) definem o supermercado como "um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de autosserviço". Di Primo (1999), complementa o conceito de supermercado

caracterizando-o pela ampla utilização de autosserviço, onde predomina, no mínimo, uma seção de mercearia contendo gêneros alimentícios.

Em consulta ao site do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), circular Nº 11\2010, observa-se que a classificação de porte das empresas, aplicável a todos os setores da economia, se dá através da receita operacional bruta anual. O BNDES entende que este indicador é resultado das receitas auferidas pela empresa no ano-calendário, compreendendo: o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia.

#### QUADRO 01:

##### CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DAS EMPRESAS

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
<b>Microempresa</b>	<i>Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões</i>
<b>Pequena empresa</b>	<i>Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões</i>
<b>Média empresa</b>	<i>Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões</i>
<b>Média-grande empresa</b>	<i>Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões</i>
<b>Grande empresa</b>	<i>Maior que R\$ 300 milhões</i>

Fonte: BNDES (2010)

Outra forma de classificar o porte das empresas é pelo número de empregados, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE utiliza esta metodologia, e define o porte das empresas de comércio e serviços da seguinte maneira: Micro, até 9 empregados; Pequena, de 20 a 49 empregados; Média, 50 a 99 empregados; e Grande, mais de 100 empregados.

Para a elaboração do estudo foi optado pela classificação proposta pelo SEBRAE, tendo a escolha das empresas sido amparada pelo número total de empregados, com a aplicação da pesquisa em três supermercados, distribuídos entre micro, pequeno e médio porte.

#### 4.1 Análise dos Resultados

A partir da coleta de dados, analisa-se os mesmos, levando-se em conta a particularidade de cada um, bem como o ambiente em que está inserido e a forma de organização.

O supermercado com porte micro, até nove empregados, de modo geral, obteve os resultados mais pessimistas, o que demonstra que por ser um pequeno negócio, o conceito de inovação não está claro e difundido na organização. No entanto, observa-se que a dimensão relacionamentos e aprendizagem obtiveram pontuação intermediárias, ambas com nota 3, isto deve-se a proximidade com o cliente final e a utilização da inovação através da tentativa e erro. Este tipo de empreendimento tem o apoio do SEBRAE através de consultorias de gestão, e possui características peculiares, como: atendimento em horário flexível, proximidade com clientes, preços elevados e geralmente predomina o trabalho em família. São os considerados mercados de vizinhança, pois possuem como foco clientes de uma certa região do município, como uma bairro ou uma vila.

A figura 3 representa de forma gráfica os resultados com este empreendimento.

**FIGURA 03:**  
GRÁFICO RADAR SUPERMERCADO MICRO



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados referentes ao supermercado de pequeno porte, de vinte a quarenta e nove empregados, mostra que estão em estágio inicial em relação a inovação, no entanto, já demonstram pontuação intermediária em estratégia, nota 3, e pontuação satisfatória em organização e relacionamentos, ambas com nota 4. Esta organização demonstra estar inserida em ambiente com maior competitividade que os de porte micro, por ter estrutura maior, mais colaboradores, e atingir público de maior abrangência e de menor fidelização, tendo que utilizar-se de estratégias de inovação relacionadas a competitividade de custos.

A figura 4 demonstra de forma gráfica os resultados com este empreendimento.

**FIGURA 04:**  
GRÁFICO RADAR SUPERMERCADO PEQUENO



Fonte: Dados da pesquisa

O supermercado de médio porte, de cinquenta a noventa e nove empregados, foi o que apresentou melhores resultados, relativos as dimensões pesquisadas, tendo nota 4, nas dimensões estratégia, organização e relacionamentos. A empresa apresenta estrutura organizacional definida, estratégia com enfoque no desenvolvimento do negócio e relacionamento estreito com fornecedores.

Porém, verifica-se na figura 5 que as dimensões com menor pontuação são processos e aprendizagem, o que pode ser atribuído à inserção em um município com uma pequena população, com concorrência não muito representativa, não motivando seus gestores para a busca de um aprimoramento contínua em relação à aprendizagem, seguindo padrões tradicionais na condução de seus processos.

**FIGURA 05:**  
GRÁFICO RADAR SUPERMERCADO MÉDIO



Fonte: Dados da pesquisa

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou vivenciar a realidade dos supermercados quanto a temática da inovação, e percebe-se, a dificuldade encontrada para o estudo e gerenciamento da inovação por parte dos supermercados de micro, pequeno e médio porte pesquisados.

Os dados elucidados com a pesquisa, mostram que nenhum dos três supermercados pesquisados, independentemente de seu porte, apresentou maturidade em relação ao gerenciamento da inovação, e encontram-se distantes dos cases de sucesso apresentados na introdução.

O menor supermercado pesquisado, com porte classificado como micro, não apresentou gerenciamento da inovação, evidenciado pelo fraco desempenho no que tange à processos e estratégia, não sendo possível identificar seu perfil. No entanto, apresentou importantes características inerentes a sua condição de micro empresa, com predominância em relacionamentos com os clientes e aprendizagem através da tentativa e erro, assim como organização, dada à sua estrutura reduzida

e atenção diferenciada, focada e integral de seus proprietários. Na aplicação do questionário ficou evidenciado a necessidade de auxílio na gestão do negócio e dependência de consultoria como a do SEBRAE.

O perfil de gerenciamento da inovação no supermercado de pequeno porte está orientado pelas dimensões de organização e relacionamentos, devido a melhor percepção da estrutura organizacional e ampliação do relacionamento as demais partes interessadas do negócio. Porém, da mesma forma que ficou evidenciado no mercado de porte micro, inovações relacionadas à processos e estratégia são pouco visíveis e detectáveis.

Os supermercados de médio porte, são os que estão com o estágio inicial do gerenciamento da inovação avançado, tendo o perfil do gerenciamento da inovação focado nas dimensões de estratégia, organização e relacionamentos. Em relação a organização anterior, além da organização e relacionamentos, tem a inovação inserida na perspectiva estratégica, onde tem clara orientação para o futuro, principalmente pela adoção de planejamento estratégico, utilização de ferramentas gerenciais e vivência de benchmarking. Como oportunidade de melhoria, inovações em processos são necessárias, na busca da dinamização e otimização dos resultados.

O estudo demonstra a necessidade de as organizações pesquisadas aprofundarem os seus conhecimentos sobre a inovação, e difundi-lo nas dimensões apresentadas na pesquisa. A pesquisa teve como limitação a percepção do gestor das organizações que respondeu a pesquisa, cabendo a estudos futuros discutir a temática sobre outros olhares.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBIX, Glauco. **Estratégias de inovação para o desenvolvimento**. Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, v. 22, n. 2, p. 167-185, 2010.

BARRAS, R.. **Towards a theory of innovation in services**. Research Policy. v. 15, p. 161- 173, 1986.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar., 1991.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001

CARRETEIRO, Ronald Pinto. **Inovação Tecnológica: como garantir a modernidade do negócio**. Rio de Janeiro, LTC, 2009.

CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S.; MERLO, E. M. **Uma aplicação conjunta das análises Swot/Pest**

**para avaliação de estratégias competitivas no varejo.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 77-101, 2010.

DI PRIMIO, F. **A história dos supermercados gaúchos.** Porto Alegre: Agas, 1999. Gallouj, F., Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and the research agenda. Journal of Evolutionary Economics, 19(2), 149-172.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** 3. Ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.

HONDA, S. Rota de crescimento. Superhiper, 38 (430), 2012. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Circular nº 34 – **Normas regulamentadoras do produto BNDES Automático.** Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html) Acesso em 18/03/2015

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. (Coords.) **Inovação organizacional e tecnológica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. **Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 4, n. 1, p.76-88, 2014.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view.** Strategic Management Journal, USA, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

Porter, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAUSEN, Jorge Oneide. **Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações.** In: Dieter Rugard. (Org.). Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí: Unijuí, 2012.

SCHREIBER, D.; THEIS, V. **A análise da relevância da inovação no processo de concepção estratégica: estudo de caso em uma empresa de componentes para calçados.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 11, n. 4, p. 292-303, 2014.



SCHUMPETER, J.A. 1982. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo, Abril Cultural, 169 p.

SERAFIM, Luiz Eduardo. **Inovação viabiliza Excelência na Execução de Estratégia e Planejamento**: Case 3M. In: Encontro do Conhecimento em Administração – ENCOAD (CRA-SP), 2011, São Paulo.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Crêterios de Classificação de Empresas**: EI – ME – EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> Acesso em 18/03/2015.

SILVA, Debora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. **Modelos para a gestão da inovação**: revisão e análise da literatura. Production, v. 24, n. 2, p.477-490, 2014.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro**. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 20-24, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). 2005. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3ª ed., Rio de Janeiro, FINEP. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html> Acesso em: 16/02/2015.

ROCHA, I. C. T.; QUINTÃO, R. T. **Utilização do processo de Gerenciamento por Categorias no setor supermercadista**: uma comparação entre empresas de diferentes portes. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 1, n. 2, p. 19-31, 2012.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation as a loosely coupled system in services**. International Journal of Services Technology and Management. v. 1, n. 1, p. 15-36, 2000.

TIDD, Joe.; BESSANT, John.; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2008.

ZAGO, Camila Avozani; CAMFIELD, Cláudio Eduardo Ramos; POLACINSKI, Édio; GODOY, Leoni Pentiado; WITTMANN, Milton Luiz. **Redes associativas como inovação organizacional**: estudo de caso de uma rede supermercadista. RAI – Revista de Administração e Inovação, v. 4, n. 1, p. 57-70, 2007.

# CULTURA ORGANIZACIONAL: O QUANTO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS INFLUENCIAM EM SUA MUDANÇA

FERRONATO, Sibeli Paulon; MACHADO, Liliâne Chaves - Cultura organizacional: o quanto as práticas de gestão de pessoas influenciam em sua mudança

## RESUMO

A cultura organizacional é um dos fatores que favorece na boa relação entre os funcionários quando bem desenvolvida, fornece uma imagem que identifica a empresa perante seus clientes internos e externos, ajuda na execução de projetos, dentre outras atribuições. O presente estudo foi realizado na Cereais, empresa do ramo de comércio de cereais, cujo objetivo geral foi estudar o processo de mudança na cultura organizacional vivido após o arrendamento da Cooperativa Agrícola, no ano de 2012, e analisar o impacto das práticas de gestão de pessoas no processo de adaptação da nova cultura, verificando se houve resistência dos funcionários e as consequências para o dia-a-dia no ambiente de trabalho. A pesquisa é exploratória, qualitativa e estudo de caso, com entrevista semiestruturadas aos funcionários da Cooperativa Agrícola e que foram contratados pela Cereais e a analista de RH da empresa Cereais. A diferença nas práticas de gestão de pessoas da Cereais, a mudança de cultura e as formas diferentes na execução de seus processos, políticas, nas atitudes dos gestores, bem como a diferença nas ações do RH, foram os resultados observados. Como impacto da mudança, tem-se a insegurança dos funcionários vindos da Cooperativa Agrícola, já os contratados pela Cereais apresentaram motivação em seu trabalho, embora haja alguns fatores que podem ser melhorados.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Cultura organizacional. Comércio de cereais.

---

## ABSTRACT

Organizational culture is a factor that favors the good relationship between employees when well developed, provides an image that identifies the company before its internal and external customers, helps in execution of projects, among other duties. This study was conducted in Grains, grains company's trading business, whose main objective was to study the process of change in organizational culture lived after the lease of the Agricultural Cooperative, in 2012, and analyze the impact of management practices people in the process of adaptation of new culture, making sure that there was resistance from employees and the consequences for the day-to-day working environment. The research is exploratory, qualitative and case study, semi-structured interview with the officials of the Agricultural Cooperative and who were hired by the Grains and Human Resources analyst's firm. The difference in the Grains people management practices, changing culture and the different ways in executing its processes, policies, attitudes of managers, and the difference in Human Resources' actions were the observed results. As the impact of the change, there is the insecurity of employees coming from the Agricultural Cooperative, already contracted for Grains showed motivation in his work, although there are some factors that can be improved.

**Key-Words:** People management. Organizational culture. Grain trade.

## 1 INTRODUÇÃO

Em toda organização é necessário que haja estudos para melhor gerenciar as pessoas, e o estudo da cultura organizacional ajuda neste gerenciamento. Diante das grandes mudanças que afetam a maneira de pensar e agir dos seres humanos, que a todo o momento se deparam com cenários transformadores, o desenvolvimento da cultura em uma empresa é de grande valia, pois afeta direta e indiretamente o desempenho organizacional e profissional.

A cultura pode ser compreendida como forma de lente, onde as pessoas observam o mundo e as que a levam a considerar o seu modo de vida como o mais natural. Ela atua como um fator de diferenciação social informa o que o grupo é, pensa e faz, buscando assim melhor entrosamento com o ambiente em que atua. Mesmo que cada cultura seja o resultado de uma história particular, ela também engloba as suas relações com outras culturas (ALVES, 1997, p. 3).

De certo modo, a cultura da sociedade ajuda a estabelecer a cultura da empresa envolvendo os valores humanos e os organizacionais. Através dos hábitos, valores, princípios, crenças e atitudes que a sociedade possui, molda a cultura da organização.

Assim, como a sociedade, a empresa também passa por constantes transformações, tanto na sua forma estrutural como no modo de interagir com as pessoas e o ambiente no qual está inserida. Como exemplos de mudanças, cita-se o novo estilo de gestão, existência de cargos temporários, a mão-de-obra diversificada, aprimoramento contínuo, satisfação

QUANDO O COLABORADOR É INCLUÍDO NO AMBIENTE DE TRABALHO ESTÁ DIANTE DA POSSIBILIDADE DE ATINGIR A SATISFAÇÃO NO TRABALHO, GERAR A QUALIDADE DE VIDA, DE ESTAR MOTIVADO, TER RESPONSABILIDADE, AUTOESTIMA E REALIZAÇÃO PESSOAL.

do cliente, aumento da flexibilidade e a mudança no perfil do funcionário.

De modo geral, as mudanças que ocorrem no cenário externo das empresas são as que influenciam diretamente na tomada de decisões dos gestores. Já, a necessidade de se adaptarem a essas transformações é de todos os indivíduos que participam do processo, impactando diretamente o profissional, pois este passa a ser cada vez mais exigido e desafiado a atingir metas e mostrar resultados.

Quando o colaborador é incluído no ambiente de trabalho está diante da possibilidade de atingir a satisfação no trabalho, gerar a qualidade de vida, de estar motivado, ter responsabilidade, autoestima e realização pessoal. Isso podendo variar de uma pessoa para outra, ou seja, umas conseguem outras não.

O presente estudo foi realizado em uma empresa no setor de comércio de cereais, aqui denominada Empresa Cereal, cujo objetivo foi estudar o processo de mudança na cultura organizacional vivido após o arrendamento

que esta fez de uma cooperativa, aqui denominada Cooperativa Agrícola, no ano de 2012, e analisar o impacto das práticas de gestão de pessoas no processo de adaptação da nova cultura, verificando se houve resistência dos funcionários e as consequências para o dia-a-dia no ambiente de trabalho.

A Cereais atua no mercado com a comercialização de grão in natura e na produção de óleo de Soja/vegetal; farelo de soja; lecitina de soja (resultante da degomagem do óleo vegetal, composto orgânico rico em fósforo usado para fazer chocolates, plásticos, leite em pó, tintas, rações etc); Biodiesel (Biocombustível); tocoferol (vem do processo do biodiesel, vitamina E, para rações animais e indústria farmacêutica, cosmética e alimentícia); glicerina (indústria química, farmacêutica, cosmética e alimentícia) e o ácido graxo (no processo do biodiesel e para rações animais e indústria farmacêutica, cosmética e alimentícia). A esmagadora possui forte atuação no mercado nacional e internacional, exporta para diversos países da América Latina, Ásia e Europa.

A Cooperativa Agrícola foi fundada no ano de 1968, com o propósito de prestar benefícios através do sistema cooperativista aos seus associados, com a missão de coordenar as atividades agropecuárias com tecnologia, qualidade, rentabilidade e sustentabilidade de forma diversificada e economicamente viável, baseada nos princípios da participação, capacitação e cooperação em busca da satisfação do associado e com seus valores baseados no associativismo, colaboração, fidelidade, integração e valorização do ser humano.

Observa-se que as duas organizações se

distinguem, pois a Cereais, é uma empresa privada, sem sociedade e que visa lucro, cujo seus objetivos organizacionais e a visão é a busca constante pela satisfação de seus clientes, desenvolvendo política e projetos que atendam as normas e exigências do mercado, através da utilização de tecnologias de última geração.

Diante das diferenças, destacam-se as práticas de gestão de pessoas implantadas pela Cereais. Na Cooperativa Agrícola o funcionário não precisava passar por processos de gestão de pessoas formais, como por exemplo, não existia recrutamento e seleção, pois os mesmos eram contratados diretamente pela direção, sendo que a pessoa responsável pelo setor não tinha responsabilidade e função para recrutar e selecionar.

O modelo de gestão de pessoas da Cooperativa Agrícola, na Regional 4, era tradicional, sem práticas de gestão de pessoas definidas e com processos desatualizados, onde não se tinha cobrança de normas, as admissões eram na maioria das vezes por indicação, parentesco ou apadrinhamento, também não possuía uma estruturação moderna em descrição de cargos, as práticas de segurança no trabalho não tinham muita importância para seus gestores, não possuía centro de custos e não tinham rígido controle em seus setores. Diferentemente das práticas de gestão de pessoas na Cereais, onde essa apresenta políticas e práticas de gestão de pessoas bem definidas e orientadas para o negócio.

Nota-se que a mudança da cultura organizacional entre as duas empresas (Cooperativa Agrícola e Cereais), bem como as diferenças das práticas de gestão de pessoas, justificam

a importância da presente pesquisa.

Assim, tem-se como objetivo desta pesquisa identificar quais os impactos das práticas de gestão de pessoas na mudança de cultura organizacional da Regional 4 da Cereais.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa foi de forma exploratória (MARCONI; LAKATOS, 2008; HAIR JR. et al, 2005; DIEHL; TATIM, 2004), e quanto à abordagem do problema, foi de maneira qualitativa (ROESCH, 2013). Já quanto ao procedimento técnico, o caráter configurado tratou-se de um estudo de caso (ROESCH, 2013) sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas na mudança de cultura organizacional da Regional 4 da Cereais.

As variáveis de estudo são:

**a) Cultura organizacional** – Cultura e organização estão inseridas no dia-a-dia das pessoas. Diante disso “a cultura organizacional representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, que distingue uma organização das outras” (LUZ, 2003, p. 14).

**b) Práticas de gestão de pessoas:** Para Chiavenato, Gestão de Pessoas é uma área contingencial e situacional, por que depende de vários aspectos, como a cultura de cada empresa, a estrutura organizacional adotada, das características ambientais, do negócio da organização, da tecnologia usada, do processo interno, do estilo de sua gestão e outras variáveis. Direciona ainda o contexto de ser um conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores que constroem talentos por meio de processos e cuida do capital hu-

mano da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 8-9). As práticas foram operacionalizadas por meio da identificação dos processos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Durante o processo de coleta e captação de informações para elaboração da pesquisa, foi necessário ouvir os sujeitos da pesquisa que possibilitaram detectar a diferença das práticas de gestão. A presente investigação teve como sujeitos da pesquisa os funcionários que vieram da Cooperativa Agrícola e que foram contratados pela Cereais; os funcionários admitidos pela Cereais sem registro na cooperativa e a analista de RH da empresa Cereais.

Os instrumentos utilizados no presente trabalho foram as entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental.

As fontes dos dados foram divididas em duas:

**FONTES PRIMÁRIAS:** utilizou-se como instrumento para coleta de dados uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas a técnica de observação participante (MARCONI; LAKATOS, 2008). As entrevistas foram gravadas e, após, transcritas na íntegra pela pesquisadora, com duração aproximadamente de 10 a 12 minutos cada entrevista:

1 – Entrevista com os funcionários que vieram da Cooperativa Agrícola: através dos relatos dos funcionários que eram da Cooperativa Agrícola, a intenção foi descobrir como era a cultura organizacional da Cooperativa, qual era a sua imagem perante a comunidade, o clima da organização, suas práticas e processos de gestão de pessoas, a oportunidade de

crescimento dentro da empresa e a integração da organização com ambiente externo e social. As entrevistas foram aplicadas entre os dias 21 à 22/10/2014. O quadro 1 a seguir apresenta o perfil dos respondentes da entrevista 1, no total de 5 pessoas.

**QUADRO 01:**  
CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES COOPERATIVA AGRÍCOLA

ENTREVISTADO	IDADE	TEMPO NA EMPRESA	CARGO	SETOR
A	60 anos	38 anos	Técnico agrícola	Departamento Técnico
B	54 anos	30 anos	Gerente de Unidade	Unidade de Pontão
C	35 anos	11 anos	Armazenista	Operacional
D	29 anos	4,5 anos	Vendedor do comercio varejista	Loja Agropecuária, Unidade de Caci que Doble
E	28 anos	7 anos	Técnico agrícola	Departamento Técnico

Fonte: Dados primários (out/2014)

2 – Entrevista com a analista de RH da Cereais: nessa fase, buscou-se um levantamento de informações, através de perguntas abertas, com a finalidade de saber quais são os processos as práticas de gestão de pessoas da Cereais, bem como a comunicação dos gestores com os funcionários, para assim poder verificar as semelhanças e diferenças entre as práticas de gestão da empresa Cereais com as da Cooperativa Agrícola. Esta foi aplicada dia 23/10/2014.

3 – Entrevista com os funcionários contratados pela Cereais: o objetivo dessas entrevistas foi levantar a cultura organizacional atual da Regional 4 da Cereais, por meio de relato dos funcionários admitidos pela Cereais; buscando a análise ou a percepção dos mesmos no que tange, os objetivos da empresa, o clima organizacional, a comunicação e satisfação no trabalho e a participação na comunidade. Estas entrevistas foram realizadas com 5 funcionários, entre os dias 24 à 28/10/2014. O quadro a seguir apresenta a identificação do perfil dos respondentes da entrevista 3.

**QUADRO 02:**  
CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES CEREAIS

ENTREVISTADO	IDADE	TEMPO NA EMPRESA	CARGO	SETOR
A	46 anos	7 meses	Auxiliar. Rec. Expedição	Setor Operacional
B	22 anos	1,8 anos	Técnico agrícola	Departamento Técnico
C	23 anos	2,3 anos	Auxiliar de Unidade	Setor Administrativo
D	21 anos	1,5 anos	Auxiliar de Unidade	Setor Administrativo
E	44 anos	2,3 anos	Assistente de Unidade	Setor Administrativo

Fonte: Dados primários (out/2014)

**FONTES SECUNDÁRIAS:** foram usados fotos, acervos, livros, registros de eventos e site da organização pesquisada. Dessa maneira foi possível analisar o impacto que as práticas de gestão de pessoas da Cereais trouxeram para o ambiente de trabalho.

A análise e interpretação dos dados foram feitas por meio da tabulação das gravações e análises de conteúdos, buscando identificar as variáveis de estudo após confrontando com a fundamentação teórica.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está estruturado em seções e subseções, as quais apresentam os principais conceitos teóricos relacionados a pesquisa. Ele disserta sobre a cultura organizacional, as implicações da cultura organizacional frente às mudanças, o comportamento organizacional; a evolução histórica da gestão de pessoas e seus processos.

#### 3.1 Cultura organizacional

Um aspecto importante do desenvolvimento humano no ambiente empresarial é a cultura organizacional praticada pela organização, pois ela pode interferir no relacionamento da empresa e dos colaboradores. Esta relação faz com que o ser humano se torne um incentivador da cultura, transmitindo e compartilhando realidades, valores enquanto se relaciona com os demais membros da organização ou parceiros de negócio, tornando-se um agente de cultura organizacional.

Atualmente, as organizações são conhecidas pela sua cultura, enquanto no passado eram conhecidas pelos seus prédios, edifícios e localização. Para Schein (1986, p. 47), a cultura organizacional é um composto de argumentos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com as adversidades de adaptação externa e integração interna, as quais deram resultados; foram válidos para serem repassados a novos integrantes, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas ou adversidades.

"A cultura organizacional representa o conjunto de crenças, valores, estilos de tra-

balho e relacionamento, que distingue uma organização das outras" (LUZ, 2003, p. 14), isto é: através da cultura organizacional as

"[...] A CULTURA ORGANIZACIONAL SE REFERE A UM SISTEMA DE VALORES COMPARTILHADOS PELOS MEMBROS DE UMA ORGANIZAÇÃO QUE A DIFERENCIA DAS DEMAIS [...]"

empresas criam sua identidade, o seu registro. Assim sendo, para Marras (2007, p. 289) "toda a organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores". Ou seja, a cultura de uma empresa reforça o comportamento de seus integrantes, demonstrando o que deve ser evitado ou seguido, fazendo que com que ele expresse ou desperte o modo como encara as coisas, o mundo, a vida.

Na mesma direção Robbins, Judge e Sobral contextualizam "[...] a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais [...]" (2010, p. 501). Ela tem o objetivo de criar distinções entre uma organização e outra. Embora o conceito de cultura seja amplo, seu estudo permite-nos compreender profundamente as organizações. Desta forma, quanto mais tempo uma cultura for implan-

AS DECISÕES DE  
UMA EMPRESA SÃO  
TOMADAS DE ACORDO  
COM O QUADRO  
DE REFERÊNCIAS  
DETERMINADO  
POR SUA CULTURA.  
A CONDUÇÃO DA  
EQUIPE E AS AÇÕES  
REALIZADAS NA BUSCA  
DE RESULTADOS SÃO  
CONDICIONADAS POR  
ESSA CULTURA [...]"

tada e compartilhada por todos, maior será sua influência tanto no convívio, no relacionamento, desenvolvimento ou no seu estilo de trabalho.

Nessa corrente teórica, Lacombe descreve: "as decisões de uma empresa são tomadas de acordo com o quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura [...]" (LACOMBE, 2005, p. 229). Contudo, a cultura precisa ser bem determinada, porque tem reflexos profundos na organização.

Na medida em que se destaca o conceito de cultura, sua representatividade segundo os autores se dá através de crenças e valores. Também se integram a esse sistema pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados que reunidos formam os elementos representativos da cultura organizacional. Esses elementos proporcionam uma maneira de identificação do

comportamento e suas mudanças, Freitas define elementos culturais como sendo:

O caráter hipotético, onde as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, levando a naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros. Tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle (FREITAS, 1991, p.12).

Depois de apresentar-se a conceituação de vários autores sobre o tema cultura organizacional, percebe-se que ela pode e deve sofrer transformações na intenção de aperfeiçoamento, isso inclui a mudança no modo de negociar, a maneira como trata seus clientes e funcionários, pois com a era da modernidade tecnológica, as mudanças acontecem constantemente e as empresas precisam estar preparadas para oferecer ao seu quadro funcional, desenvolvimento de habilidades que antes não se faziam tão indispensáveis, mas que alteram o modo de trabalho, criando ambientes mais propícios e gerando assim muito mais desempenho de seus colaboradores.

Muitas vezes estas inovações nem sempre são aceitas por todos; onde cada indivíduo nasce e carrega consigo temperamentos e percepções agarradas e intrínsecas. É necessário um trabalho bem ordenado por parte das empresas para que realmente transmitam o verdadeiro sentido destas mudanças, a fim de que haja uma reciprocidade e possa ocorrer de fato uma renovação na cultura organizacional.'



### 3.1.1 Aspectos relacionados à mudança da Cultura Organizacional

Toda a administração de mudança só se completa se for incluso o desenvolvimento organizacional. Para Robbins (2006, p. 429), o Desenvolvimento Organizacional é um termo que serve para envolver intervenções de mudanças planejadas, baseadas em valores humanos e democráticos, buscando aprimorar a eficácia e melhorar o bem-estar dos colaboradores.

Mudanças ocorrem toda a hora, não importando o ambiente. O autor Marras descreve definições a mudanças que ocorrem no interior das organizações.

[...]O enxugamento de estruturas; o fim da corrida por cada vez mais benefícios; grande insegurança de emprego e desilusões com as instituições; aumento de exigência no perfil dos empregados; diminuição dos níveis salariais; empregos multifuncionais; o fim do emprego vitalício (MARRAS, 2007, p. 314).

Quando se fala neste processo, o que mais causa ansiedade, medo e indagação é: será que vou me adaptar? Vou conseguir acompanhar esta mudança? Para Spector (2010, p. 533) "A mudança organizacional é frequentemente forçada pelas circunstâncias e crises que estão além do controle das pessoas que se encontram no comando [...]". Portanto, é de fundamental importância ter "mente aberta" e flexibilidade.

Assim, como o sucesso de uma empresa ou instituição necessita da integração de seus setores, a mudança envolve atitudes e elimina hábitos enraizados no indivíduo. Segundo Chiavenato (2010, p. 406) "[...] A mu-

A DIFICULDADE DA MUDANÇA, SEGUNDO LACOMBE (2005), É ENCONTRADA QUANDO SE MUDA A CULTURA, POIS QUANDO SE MUDA A CULTURA, MUDA-SE A MANEIRA DE PENSAR E AGIR DOS INDIVÍDUOS E ATÉ MESMO TENDO QUE SER FEITO TROCA DESSAS PESSOAS.

dança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade [...]". Ou seja, é a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, não deixa de ser a passagem de um estado para outro diferente.

A dificuldade da mudança, segundo Lacombe (2005), é encontrada quando se muda a cultura, pois quando se muda a cultura, muda-se a maneira de pensar e agir dos indivíduos e até mesmo tendo que ser feito troca dessas pessoas. Esta mudança desafia hábitos que estão enraizados, bem como pensamentos e ações, ocorrendo assim um confronto não só de comportamento, mas de sentimento. "Resistências a mudanças podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança" (LACOMBE, 2005, p. 234).

A maioria dos colaboradores, independente da sua ocupação até entendem que a maneira que as coisas eram feitas antigamente e nos tempos atuais sofreram mudanças, mas resistem a elas.

Na obra de Robbins; Judge e Sobral tem-

se a definição: “mudança refere-se a uma alteração no modo de fazer as coisas” (2010, p. 567). A sobrevivência das organizações depende da resposta que dão as mudanças. Estes autores ressaltam que o responsável pela administração das atividades de mudanças dentro das organizações, é o agente de mudança. “[...] Eles podem ser gerentes ou não, funcionários novos ou antigos, ou consultores externos [...]” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 567). Contudo, os agentes agem como catalisadores e assumem responsabilidades.

Nos dias de hoje as exigências estão cada vez mais intensas, as empresas estão direcionadas ao cumprimento de metas, ao alcance de resultados e de saldo positivo. É fato que a globalização, as mudanças de mercado, os atuais meios de produção e a nova gestão ou exigências de novas competências de seus trabalhadores fazem com que estas adaptações sejam realizadas, caso contrário às empresas são engolidas pelo avanço tecnológico.

As organizações mudam e o ser humano é considerado o centro do processo. Com isso, o Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma técnica que tem o objetivo de conseguir implantar mudanças de forma eficaz (LACOMBE, 2005, p.328). “O Desenvolvimento Organizacional (DO) é um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor [...]” (SPECTOR, 2010, p. 535). Esse desenvolvimento pode levar em consideração o lado humano da mudança e sua melhor forma de conduzir para que a organização permaneça eficaz e mais produtiva. “[...] Este desenvolvimento é uma estratégia de intervenção que utiliza processos grupais para enfocar toda a cultura de uma organização de maneira a efetuar alterações planejadas [...]” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 62).

Marras descreve que o Desenvolvimento Organizacional “[...] diz respeito às responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional, no seu todo, ao longo prazo de tempo, garantindo que os objetivos estrategicamente traçados mantenham-se no rumo” (MARRAS, 2007, p. 299). Pode-se afirmar que a implantação desta ferramenta requer a interação e transformação de vários processos como, a comunicação, liderança, tomada de decisões e relações interpessoais.

Os profissionais de Gestão de Pessoas também são parceiros de negócio e agentes de mudanças. Além das práticas específicas da gestão, para ser agente de mudanças à exigência se dá no conhecimento profundo do negócio da empresa, para onde ela caminha, qual é o seu produto, seus clientes, concorrentes, onde ela pode chegar e qual sua posição de mercado. Descobre os resultados a que se quer chegar, bem como a identificar como as pessoas podem

“[...] DIZ RESPEITO ÀS  
RESPONSABILIDADES DE PLANEJAR  
E ACOMPANHAR O CRESCIMENTO  
ORGANIZACIONAL, NO SEU TODO,  
AO LONGO PRAZO DE TEMPO,  
GARANTINDO QUE OS OBJETIVOS  
ESTRATEGICAMENTE TRAÇADOS  
MANTENHAM-SE NO RUMO”

ser modificadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 28).

Davis e Newstrom por sua vez, concluem que a gerência é responsável pela implantação da mudança e que os funcionários contribuem para o seu funcionamento. Que o papel do agente é “iniciá-la e ajudá-la a funcionar. Apesar de a gerência iniciar as mudanças, quem controla o seu sucesso final são os funcionários, os quais fazem a maior parte dela funcionar” (DAVIS; NEWS-TROM, 2001, p. 46). Portanto, o apoio dos colaboradores é um grande aliado para o progresso, assim como o papel do agente.

### 3.2 Gestão de pessoas

A partir da década de 40 no Brasil, o trabalho passou a ter reconhecimento em termos de valorização do capital/remuneração, melhor relacionamento de empregados e empregador, surgindo assim o amparo ao trabalhador através da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em 1943. Ela influenciou o sistema de gestão, a tomada de decisões, a maneira de agir, sendo que antes disso as pessoas eram tratadas como ferramentas e com essa mudança, ganharam a atenção e valorização humana.

A década de 90 foi decisiva para a gestão de pessoas no Brasil, pois houve um avanço em termos de investimento de capital e mão-de-

obra, incentivando a busca por emprego e não só salário, isso ocorreu devido o crescimento da prestação de serviços e profissionalização, amadurecendo as formas de Gestão.

Há uma metamorfose constante e a contextualização de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e Gestão de Pessoas também sofreram alterações. Quando se fala de gestão de pessoas se fala de gente, de atitudes, inteligência, ações e reações. Ela é uma das áreas que mais tem sofrido modificações e transformações nos últimos tempos.

A gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação, motivação dos integrantes, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança e saúde, bem estar e qualidade de vida. As empresas bem sucedidas estão percebendo que prosperarão e terão sucesso, se manterem essa ligação de administração com nova gestão. E a essa necessidade de adaptação estão relacionados os seis processos básicos de GP, segundo Chiavenato (2010, p. 15-16):

1) **Agregar:** O processo agregar é incluir novas pessoas na empresa, também chamado de processo de provisão ou de suprimento de pessoas, incluem no processo recrutamento e seleção de pessoas.

2) **Aplicar:** O aplicar é o processo para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar dentro da empresa, aqui está inserido o desenho organizacional, de cargos, sua análise e descrição, as orientações e avaliações de desempenho.

QUANDO SE FALA DE  
GESTÃO DE PESSOAS  
SE FALA DE GENTE, DE  
ATITUDES, INTELIGÊNCIA,  
AÇÕES E REAÇÕES.

3) **Recompensar:** Nesse processo está à utilização de incentivos às pessoas e a satisfação de suas necessidades individuais. Incluem recompensas, remuneração e benefícios.

4) **Desenvolver:** No desenvolver pessoas, está o processo de treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, gestão de conhecimento, programa de comunicação, é quando se incrementa o profissional e o pessoal das pessoas, dos colaboradores.

5) **Manter:** Processos de manter pessoas, são os utilizados na criação de condições psicológicas e de ambiente satisfatório para que os colaboradores desenvolvam suas tarefas. Ele envolve a cultura organizacional, o clima, disciplina, a higiene, segurança, QVT e a relação dos empregados e sindicatos.

6) **Monitorar:** Nessa etapa os colaboradores são acompanhados e monitorados. Esse controle de atividades serve para verificar os resultados e nesse processo está incluso banco de dados atualizados e sistema de informações gerenciais definidos.

Certamente, uma gestão sólida, aliada ao pensamento inovador, com visão voltada para o futuro e reconhecimento do capital humano, faz com que uma organização conquiste importante espaço em um cenário competitivo. O conjunto de ações, envolvidos nos processos de Gestão de Pessoas, buscam o desenvolvimento e a valorização das pessoas tendo como objetivo, a melhoria no nível de qualidade de vida e bem estar.

Muito se tem discutido sobre as práticas de gerir pessoas e implementação de um eficiente desenvolvimento organizacional. Vários autores discorrem sobre estas temáticas, como bem foi visto nesse capítulo, e mostram claramente, em seus apontamentos que uma boa prática de gestão de pessoas contribui significativamente nas mudanças culturais da cada empresa.

Sob a ótica moderna, as empresas, em sua maioria necessitariam revisar seus conceitos e buscar novos aprendizados de gestão, pois não é mais possível separar histórias individuais, personalidades de cada trabalhador, anseios e motivações, de habilidades estritamente profissionais, haja vista que tudo pode interferir na capacidade produtiva e na qualidade de vida do indivíduo, interferindo assim na própria empresa.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a caracterização das empresas pesquisadas e a análise do impacto das práticas de gestão de pessoas na mudança de cultura entre as organizações bem como sugestões.

### 4.1 Caracterizações das organizações envolvidas no estudo

#### 4.1.1 Cooperativa Agrícola

A Cooperativa Agrícola foi fundada em 07 de janeiro de 1968. A ideia surgiu nas reuniões do Sindicato dos Trabalhadores Rurais. Na época, os produtores rurais entregavam a sua produção em cooperativas da região. Com a precariedade das estradas e a longa distância para entregar a produção, houve a motivação de 26 agricultores a concretizarem tão importante projeto cooperativo, para atender suas necessidades e defender seus interesses de forma

organizada. Eles idealizaram uma estrutura que lhe desse segurança que organizasse a produção, que lhe proporcionasse orientação técnica e comercial e outros benefícios que o sistema cooperativo pode oferecer aos seus associados.

Porém em 19 de abril de 2012, por erros de administração, estratégias de negócios, inadimplência e valorização no valor dos produtos a dificuldade em manter essa estrutura foi grande, entrando assim em uma grande crise regional. Fazendo que a mesma buscasse parcerias/arrendamentos para negociar e seguir com suas estruturas de portas abertas, possibilitando os agricultores e fornecedores receberem seus créditos. Hoje a Cooperativa mantém em funcionamento 04 lojas agropecuárias, Fábrica de Rações e Posto e Resfriamento de leite sobre o comando da direção Cooperativa Agrícola. Foram arrendadas as unidade de moagem de trigo, a unidade da ervateira, buscou-se parceria e as unidades de recebimento, armazenagem e beneficiamento de cereais foram arrendadas para Empresa Cereais. Essa crise causou a demissão de mais de 100 colaboradores e um grande impacto na economia regional. Esse desligamento fez com que muitos funcionários migrassem para outras cidades devido a falta de emprego.

ATRAVÉS DA MISSÃO,  
VALORES E PRINCÍPIOS  
UMA ORGANIZAÇÃO  
É DEFINIDA. ELES  
COMPÕEM O CONJUNTO  
DOS ELEMENTOS DA  
CULTURA NO QUE TANGE A  
DESCRIÇÃO DE VALORES:

A identificação da organização está inserida no grupo de elementos superficiais da cultura organizacional, no elemento "símbolos", o qual segundo o autor Wagner III (2009, p. 368) são objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar ideias complexas e mensagens emocionais. Co-

operativa Agrícola, identificada pelo slogan ou pelo "grito de guerra" como sendo: A marca do progresso e da credibilidade.

Sua missão era de coordenar as atividades agropecuárias com

tecnologia, qualidade, rentabilidade e sustentabilidade de forma diversificada e economicamente viável, baseada nos princípios da participação, capacitação e cooperação em busca da satisfação do associado. Norteadas pelos valores da credibilidade, assiduidade, associativismo, colaboração, profissionalismo, coleguismo, responsabilidade, fidelidade, criatividade, valorização do ser humano e integração comunitária.

Através da missão, valores e princípios uma organização é definida. Eles compõem o conjunto dos elementos da cultura no que tange a descrição de valores: consiste a tudo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como a satisfação do cliente ou do usuário. (CARVALHO; TONET,

1994 apud TAVARES, 1996).

Em relação ao setor de Recursos Humanos da Cooperativa, essa possuía um funcionário, o qual era responsável pela parte burocrática (folhas de pagamento, admissão e demissão de funcionários, recolhimento de impostos, informações para a Previdência Social, Ministério do Trabalho e Receita Federal) e que trabalhava em conjunto com o Setor de Recursos Humanos, sendo este último responsável pela coordenação e organização de demandas internas, levantamento de necessidades de cursos e aprimoramento e de capacitação profissional, ainda como assistente administrativo do conselho Diretivo.

#### 4.1.2 Cereais

A empresa Cereais foi fundada em 13 de fevereiro de 1988 no norte do RS. Quando inaugurada a Cereais atendia as necessidades de pequenos produtores de soja da região do Alto Uruguai. Dez anos depois, em 1998, com a expansão de suas atividades e pela conquista de novos mercados, a Cereais inaugurou uma nova unidade de recebimento de grão com capacidade superior para atender a nova demanda comercial.

Em 2008, ela iniciou as parcerias de arrendamentos, Cooperativa Triticola que formaria sua rede para recebimento de grão. Em 2010, expandir ainda mais seu negócio, inaugurando a sua usina de biodiesel e no mesmo ano a rede de recebimento foi incrementada.

A estrutura do parque industrial foi aperfeiçoada mais uma vez em 2012 através da duplicação da sua capacidade de produção. No mesmo ano, arrendou as unidades de re-

cebimento junto a Cooperativa Agrícola, por um período de 15 anos, permitindo agregar novos municípios para atuação da Cereais, totalizando 41 pontos de recebimento em 34 municípios, com capacidade de armazenagem de 380.466 toneladas de grãos.

No ano de 2013 a empresa iniciou a construção de sua refinaria de glicerina. A nova Planta Industrial com capacidade de 150 tonelada/dia confirma a capacidade e o pensamento inovador dos dirigentes da empresa, com visão voltada para o crescimento e o futuro.

Em 2014 chega aos 26 anos com um quadro de 409 funcionários, divididos em setores chamados de Indústria (Biodiesel), Originação (Recebimento de grãos) e Administrativo. No decorrer da história, incorporou cooperativas que enfrentaram crises, por meio de arrendamentos, aumentando ainda mais a sua rede para recebimento de grãos, dividindo em quatro regionais sendo: Regional 1, 2, 3 e 4.

A regional a ser analisada é a regional 04, que atua no recebimento, armazenagem, beneficiamento e comercialização de grão (soja, milho e trigo), venda de insumos, defensivos e assistência técnica. Conta com a dedicação de 40 colaboradores.

Além da produção de um biocombustível e das suas áreas de reflorestamento, a empresa é a segunda no Brasil a receber o título de Efluente Zero, que foi conquistado através da implantação de um projeto inovador que utiliza um sistema de evaporação de efluentes. Através dele a água que é utilizada no processo, que antes era direcionada

para o meio ambiente, atualmente circula novamente no próprio processo, evitando que gases e resíduos sejam liberados no ar.

#### 4.2 Impacto das práticas de gestão de pessoas na mudança de cultura entre as organizações

As práticas de Gestão de Pessoas é hoje, um dos temas mais desafiadores para esta área e que vem recebendo investimentos cada vez maiores dentro das organizações visionárias. Nesta seção faz-se uma análise das práticas de gestão de pessoas na mudança de cultura entre as organizações, com a intenção de avaliar quais os impactos dessas práticas.

Depois das entrevistas e também fazendo uso da observação participante, nota-se que, na Cooperativa Agrícola, o departamento de pessoal possuía um funcionário, o qual era responsável pela parte burocrática (folhas de pagamento, admissão e demissão de funcionários, recolhimento de impostos, informações para a Previdência Social, Ministério do Trabalho e Receita Federal) e que trabalhava em conjunto com o Setor de Recursos Humanos, sendo este último responsável pela coordenação e organização de cursos internos, levantamento de necessidades e aprimoramento, ainda atuava como assistente administrativo do conselho Diretivo.

Porém a organização pouco investia com recursos próprios na formação, quando ocorriam esses cursos eram por patrocínios ou em parceria com serviços de aprendizagem, conforme registro de entrevista realizada. Na Cooperativa Agrícola não existia recrutamento e seleção de pessoal, pois os mesmos

eram contratados diretamente pela direção, sendo que a pessoa responsável do setor não tinha autonomia para selecionar e recrutar. O modelo de gestão era um tanto que arcaico, onde não se tinha cobrança de normas, as admissões eram na maioria das vezes por indicação, parentesco ou apadrinhamento, também não possuía uma estruturação moderna em descrição de cargos e salários.

Não existia avaliação psicológica, avaliação de perfil ou competências, nem feedback, ou ainda uma rotina que envolvesse os objetivos ou atividades de estímulo, capacitação, avaliação de desempenho e acompanhamento de pessoas, pois eram introduzidas ações conforme as necessidades surgidas e dependiam muito mais da Diretoria Executiva, para que ocorram mudanças. Os cursos realizados eram os básicos, conforme exigência dos órgãos fiscalizadores.

A remuneração era através de salário fixo. Já o setor de vendas e departamento técnico recebia comissão sobre vendas e ainda como benefício direto anualmente, havia participação dos lucros. O pagamento do salário era até o 5º dia útil do mês. As férias do funcionário podiam ser gozadas em dois períodos, sendo 15 dias no verão e 15 dias no inverno, ou a empresa comprava 10 dias e o colaborador tinha 20 dias de descanso, ou seja, tudo podia ser negociado até mesmo descontar nas férias em caso de precisar sair por motivos pessoais.

O funcionário Cooperativa Agrícola tinha como direito auxílio doença, 13º salário, horas extra e os funcionários estudantes nos últimos dois anos, auxilia estudante. O acesso

à direção era mais fácil, sem restrição/medo, era uma relação aberta. Não possuía centro de custos, não havia controle rigoroso nas compras. O registro de assiduidade era realizado por ponto manual até 2011.

Na Cooperativa Agrícola, havia a participação em feiras e eventos e nos trabalhos comunitários. No fator integração, os funcionários tinham a associação, onde na sede própria, eram realizados jogos, amigo secreto, comemoração de aniversários, entre outros.

Se tratando de segurança no trabalho a mais de 30 anos os colaboradores trabalhavam sem proteção, sem visão ou importância com a qualidade de vida e a segurança no trabalho. Em 2000, devido às exigências legais, foi implantada na Cooperativa Agrícola a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), onde houve uma pequena melhora na qualidade de vida do quadro de colaboradores, onde esses puderam conhecer os EPIs (equipamentos de proteção individual) e EPCs (equipamento de proteção coletiva).

Durante 10 anos, a empresa teve somente assessoria terceirizada neste setor, e nos últimos 1,5 anos (antes da crise) contava com a colaboração de um profissional efetivo no desempenho das tarefas. Mesmo por exigências legais, a grande realidade é que a cultura organizacional enraizada, o tempo de serviço de seus funcionários e a falta de incentivo e a valorização do setor, por parte da direção, quanto às cobranças das normas e o desempenho correto de suas funções, pouco contribuíam para o avanço e melhorias, passando uma ideia de vício e resistência às mudanças.

Outro resultado que pode ser apresentado é os funcionários entrevistados que tiveram passagem pela Cooperativa Agrícola, no fundo ainda sentem certa resistência quando a questão é referente ao clima organizacional, a comunicação com os gestores, o orgulho de trabalhar na cooperativa, na integração entre colegas e a participação e envolvimento com a comunidade. Percebe-se que o sistema diferente da Cereais causa impacto no dia-a-dia de quem possuía essa antiga cultura. Esses já apresentam maior dificuldade em aceitar os procedimentos burocráticos, sistemas lentos, retornos demorados devido a centralização e isso certamente precisa de um acompanhamento.

Entretanto, na Cereais, acredita-se que pelo fato dos colaboradores entrevistados não terem essa passagem pela cooperativa e como outro fator, serem pessoas mais novas, sem muitas experiências como os da Cooperativa Agrícola, diferencia-se em relação a satisfação no trabalho.

Analisando as práticas de gestão da Cereais, os resultados são totalmente diferentes, primeiramente por ser uma empresa estruturada. Existe um alinhamento dos objetivos, uma liga-

EM 2000, DEVIDO ÀS EXIGÊNCIAS LEGAIS, FOI IMPLANTADA NA COOPERATIVA AGRÍCOLA A CIPA (COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES)



ção bem maior entre a direção e o departamento que gere pessoas se comparada a Cooperativa Agrícola.

Os processos são norteados por ações do Programa GERAR – Programa de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, baseado nos seis processo agregar, aplicar, re-

compensa, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Ocorre **recrutamento e seleção**, preenchimento de vaga, entrevista com o candidato, avaliação psicológica, entrevista com o gestor e por último realizada a proposta final ao candidato. Após sua admissão o funcionário passa pelo treinamento de integração de funcionários. Quando são passadas todas as informações referente a empresa pelo setor de RH (funcionamento, estrutura, programas, história da empresa, conhecem os produtos, etc), sobre funcionamento dos contratos, férias, benefícios, horários, entre outros pelo Departamento de Pessoal, sobre o Sistema Integrado de Gestão (boas práticas de fabricação, manual da Qualidade, Higiene da indústria ).

A Segurança do Trabalho fala sobre o uso de EPI's, riscos envolvidos no processo, como proceder em caso de acidente de trabalho, reações a emergências, etc. Os funcionários que são da área administrativa recebem ainda o treinamento sobre o uso do sistema informatizado de gestão e uso das ferramentas de TI (tecnologia da informação).

Quanto à **remuneração** a empresa possui um plano de cargos e salários onde os colaboradores podem progredir na empresa com relação ao seu salário. O objetivo é deixar transparentes as regras de ascensão e política salarial da organização. Assim, quando o colaborador entra na empresa, já sabe qual sua perspectiva de carreira e possibilidades.

Com os **treinamentos** e desenvolvimento de pessoas é possível monitorar número de horas treinadas, avaliar as necessidades de desenvolvimento de cada área, onde estão as lacunas de capacitações. No processo **avaliação de desempenho** é realizada anualmente através de um software chamado Analisa, o qual compreende 3 fases. A autoavaliação feita pelo colaborador, a que o gestor faz e a etapa de consenso, momento onde ocorre uma troca entre gestor e funcionário sobre os pontos da avaliação. Todas as devolutivas ocorrem na presença do setor de RH, mediando o feedback entre gestor e funcionário.

O setor de segurança e saúde do trabalho dentro da Cereais é bem atuante. Um setor que tem carta branca com a direção, devido a importância que é dada e pelo investimento que a Cereais determina para o departamento. Possui práticas, procedimento e programas que avaliam, controlam os riscos e promovem a preservação da saúde dos trabalhadores. Se tratando de comunicação com os colaboradores, ocorre através de comunicados internos, murais, entre

OS PROCESSOS SÃO NORTEADOS POR AÇÕES DO PROGRAMA GERAR – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS, BASEADO NOS SEIS PROCESSO AGREGAR, APLICAR, RECOMPENSA, DESENVOLVER, MANTER E MONITORAR PESSOAS.

outros meios, mas nota-se que é uma comunicação distante.

Analisando as diferenças e semelhança das culturas, dois pontos estão em evidência. O primeiro, a importância dos processos de gestão dentro da organização. É fundamental conhecer melhor as equipes, promover o desenvolvimento para que todos possam exercer seu trabalho de forma eficiente, gerando oportunidades de crescimento, gerando satisfação com qualidade de vida. E o segundo aspecto é trabalhar a resistência por parte dos funcionários que eram Cooperativa Agrícola e hoje são Cereais. A burocracia aparenta ser um empecilho bem como a comunicação restrita e a ausência de integração e participação comunitária.

## 5 CONCLUSÃO

Cultura Organizacional é um conceito de integração entre indivíduo e ambiente da empresa. Ela afeta direta e indiretamente o desempenho organizacional e profissional tanto do colaborador como administrador. O desenvolvimento de uma Cultura Organizacional tem grande significado nos resultados de uma empresa e na maneira de gerenciar pessoas, ela deve ser difundida, buscando o fortalecimento dos valores.

Cada empresa tem a sua própria cultura e através dela identificam-se os costumes, crenças e valores, pode-se fixar a sua marca, orientar, controlar e avaliar o comportamento dos indivíduos que a constituem a empresa. A cultura na verdade é uma identidade do ambiente e da forma de gerenciar. A proposta deste trabalho foi definir o que é Cultura Organizacional através de pontos de vista diferentes, buscando o real significado dessas duas palavras. E a partir disso, facilitar à compreensão, os benefícios, a importância da mudança de uma cultura organizacional, bem como pesquisar a diferença ou semelhança dela entre duas empresas. Cooperativa Agrícola e Cereais.

A diferença nas práticas de gestão de pessoas da Cereais, a mudança de cultura e as formas diferentes na execução de seus processos, políticas, nas atitudes dos gestores, bem como a diferença nas ações do RH, foram os resultados mais importante que se obteve através do método de análise de conteúdo. Com isso constatou-se como impacto das práticas de gestão de pessoas na mudança de cultura organizacional da Regional 4 da Cereais a burocracia que dificulta o andamento dos processos, a comunicação restrita com os componentes do “topo da pirâmide” (diretores e gestores), o sentimento dos colaboradores que eram da Cooperativa de serem deixado de lado, uma vez que possuem experiência e essa não é considerada, gerando assim, insegurança nos funcionários vindos da Cooperativa Agrícola. Por outro lado, os contratados pela Cereais estão satisfeitos em seu trabalho, mas esperam melhor reconhecimento e oportunidades dentro do processo de gestão.

Analisando o resultado obtido, apresenta-se a necessidade de revigorar a cultura organizacional da Cereais. Uma vez que ela designa, liga, corrige e coloca em ordem. A Cereais precisa fortalecer a cultura, comunicando, informando, motivando os colaboradores, gerando satisfação,

qualidade de vida, aumentando os resultados do negócio.

Proporcionar atividades de integração entre colegas e envolvimento com a comunidade, desenvolver programas que proporcionem melhor comunicação e aproximação entre diretores, gestores e funcionários, buscando um elo; uma ligação como se tem com os coordenadores de unidades e os funcionários. Acompanhamento dos indivíduos no seu dia-a-dia, investir e disponibilizar mais treinamentos e benefícios aos seus colaboradores, pois se trata de uma variável importante, que afeta diretamente na qualidade do trabalho desenvolvido e comprometimento com a empresa. A Cereais pode ainda, realizar uma pesquisa de clima organizacional, a qual contribuirá para avaliar o ambiente de trabalho, a produtividade e o desempenho de cada funcionário, verificando se a mudança de cultura realmente foi difundida.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. V.2. São Paulo: Pioneira, 2001.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo, Editora Futura, 2007.

MILKOVICH, Georg T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São

Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS; Stephen P.; **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS; Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Ivone de (Colab). **Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SPECTOR, Paulo E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como instrumento de poder**, 1996. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Cultura\\_e\\_cultura\\_organizational/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizational/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf). Acesso em: 08 nov 2014.

WAGNER III, Jhon A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.





CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RS