ISSN: 2318-1052

SEAA
Semana Ativa do Administrador

Anais da 6° edição da Semana Ativa do Administrador da Universidade Federal Rural do Semi-Árido com o tema "Tendências das Novas Tecnologias para as Organizações e Gestão de Pessoas"

Organização:

Centro Acadêmico do curso de Administração (CAAD)/UFERSA

EDUFERSA
Editora Universitária

ISSN: 2318-1052

Apresentação

A Semana Ativa do Administrador (SEAA) é um evento realizado pelos alunos do curso de Administração da UFERSA com o apoio do corpo docente. O objetivo é promover um evento interativo que oportunize, aos futuros administradores, o acesso a informações importantes ligadas ao ensino, pesquisa e extensão em Administração.

A realização do encontro ocorre no segundo semestre do ano, próximo ao dia do administrador, por ter o objetivo de homenagear esse profissional. Assim, o evento reúne os administradores em processo de formação, como todos que buscam aprendizagem na área, culminando com um excelente momento de interação e de socialização de conhecimento.

Essa sexta edição da SEAA conta com a participação de diferentes profissionais, formados por doutores e mestres de universidades, assim como, por praticantes de gestão, o que mostra que o evento vem se consagrando, e com isso trazendo aos interessados a possibilidade de aprender.

Diante desse esforço acadêmico, os anais estão formados por artigos completos que apresentam pesquisas das diferentes áreas da Administração. Os trabalhos científicos aqui publicados foram avaliados por uma comissão formada por acadêmicos mestres e doutores da UFERSA no sistema *blind review*.

No sumário, o leitor poderá identificar os trabalhos selecionados para apresentação.

Desejamos a todos, excelentes leituras e que estas ensejem novas e pertinentes pesquisas sobre o dinâmico mundo das organizações!

Comissão Científica e editoração dos anais
Profª. Drª. Yákara Vasconcelos Pereira Leite
Bruna Gonçalves de Oliveira Freire
Lorena Leina da Silva Pereira

Comissão Avaliadora dos Artigos Completos
Prof ª. M. Sc. Ana Lúcia Brenner Miranda
Prof. M. Sc. Fábio Chaves Nobre
Prof ª. M. Sc. Inácia Girlene Amaral
Prof ª. Rosalynn Rebouças de Moura
Prof°. Lílian Caporlíngua Giesta
M. Sc. Keliane de Oliveira Cavalcante
Prof. M. Sc. Francisco Sérgio de Almeida Neto
Prof. M. Sc. Kleber Formiga Miranda

ISSN: 2318-1052

SUMÁRIO

QUALIDADE EM SERVIÇOS: A VISÃO DAS INTERMEDIADORAS DE ESTÁGIO DE MOSSORÓ-RN 6

UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO PARA O TRABALHO NA VISÃO DOS GESTORES DO SINE DE MOSSORÓ-RN 19

ESTILO DE LIDERANÇA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS CHEFES DAS UNIDADES DE NEGÓCIO DO GRUPO USE. 31

MODELO VRIO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE 45

MARKETING NAS REDES SOCIAIS:55 NA VISÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO 55

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS DE SALÕES DE BELEZA DA CATEGORIA SUPERIOR, EM MOSSORÓ/RN 69

IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NA VIDA PESSOAL DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO 82

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ/RN. 92

GESTÃO DA PRODUÇÃO: ANÁLISE DE UMA PANIFICADORA DA CIDADE DE MOSSORÓ/RN 106

ANÁLISE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA (SPE): ESTUDO DE CASO EM PADARIAS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS EM MOSSORÓ/RN 117

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DA QUALIDADE E DO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA DO NORDESTE BRASILEIRO 130

ISSN: 2318-1052

ANÁLISE SOBRE A RELEVÂNCIA DO ARRANJO FÍSICO *(LAYOUT)* DE UM SETOR DE MATERIAIS PARA A PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE CIMENTO LOCALIZDA EM MOSSORÓ-RN 144

AUTOMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SALINEIRA DE MOSSORÓ/RN.....158

O SENTIDO DO TRABALHO A PARTIR DAS NARRATIVAS DOS COLETORES E VARREDORES DE LIXO DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ – RN.....171

CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SOCIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DOS PERIÓDICOS NACIONAIS, NO PERÍODO DE 2002 A 2012 185

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MERCADO DE CAPITAIS: UMA ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS DA BM&FBOVESPA ATUANTES NO NOVO MERCADO.....198

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE AMBIENTAL EM UMA INDÚSTRIA SALINEIRA DO MUNICÍPIO DE GROSSOS/RN 213

CULTURA NA AMBIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES: VALORES, HAVERES E ALTERIDADES EM UMA IFES DO INTERIOR POTIGUAR 224

SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO O MODELO DE WALTON: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN. 238

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL: UMA INVESTIGAÇÃO EM UM COLÉGIO EM MOSSORÓ.....252

RECURSOS COMPETITIVOS DA EMPRESA A CONSTRUTORA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO VRIO 263

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA SESI CLÍNICA EM MOSSORÓ/RN.....277

ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: ENTRAVES PERCEBIDOS NA ADOÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA SECRETARIA DAS FINANÇAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE QUIXERÉ ...2

ISSN: 2318-1052

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR.....304

A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA ESCOLHA DE ACADEMIA DE DANÇA, EM MOSSORÓ-RN.....316

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: SOCIALIZANDO PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS LOJAS RIACHUELO, MOSSORÓ-RN.....329

ANÁLISE, DESCRIÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO ARRANJO FÍSICO: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS PARA A CONSTRUÇÃO CIVIL.....336

ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MOSSORÓ/RN.....347

ISSN: 2318-1052

QUALIDADE EM SERVIÇOS: A VISÃO DAS INTERMEDIADORAS DE ESTÁGIO DE MOSSORÓ-RN

Karla Kallyana Filgueira Félix (karla_filgueira@hotmail.com)
Renata Furlan da Costa Furlan (re_furlan@hotmail.com)
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakarav@gmail.com) - orientadora
Lia Rodrigues Lessa de Lima (lialima1000@gmail.com)
Brenda Fyamma Fernandes Pimenta (brendafyamma@gmail.com)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho dos estagiários na visão dos representantes das intermediadoras de estágio de Mossoró-RN. Foram realizadas duas entrevistas, com gestoras de duas intermediadoras de estágio. O estudo de natureza descritiva e qualitativa utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. Percebeu-se que as gestoras apresentam opiniões divergentes em relação aos quesitos do modelo SERVQUAL, no que concerne à intangibilidade e à confiabilidade. Havendo concordância nas opiniões para os demais pontos: responsividade, segurança e empatia. Em relação à divergência, esta se dá possivelmente ao acompanhamento diferenciado oferecido pelas instituições e, no que concerne à concordância apresentada, ressalta-se a questão do conhecimento técnico dos estagiários, que por isso, tem segurança e responsabilidade em executar suas funções.

Palavras-chave: serviços, estagiários, modelo SERVQUAL.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços faz parte do cotidiano dos indivíduos contemporâneos. Trata-se de um fenômeno complexo, subjetivo e de difícil mensuração, sendo um fator decisivo para as empresas que buscam obter vantagem competitiva no mercado.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), é possível definir serviços como as atividades econômicas que uma parte fornece a outra em troca de recurso financeiro. Essas atividades trazem ao seu comprador um benefício baseado em suas necessidades para um determinado tempo. Dessa forma, a prestação de serviços é realizada segundo os desejos de um cliente para atender as necessidades em um dado momento de sua vida.

Para Kotler e Keller (2006), a natureza do serviço está ligada a um ato ou desempenho que uma parte oferece a outra, sem que esse processo resulte em algo tangível ou passível de propriedade. Assim, é possível perceber que os autores concordam no sentido de que um serviço é uma relação de troca entre duas partes que precisam entrar em comum acordo, em que uma despenderá do serviço e a outra o receberá.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) a qualidade do serviço é um diferencial para a empresa, tendo em vista que nos dias atuais os bens manufaturados possuem certa semelhança. Segundo Amboni (2002) uma das formas das empresas conseguirem uma diferenciação no mercado é ao atrelar a qualidade do serviço à qualidade do produto. Assim, os autores concordam que a qualidade do serviço prestado influencia diretamente na decisão

dos clientes ao adquirirem ou não determinados serviços, sendo um diferencial para a organização, capaz de garantir vantagem competitiva.

Segundo Fadel e Filho (2009), a qualidade compreende princípios, metodologias e ferramentas que estão atreladas à gestão de uma empresa e juntas visam à melhoria contínua, a visão sistêmica e promover mudanças que contribuam para a diminuição dos desperdícios humanos e materiais. Assim, gerenciar serviços é diferente de gerenciar uma produção, já que na prestação dos serviços o cliente é ativo em todo o processo, não podendo ser possuído e sim vivenciado.

Nesse sentido, Parasuraman, Zeithami e Berry (1985) conduziram uma extensa pesquisa sobre a qualidade de serviços e identificaram cinco dimensões que os clientes consideram determinantes para avaliá-la: *confiabilidade:* relaciona-se ao desempenho preciso do serviço na primeira vez. Além de honrar suas promessas; *tangibilidade:* diz respeito ao fato dos serviços não poderem ser mensurados, testados, medidos, como os produtos; *responsividade:* relaciona-se à prontidão dos funcionários em realizar os serviços e o tempo de resposta adotado em sua prestação; *segurança:* ausência do perigo ou dúvida e, por último, a *empatia:* envolve o esforço para conhecer o que o consumidor precisa e quais os mecanismos utilizados na comunicação como cliente.

Dessa forma, compreende-se que a percepção sobre a qualidade dos serviços envolve procedimentos que estão inter-relacionados, desde o modo como o funcionário entra em contato com o cliente e ao modo como este é educado para receber o serviço. As instituições mediadoras que atuam entre organizações contratantes e estagiários podem colaborar ao revelar as necessidades requeridas aos sujeitos que buscam esse tipo de trabalho. Nesse âmbito, esta investigação possui o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho dos estagiários na visão dos representantes das intermediadoras de estágio de Mossoró-RN?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Lovelock, Writz e Hemzo (2011), há diferenças entre os tipos de serviços, dependendo daquilo que está sendo processado: pessoas, objetos físicos e informações. A natureza do processo pode ser tangível, que impacta o corpo ou posses das pessoas, ou intangível quando impacta a mente ou objetos intangíveis.

A sociedade da informação traz consigo as questões da globalização, da tecnologia e do desenvolvimento sustentável, essas questões apresentam contrastes marcantes do ponto de vista social. A globalização exige que os atores, de todos os níveis sejam competitivos, incluindo além de empresas, organizações e pessoas (SUAIDEN, 2000).

Reis (2001) destaca que o lado positivo da globalização e do desenvolvimento tecnológico é a possibilidade de acesso a novos produtos e serviços e a criação de novos postos de trabalho, que exigem maior capacitação e qualificação para sua ocupação, especialmente no setor de serviços.

Qualificação, capacitação e empregabilidade que eram de responsabilidade das organizações como diferencial competitivo, no cenário econômico atual foram transferidos para os trabalhadores como requisitos fundamentais para se manter no mercado de trabalho competitivo (REIS, 2001).

Parasuraman, Zeithami e Berry (1985), em sua pesquisa sobre qualidade de serviços, identificaram cinco dimensões que os clientes consideram na formação de expectativas sobre as percepções dos serviços, então propuseram um modelo de qualidade de serviços, chamado de SERVQUAL, com cinco critérios relevantes na percepção de qualidade dos serviços. São eles: confiabilidade, intangibilidade, responsividade, segurança e empatias, dimensões que transcendem vários tipos de serviços.

2.1 A questão da intangibilidade na qualidade dos serviços

A maioria dos serviços é intangível porque são performances ao invés de objetos. Muitos serviços não podem ser contados, mensurados, inventariados, testados e verificados no propósito de assegurar sua qualidade. Por causa da intangibilidade, as empresas encontram dificuldade para entender como o consumidor percebe seus serviços e avalia sua qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1985).

Segundo Costa e Costa (2003), considerando que a qualidade do serviço é intangível, é necessário utilizar meios tangíveis para que se possa avaliar a qualidade dos serviços, a tangibilidade inclui as instalações, aparência dos empregados e ferramentas usadas para promover o serviço.

Os clientes não podem provar ou sentir os serviços antes de comprá-los, então para reduzir a incerteza, os compradores procurarão sinais de evidência da qualidade do serviço através da qualidade dos equipamentos, funcionários e preço percebido em relação ao serviço (COSTA; COSTA, 2003). Para Reis (2001), a qualidade ou aparência, de qualquer evidência física como bens e equipamentos e o pessoal, funcionários com aparência limpa profissional, é utilizada pelo consumidor para avaliar a qualidade do serviço. Dessa forma e de acordo com os autores, na questão da intangibilidade é necessário que, além do funcionário ter aparência pessoal adequada e ser educado, as instalações utilizadas na prestação do serviço estejam limpas e em boas condições de uso.

2.2 A questão da confiabilidade na qualidade dos serviços

Para Parasuraman, Zeithami e Berry (1985), confiabilidade envolve a confiança, honestidade e a crença relacionada ao nome e reputação da empresa e as características do contato pessoal. É uma forma de prestar um serviço de forma confiável, precisa e consistente. Tem relação com fazer bem o serviço da primeira vez, para que não seja necessário refazê-lo ou deixar de atender o cliente em suas expectativas em relação ao serviço (COSTA; COSTA, 2003).

Dias (2001) explica que para despertar a confiabilidade dos clientes, os funcionários devem ter conhecimento para responder às perguntas do cliente para que se sinta seguro ao ser atendido.

A confiabilidade reflete a capacidade de prestar o serviço prometido com dignidade, rigor e atenção, sendo por isso considerada a mais importante dimensão da SERVQUAL. Efetivamente, a performance constante e coerente no fornecimento dos serviços e o cumprimento das promessas constituem dois pilares fundamentais que tornam o prestador de serviços confiável aos olhos dos clientes (BENTO, 2010).

Podemos observar que esta dimensão está relacionada a atender as expectativas que o cliente tem da empresa na ocasião do atendimento. O funcionário deve estar preparado para fornecer o atendimento prometido pela empresa, de forma correta, consistente e rápida.

2.3 A questão da responsividade na qualidade dos serviços

A responsividade está na facilidade e prontidão dos funcionários em prestar o serviço e envolve o tempo de resposta, oferecendo rápido atendimento com agilidade na comunicação de problemas e eficiência em resolvê-los (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1985). Para Freitas, Bolsanello e Viana (2008), responsividade é a disposição de prestar serviços prontamente e auxiliar os usuários, caracterizando-se por agilidade no atendimento, eficiência em resolver os problemas, atenção personalizada e cortesia dos funcionários.

Para Bento (2010), a prestadora de serviço e sua equipe de funcionários devem estar preparados e habilitados para solucionar quaisquer percalços que possam surgir durante todas as fases do processo, de forma rápida, segura e responsável. De acordo com o autor, pode-se observar que a responsividade está na disposição em atender prontamente e ajudar o cliente.

Para tanto, além de receber o treinamento adequado e conhecer profundamente o serviço que está prestando, o funcionário deve demonstrar segurança, simpatia e empenho ao atender o cliente.

2.4 A questão da segurança na qualidade dos serviços

Segundo Parasuraman, Zeitham e Berry (1985), a dimensão da segurança nos serviços abrangem cinco critérios, que são: a *credibilidade:* que está relacionada à questão da confiabilidade e da honestidade que o provedor de serviços tem em relação ao seu cliente; a *segurança:* diz respeito ao fato do cliente se sentir seguro, não correndo riscos durante a execução do serviço ou não apresentar dúvidas; a *competência:* concerne no fato do prestador de serviços possuir os requisitos e conhecimentos necessários para realizar o serviço e, por último, a *cortesia:* que relaciona-se à forma como o prestador de serviços atende ao seu cliente, com educação, respeito e simpatia.

Para Berlitz (2010), a qualidade do serviço está diretamente relacionada ao nível de segurança que é repassado para o cliente. Dessa forma, percebe-se que uma das maneiras do cliente medir a qualidade do serviço prestado é quando ele se sente seguro ao adquiri-lo.

Em seu estudo sobre o processo de prestação de serviços entre plataformas de seguros e corretores de seguros, Rocha (2008) identificou que a segurança nos serviços pode ser ampliada a partir da utilização de plataformas que auxiliam na decisão. Para Barreto et al. (2012), a segurança na prestação de serviços está relacionada aos recursos físicos que a empresa oferece aos seus clientes, de modo a lhe proporcionar confiabilidade e satisfação nos serviços prestados. Assim, de acordo com os autores, em serviços, o quesito segurança está diretamente relacionado ao tipo de recurso empregado para sua execução, sendo considerado, um ponto crucial na avaliação da qualidade do serviço prestado.

2.5 A questão da empatia

Segundo Parasuraman, Zeitham e Berry (1985), a dimensão da empatia nos serviços abrange três critérios, que são: o *acesso:* que está relacionado à facilidade que o cliente tem de aproximar-se do local onde o serviço está sendo prestado ou do responsável pelo setor; a *comunicação:* que diz respeito ao saber ouvir e manter os clientes informados sobre todos os procedimentos do serviço e, por último, *entender o cliente:* que concerne ao fato do prestador de serviço se esforçar para conhecer os seus clientes, ao ponto, de saber quais são todas as suas necessidades.

Para Alves e Marques (2008), a empatia está relacionada à atenção que o prestador de serviço dá ao seu cliente. O que não se distancia do que é defendido por Parasuraman, Zeitham e Berry (1985), que retratam que o processo de comunicação com o cliente facilita seu acesso e que o saber ouvir é fundamental em seu desempenho. Assim, para entender o cliente é necessário que o prestador de serviço saiba antes de tudo escutar e entender o que o cliente quer lhe transmitir.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a localização da fábrica onde o serviço é prestado ou quando o prestador de serviço vai ao encontro do cliente, condiz com a facilidade de acesso ao serviço prestado. Tendo em vista a comodidade criada para que o cliente obtenha o serviço desejado. Os autores ainda relatam que a comunicação na prestação de serviços é essencial a qualquer tipo de estabelecimento. Tendo em vista que o cliente também faz parte do processo, sendo fundamental que a sua participação esteja adequada para que o serviço venha a ser desempenhado de modo mais adequado.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) ainda salientam que entender quais são as necessidades do cliente é fundamental, pois é a partir delas que se aprimora o atendimento e o serviço. Sendo considerado um ponto crucial para que a empresa consiga obter vantagem competitiva.

Dessa forma, percebe-se que a empatia está diretamente relacionada ao tipo de acesso e de educação que é proporcionada ao cliente. Sendo este fundamental para que todas as etapas do serviço sejam realizadas. Além disso, é necessário que o prestador de serviços compreenda quais são as necessidades do cliente para que consiga trabalhá-las da melhor forma possível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste artigo possui o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho dos estagiários na visão dos representantes das intermediadoras de estágio de Mossoró-RN? Para atingir tal objetivo, foi realizado um estudo de natureza qualitativa, que segundo Moura e Ferreira (2005, p 50), busca a compreensão e interpretação de fenômenos observados em um grupo específico. "Os dados qualitativos apresentam-se sob forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas inestruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas" (MOURA; FERREIRA, 2005, p. 79). Assim, nesse tipo de pesquisa se considera a relação existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Foi realizado um estudo de dois casos, que segundo Mascarenhas (2012, 50) "Estudo de caso é uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos". As organizações escolhidas foram o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) e o IEL (Instituto Euvado Lodi), ambas instituições trabalham no encaminhamento e acompanhamento de estudantes para o mercado de trabalho. A primeira está há cinquenta anos no mercado, é uma instituição sem fins lucrativos, que oferece aos estudantes encaminhamento para o mercado de trabalho, além de cursos e treinamentos. A segunda instituição está há 45 anos no mercado trabalhando com gestão e desenvolvimento de programas de estágios e interação entre as empresas e os centros de conhecimento.

Foi abordada nessa pesquisa uma pessoa de cada empresa, que fazem parte do quadro de funcionários da organização sendo o gestor da mesma. O critério para escolha desses sujeitos (gestor do CIEE e IEL) foi estabelecido tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa é investigar qual a análise dos gestores do IEL e CIEE em relação ao comportamento dos candidatos a uma vaga de estágio, tendo como base o modelo SERVQUAL.

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada.

> A entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 194).

A semiestruturada é um dos tipos de entrevistas, que segundo Moura e Ferreira (2005) está no intermédio entre os outros dois tipos, que são as estruturadas, também chamada de padronizada que segue um roteiro com perguntas com um número limitado de respostas e a livre, que não requer roteiro previamente formulado. A análise dos dados coletados foi realizada a partir de uma análise interpretativa das transcrições das entrevistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente artigo possui o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho dos estagiários na visão dos representantes das intermediadoras de estágio de Mossoró-RN? Desse modo, é importante considerar que Parasuraman, Zeithami e Berry (1985) em sua pesquisa sobre qualidade de serviços identificaram cinco dimensões que os clientes consideram na formação de expectativas sobre

as percepções dos serviços. Então propuseram um modelo para avaliar a qualidade de serviços, chamado de SERVQUAL, com cinco critérios relevantes na percepção de qualidade dos serviços, quais sejam: confiabilidade, intangibilidade, responsividade, segurança e empatia, dimensões que transcendem todos os tipos de serviços. Nessa perspectiva para facilitar a análise das cinco dimensões do SERVQUAL serão apresentados cinco quadros, abordando cada um dos critérios definidos pelo modelo, segundo Parasuraman, Zeithami e Berry (1985).

O quadro 1 apresenta a dimensão da intangibilidade encontrada nas organizações, a partir da coleta de dados. Foi possível perceber que há divergências nas respostas das duas instituições. Enquanto o CIEE aponta uma percepção "positiva" em relação intangibilidade, no quesito de aparência (na visão das empresas e candidatos), do currículo e do desempenho do estagiário, o IEL mostra-se um pouco mais "pessimista", enfatizando que os candidatos não se preocupam com os quesitos apresentados para este critério.

Quadro 1 – Dimensão da Intangibilidade do modelo SERVQUAL.

INTANGIBILIDADE			
Aparência – visão dos candidatos	**Aparência – visão das empresas**	**Exigências no currículo**	**Desempenho x Percepção dos clientes**
[...] Nós sempre orientamos. Quando o CIEE recruta os candidatos nós entregamos para eles um folheto com orientações de como se comportar na entrevista. A gente identifica que cada vez a mais as pessoas tem se preocupado com isso, a imagem durante os processos. (CIEE) [...] Não existe muito essa consciência de estar bem apresentado. O perfil do aluno não é mais aquele de que: eu vou pra empresa e na minha aparência eu já estou vendendo meu peixe, eu acho que não tem essa consciência. O próprio IEL orienta muito, quando o aluno sai daqui ele fala olha, ajeita o cabelo, não coloque uma maquiagem muito forte [...] A gente percebe que não há consciência dessa	As principais exigências nos perfis das vagas são: normalmente a questão da boa aparência, mas isso não quer dizer que seja uma pessoa bonita. Mas uma pessoa que saiba se apresentar, na questão da vestimenta. (CIEE) Fazem, a gente tem parceiros que, por exemplo, exigem meninas bonitas. Como definir? O meu conceito de beleza pode ser diferente do seu [...] Na realidade, agente acaba mandando independente (disso) [...] Então a gente acaba sempre orientando pra tentar atender o perfil do cliente, mas acaba sendo difícil porque em relação de beleza é muito subjetivo. (IEL)	No setor de serviços normalmente boa aparência, boa comunicação, são critérios mais solicitados. (CIEE) Na realidade, a maioria das empresas, principalmente as voltadas pra serviços, não estão muito preocupadas com esse "a mais", a maioria. (IEL)	Nós fazemos algumas reuniões com alguns estagiários justamente, essas reuniões são chamadas de oficinas de capacitação e avalição do programa de estágios [...] eles apontam se, por exemplo, indicariam a empresa para um colega estagiar, se ele sente o apoio do supervisor [...] Então é através desses relatórios que a gente consegue ver se os estagiários estão se adaptando as atividades (CIEE). Eu tenho estagiários que não pensam nem o que é bom pro desempenho da empresa, eu tenho estagiários aqui que pensam o que é bom pro desenvolvimento da carreira deles (IEL).

importância. (IEL)			

Fonte: Coleta de Dados (2013).

Segundo Parasuraman, Zeithami e Berry (1985) é por causa da intangibilidade que as empresas encontram dificuldade em entender como o consumidor percebe seus serviços e avalia sua qualidade. Para Reis (2001), a qualidade ou aparência de qualquer evidência física como bens, equipamentos e o pessoal, funcionários com aparência limpa profissional, é utilizada pelo consumidor para avaliar a qualidade do serviço. Assim, de acordo com o quadro 1 é possível perceber que as duas instituições (CIEE e IEL) defendem o critério da aparência como um dos requisitos necessários para qualidade de serviços, no critério da intangibilidade. No entanto, apesar de acreditarem que a aparência influencia diretamente no serviço prestado, as instituições apresentam opiniões divergentes. Pois enquanto o CIEE relata que os candidatos a uma vaga de estágio se preocupam com a aparência o IEL, já diz o contrário, que eles não se preocupam. Já em relação à visão das empresas quanto à aparência, o CIEE defende que estar bem vestido é o que é mais evidenciado pelas empresas, enquanto o IEL tem a percepção que as empresas optam por aparência física, acentuando a questão da beleza que é um fator subjetivo.

No quesito das exigências dos currículos as instituições também possuem entendimento distinto. Pois, enquanto o CIEE evidencia que é exigido do profissional de serviços uma boa aparência e comunicação em seu currículo, o IEL discorda, enfatizando que não há exigências nesse quesito. Na questão do desempenho do estagiário versus a percepção dos clientes, o CIEE diz que através de reuniões e relatórios é que conseguem avaliar se os estagiários acreditam que seu desempenho afeta a percepção dos clientes em relação à empresa. Mas já o IEL informa que os estagiários não dão importância a esse quesito e se preocupam somente em crescer profissionalmente, sem perceber a relação existente entre seu desempenho e crescimento profissional.

Dessa forma, é possível perceber que a visão apresentada pelo CIEE está de acordo com o que é defendido pela teoria, enquanto a do IEL aponta que não. Assim, será revelado no quadro 2 a percepção das instituições quanto ao critério da responsividade do modelo SERVQUAL.

O quadro 2 apresenta a dimensão da responsividade encontrada nas organizações, a partir da coleta de dados. Foi possível perceber que as organizações concordam no quesito da efetivação, defendendo que as empresas ao contratar um estagiário tem interesse em efetivá-lo. No que concerne ao treinamento, ambas informam que as empresas não prestam ao seu estagiário um treinamento adequado. Em relação à educação, as instituições informam que por não ter um acompanhamento maior do estagiário não podem generalizar e responder que os estudantes são educados e gentis, apesar de não receberem reclamações das empresas contratantes. Já em relação à pró-atividade, as instituições não possuem o mesmo ponto de vista. Pois enquanto o CIEE revelam que os estagiários se sentem inseguros e que por isso não conseguem ser pró-ativos, o IEL apresenta a pró-atividade como um indício para o grande número de efetivações.

Quadro 2 – Critério da Responsividade do modelo SERVQUAL.

RESPONSIVIDADE			
Treinamento	**Proatividade**	**Efetivação**	**Educação**
Normalmente, em alguns casos sim. Mas no setor de serviços nem	[...] a gente percebe que as pessoas ainda se sentem inseguras, principalmente quando estão ainda nesse	Sim. Normalmente a empresa que contrata um estagiário é com o intuito de efetiva-lo	É, nós não vivenciamos muito o dia a dia do estagiário dentro da empresa.

sempre. Não são todas as empresas que faz aquele treinamento mesmo com o colaborador. (CIEE) Normalmente, em empresa privada não se vê essa procura em oferecer treinamento [...] algumas colocam o estagiário num curso profissionalizante, mas não são todas. (IEL)	ambiente de estágio [...] Mas eu acredito que ainda deixa muito a desejar por parte dos estagiários. (CIEE) Eu acho que a maioria das empresas, no ramo da prestação de serviços a gente tem um nível de efetivação muito grande [...] Eu acredito que se não fosse essa proatividade, esse interesse em resolver os problemas, as pessoas não seriam efetivadas. (IEL)	no final. (CIEE) Eu percebo muito na solicitação do estagiário, porque a empresa sempre diz que a possibilidade de efetivação é ampla, que quer que ele aprenda. (IEL)	Então até então a gente não recebeu nenhum questionamento ou reclamações das empresas por falta de relacionamentos ou problemas de trabalho não. (CIEE) Em alguns estudantes a gente percebe sim, sabe, agora também não dá pra generalizar. (IEL)

Fonte: Coleta de Dados (2013).

Para Freitas, Bolsanello e Viana (2008), a responsividade é a disposição de prestar serviços prontamente e auxiliar os usuários, caracterizando-se por agilidade no atendimento, eficiência em resolver os problemas, atenção personalizada e cortesia dos funcionários. Segundo os dados coletados foi possível perceber que as instituições (CIEE e IEL) acreditam que seus estagiários atendem ao critério da cortesia e da educação, apesar de não possuírem um acompanhamento eficiente do trabalho do estagiário. Mas por não receberem reclamações das empresas, veem esse quesito como um ponto positivo.

Dessa forma, percebe-se que as informações estão em consonância com a teoria na questão da educação, da proatividade e efetivação como critérios que trabalham atrelados para que o estagiário atenda ao quesito da responsividade, embora não lhe seja oferecido treinamento adequado para isto. Assim, seguindo os critérios do modelo SERVQUAL é mostrado no quadro 3 o quesito da confiabilidade.

O quadro 3 apresenta os critérios da confiabilidade do modelo SERVQUAL encontrados a partir da coleta de dados. Foi possível perceber posições diferentes das empresas quanto aos critérios apresentados: interesse dos estagiários nos treinamentos; consciência das empresas em relação à importância do treinamento, e a importância do atendimento. O CIEE informou que os estagiários e as empresas estão interessados nos treinamentos e tem consciência da sua importância para a empresa, assim como um bom atendimento é capaz de aproximar o cliente da organização, enquanto que um mal poderá afastá-lo. Já o IEL defende que os estagiários não têm interesse nos treinamentos e que somente as empresas mais estruturadas percebem a sua importância, enquanto que as pequenas não. Em relação à importância no atendimento, o IEL responde que por não ter um acompanhamento dentro das empresas não é possível informar se as empresas acreditam que o atendimento influencia na percepção dos clientes.

Quadro 3 – Critério da Confiabilidade do Modelo SERVIQUAL.

CONFIABILIADADE		
Interesse nos treinamentos	**Importância do treinamento**	**Atendimento**
O CIEE oferece oficinas de capacitação, tanto através do nosso portal, como também nós oferecemos gratuitamente quando os estudantes são estagiários nas empresas [...] Normalmente a gente percebe	Nós percebemos que eles são conscientes [...] eles têm essa consciência que através do treinamento o estagiário ou o colaborador qualquer ele vai dar o retorno da empresa. (CIEE)	[...] eles percebem que o estagiário ou o colaborador que está na linha de frente, em contato com o cliente, pode aproximar como também pode afastar o cliente. (CIEE)

uma participação muito boa por parte deles, eles questionam, tiram as dúvidas. (CIEE) Não, aquele não bem grande mesmo! A gente realiza aqui mensalmente o que a gente chama de oficina de desenvolvimento de estagiários e se eu lhe entregar as listas de presença, é triste! (IEL)	Em empresas mais estruturadas, sim. Em empresas menores, não, você percebe que é de qualquer jeito. (IEL)	Não, eu realmente não consigo perceber isso, até mesmo por que eu não acompanho, eu não estou dentro da empresa para acompanhar isso. (IEL)

Fonte: Coleta de dados (2013).

Segundo Costa e Costa (2003), a confiabilidade consiste em fazer bem o serviço da primeira vez, para que não seja necessário refazê-lo e o que é pior, deixar de atender o cliente em suas expectativas em relação ao serviço. Dias (2001) defende que, para despertar a confiabilidade dos clientes, os funcionários devem ter conhecimento para responder às perguntas do cliente para que se sinta seguro ao ser atendido. Dessa forma, foi possível perceber que a visão do CIEE aproxima-se do que é defendido na teoria. Tendo em vista que o treinamento dos estagiários serve como base para a segurança na prestação do serviço, fazendo com que os mesmos passem confiança para os clientes.

Mas de acordo com os dados coletados, o IEL apresenta uma visão diferente, indicando que não há uma percepção sobre a importância do treinamento dentro da empresa para estagiários e colaboradores, contradizendo o que é exposto na teoria. Assim, dando continuidade a análise dos critérios do modelo SERVQUAL será analisado o quadro 4 que versa sobre o quesito da segurança na qualidade de serviços.

O quadro 4 apresenta os critérios da segurança do modelo SERVQUAL encontrados a partir da coleta de dados. Foi possível perceber que as instituições (CIEE e IEL) avaliam que no critério da segurança o conhecimento está atrelado à educação e a noções de informática, normalmente exigidos pelas empresas, segundo a gestora do IEL. Enquanto que os requisitos apresentados para passar credibilidade foram à veracidade nas informações apresentadas no currículo (CIEE) e, para o IEL, a postura durante a entrevista. Já em relação à segurança no momento da entrevista o CIEE defende que o estagiário deve verificar questões como vestimenta requisitada pela empresa com antecedência, chegar antes do horário marcado e saber de todos os pontos apresentados em seu currículo, mais uma vez, enfatizando a veracidade nas informações. Enquanto que o IEL apresenta que a postura correta é que será capaz de passar confiança para o entrevistador.

Quadro 4 – Critério da Segurança do Modelo SERVQUAL.

SEGURANÇA		
Conhecimento	**Requisitos da Credibilidade**	**Segurança**
A questão da educação, a forma como se apresenta, se comporta na entrevista. O bom dia, o boa tarde, a disponibilidade que ele tem. (CIEE) A maioria das empresas exige conhecimento em informática. (IEL)	Tudo que ele coloca no currículo precisa ser verídico e claro. (CIEE) Enquanto entrevistadora eu vou falar que é a postura. Eu acho que tem que ter postura associada a humildade. (IEL)	A gente sempre orienta que ele chegue com antecedência e que verifique a vestimenta dos funcionários da empresa um dia antes [...] Ele precisa saber se precisa levar o currículo e ele precisa saber tudo o que ele colocou no currículo. (CIEE) Como o critério pra mim é a postura. E sempre costumo dizer que o menos é muito, mas muito mais. Então assim,

		você não tem que ser tímido, mas você também não pode ser agressivo. (IEL)

Fonte: Coleta de dados (2013).

Para Parasuraman, Zeitham e Berry (1985) a dimensão da segurança nos serviços abrange quatro critérios, que são: a *credibilidade*; a *segurança*; a *competência* e a *cortesia*, de acordo com os dados coletados foi possível perceber que as gestoras das instituições entendem que o conhecimento em áreas específicas e uma boa educação estão de acordo com o que defende a teoria, no que concerne a questão da competência e da cortesia. E que, a veracidade das informações apresentadas em seu currículo, bem como a postura associam-se à credibilidade e à segurança passadas no ato da entrevista. Estando assim, de acordo com o que defende a teoria. Por último, será analisado no quadro 5 o critério da empatia do modelo SERVQUAL.

O quadro 5 apresenta os critérios da empatia do modelo SERVQUAL encontrados a partir da coleta de dados. Foi possível perceber que os gestores apresentam que para identificar um bom comunicador não é uma tarefa difícil e que a comunicação e dicção adequada facilitam esse processo. Já em relação à percepção das necessidades do trabalho, o gestor do CIEE apresenta que só o dia a dia do trabalho é capaz de identificar se o candidato percebe ou não as necessidades da empresa e dos clientes. Enquanto que o gestor do IEL apresenta que para se trabalhar com serviços, mais especificadamente com o IEL, precisa gostar de trabalhar com o público. Quanto aos requisitos da empatia, o gestor do CIEE defende que não há um requisito específico e que o retorno da comunicação de forma agradável e sincera é o que faz a pessoa ser empática ou não. O gestor do IEL apresenta a comunicação como principal fator para este quesito. Assim, as duas instituições concordam nesse ponto, pois defendem que a boa comunicação é primordial para ser uma pessoa empática.

Quadro 5 – Critério da Empatia do Modelo SERVQUAL

EMPATIA		
Bom comunicador	**Percepção das necessidades**	**Requisitos da empatia**
Simplesmente boa comunicação, boa dicção, o timbre da voz, que tem pessoa que falam muito baixo ou alto. Mas são coisas que podem ser trabalhadas no dia a dia da empresa. (CIEE) Não é tão difícil de identificar a comunicação [...] Isso não é muito considerado pelas empresas. Mesmo quando é para trabalhar com clientes, não há muito essa preocupação. (IEL)	Com relação aos candidatos só o dia a dia no ambiente de trabalho é que vai identificar. (CIEE) Gostar de gente, tem que gostar de gente, é uma condição indispensável para trabalhar no IEL (IEL)	A empatia é superimportante. Que precisa trabalhar internamente com cada um. As vezes, nem sempre, aquela pessoa que se mostrou empática vai se adequar a vaga. Mas é super-importante [...] Não tem requisito. A empatia é a questão do retorno, de ser uma pessoa sincera, cordial, agradável. (CIEE) A comunicação ajuda muito, eu acho que o restante, na medida em que você vai deixando a vontade, eu acho que você vai conseguindo quebrar um pouco, você vai conseguindo puxar a verdade. (IEL)

Fonte: Coleta de dados (2013).

Para Alves e Marques (2008) a empatia está relacionada à atenção que o prestador de serviço dá ao seu cliente. O que não se distancia do que é defendido por Parasuraman, Zeitham e Berry (1985), tendo em vista que a facilidade do acesso, o saber ouvir ou o

processo de comunicação e entender o seu cliente necessitam da atenção do servidor em relação ao cliente. De acordo com os dados coletados, foi possível perceber que a empatia dos candidatos é tratada pelas duas empresas como um processo de saber ouvir e se comunicar bem, além de gostar de trabalhar com o público. Apesar do gestor do CIEE informar que não existe pré-requisito para ser uma pessoa empática, ele acredita que o processo de comunicação e educação influencia diretamente nesse quesito. Assim, aproximando-se do que defende a teoria de Alves e Marques (2008) e Parasuraman, Zeitham e Berry (1985).

Portanto, no que concerne a quesitos do modelo SERVQUAL foi possível perceber que as organizações estudadas apresentam divergências. Na intagibilidade, as empresas têm opiniões divergentes, na questão da responsividade as instituições concordam com os critérios da efetivação, treinamento e educação, mas discordam no quesito da pró-atividade. No quesito da responsividade as instituições concordam que o treinamento é essencial para o desenvolvimento eficiente do estagiário e que as organizações ao contratá-los intencionam à efetivação. Na confiabilidade foi possível perceber que as organizações discordam nos quesitos: interesse dos estagiários nos treinamentos; consciência das empresas em relação à importância do treinamento, e a importância do atendimento.

O quarto quesito apresentado foi segurança que de acordo com os dados coletados verifica-se que as empresas apresentaram opiniões próximas, por defender a veracidade e a postura apresentada durante uma entrevista. O quinto e último quesito é a empatia, foi possível perceber que as empresas concordam que a comunicação é um dos elementos fundamentais para ser uma pessoa empática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi motivado pela expectativa de analisar o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho dos estagiários na visão dos representantes das intermediadoras de estágio de Mossoró-RN?
Utilizando o modelo, foi possível perceber que as instituições estudadas apresentam opiniões divergentes quanto ao quesito da intagibilidade e da confiabilidade. Mas que concordam na questão da responsividade, empatia e segurança.

O ponto de discordância entre as duas representantes, direciona-se, possivelmente, pelo fato do acompanhamento realizado com o estagiário. Pois, segundo a representante do CIEE, eles direcionam o estagiário desde a forma como deverá se portar, até o modo de se vestir para o momento da entrevista, além de oficinas de capacitação. Enquanto o IEL não apresenta essas ações.

Mas, as representantes concordam nos quesitos do modelo para a responsividade, empatia e segurança, afirmando que por serem empáticos e terem segurança no que colocam em seu currículo os estagiários são efetivados dentro das empresas.

Assim, de acordo com o que foi apresentado pelas representantes das instituições de estágio de Mossoró/RN os estagiários apresentam conhecimento técnico sobre as determinadas áreas, mas falta acompanhamento e direcionamento dos candidatos prestes a entrar no mercado de trabalho. Pois, fatores como aparência, vestimentas adequadas, simpatia, saber se comunicar bem e ter segurança no que apresenta à empresa como conhecimento são fatores importantíssimos no momento da entrevista.

Dessa forma, para trabalhos futuros seria interessante investigar o ponto de vista dos candidatos em relação a vaga de estágio, no sentido, de perguntar o que eles entendem sobre os elementos do modelo SERVQUAL e qual a importância para sua possível contratação em uma empresa.

REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Maria Telma Bezerra; MARQUES, Juliane Emília Pelles. **Satisfação do Usuário em Relação à Qualidade dos Serviços Prestados Pela Secretaria do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília**. Brasília, 2008, 57f. Monografia (especialista em Gestão Universitária) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – FACE, Universidade de Brasília, 2008.

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Qualidade em Serviços:** dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras. Florianópolis, 2002. 227p. Tese (Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2002.

BARRETO, Eduado Guimarães Lima et al. Aplicação do Modelo Servqual na Avalição da Satisfação de Clientes de uma Academia de Ginástica. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 3, p. 91-108, 2012.

BENTO, S.I.G. **A avaliação da qualidade dos serviços em organizadores de feiras**. Porto, 2012. 123p. Tese (Ciências da Comunicação). Universidade Fernando Pessoa, 2010.

BERLITZ, Fernando de Almeida. Controle da Qualidade no Labortório Químico: alinhando a melhoria de procesos, confiabilidade e segurança do paciente. **J. Bras Patol Med Lab**, v. 46, n. 5, p. 353-363, outubro. 2010.

BRITO, G. F.; VERGUEIRO, W.C.S. Avaliação da qualidade orientada ao usuário: estudo de caso em biblioteca acadêmica utilizando o servqual in XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2011, Maceió. **Anais eletrônicos**...Disponível em: <http://eprints. rclis. org/16033/> Acesso em: 28 ago. 2013.

COSTA, R.C.F.; COSTA, H.G. Identificação de lacunas nos graus de importância associados a critérios de percepção da qualidade em instituição de ensino superior in XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO - OURO PRETO. **Anais eletronicos.**.. Disponível em: <http://www.abepro.org.br /biblioteca/ ENEGEP2003_ TR0207_0696.pdf> Acesso em 25 ago. 2013.

DIAS, I.C.S. **A escala SERVQUAL modificada**: Avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. Florianópolis, 2001. 141p. (Tese) Engenharia de Produçã- UFSC, 2001.

FADEL, Marianella A. V.; FILHO, Gilsée I. R. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **RAP – Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 07-22, jan./fev. 2009.

FERREIRA, Camila. **Credibilidade e Indicação como Fontes de Divulgação no Segmentos de Serviços**. Porto Alegre, 2010. 82f. Monografia (Comunicação Social habilidatação em Relações Públicas) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

FREITAS, A.L.P.; BOLSANELLO, F.M.C.; VIANA, N.R.N.G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Ciência da Informação**, vol.37 n.3, p. 88-102, set-dez, 2008.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrande. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Cientifica.** São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

MOURA, Maria Lúcia Seidl; FERREIRA, Maria Cristina. **Projetos de pesquisa: elaboracão, redacão e apresentação.** Rio de Janeiro: EduERJ, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing,** v. 40, p. 41-50, 1985.

SUAIDEN, E. J. A Biblioteca Pública no contexto da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, vol.29 n.2, p. 52-60, mai-ago. 2000.

VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: Aplicação dos 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação**, vol.28 n.3, p. 333-339, set-dez, 1999.

ISSN: 2318-1052

UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO PARA O TRABALHO NA VISÃO DOS GESTORES DO SINE DE MOSSORÓ-RN

Brenda Fyamma Fernandes Pimenta (brendafyamma@gmail.com)
Lia Rodrigues Lessa de Lima (lialima1000@gmail.com)
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakarav@gmail.com) - orientadora
Karla Kallyana Filgueira Félix (karla_filgueira@hotmail.com)
Renata Furlan da Costa Furlan (re_furlan@hotmail.com)

RESUMO

Esta investigação possui o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho na visão dos representantes do SINE de Mossoró-RN? Trata-se de pesquisa qualitativa em que os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas aplicadas a dois dos gestores numa ocasião, e posteriormente a uma das atendentes da referida instituição. O roteiro para as entrevistas foi construído baseado no Modelo SERVQUAL, a partir das dimensões que o compõem, a saber: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Observou-se a relevância dos elementos do SERVQUAL para a instituição e para as empresas no que tange o aspecto comportamental dos indivíduos no ambiente do trabalho. Comportamento este que é refletido na imagem da empresa perante o mercado e na qualidade dos serviços prestados. Porém, percebe-se a fragilidade dos mecanismos processuais no tocante à formação de profissionais capacitados e até mesmo à captação destes no mercado.

INTRODUÇÃO

O setor de serviços consiste na parcela dominante da economia do mundo moderno. No Brasil, segundo o IBGE "[...] o terceiro setor ou serviços corresponde a quase 70% do Produto Interno Bruto (PIB) - a soma de tudo que o Brasil produz - e por mais de 75% dos empregos formais", sendo assim é um fator importante de ser analisado para uma melhor compreensão do fenômeno (GOVERNO FEDERAL, 2013).

Diante da importância do setor de serviços para a economia da sociedade, é primordial que esses serviços sejam desenvolvidos com qualidade e que satisfaçam as necessidades dos clientes. Na visão de Lovelock, Wirts e Hemzo (2011), os serviços são definidos como operações econômicas firmadas entre duas partes, frequentemente, em um tempo, em busca dos resultados desejados.

Enquanto que a qualidade dos produtos pode ser mensurada e definida com especificações, de certo modo homogêneas. A qualidade em serviços é amplamente indefinida, provavelmente, devido a sua própria natureza multidimensional e intangível. Contudo, a busca por alcançar níveis ótimos de qualidade, seja em produtos ou em serviços, assume um papel estratégico fundamental que adiciona diferencial ou vantagem competitiva às empresas, seja consolidando sua marca, aumentando o valor de suas ações no mercado, baixando seus custos de manufatura ou custos variáveis associados a processos ou até mesmo incrementando os níveis de produtividade.

Embora, seja complexo, existe certa unanimidade quanto a algumas especificações dos serviços para atingir qualidade, são dimensões ou fatores determinantes do SERVQUAL, quais sejam: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, credibilidade, segurança, competência, cortesia, acessibilidade, comunicação, capacidade de entender o cliente, boa aparência das instalações físicas, aparência do pessoal, adequabilidade das ferramentas usadas na prestação do serviço e em alguns casos interação com outros clientes no ambiente que envolve a prestação do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1985).

No que tange à adequação do serviço prestado às especificações geradas pela percepção dos gestores quanto às expectativas dos clientes, o departamento de recursos humanos ganha importância estratégica. O gestor dessa área pode ter o papel de captar a compreensão do nível de serviço almejado pela empresa e traduzir isto em competências e habilidades necessárias aos seus colaboradores. Assim parâmetros de seleção, treinamento, escalas de competências e adequação à função seriam implementados para aperfeiçoar a resposta dos colaboradores aos parâmetros especificados à prestação do serviço (FENGUEN; AHLSTROM, 2012).

O processo de avaliação do serviço, geralmente, é analisado pelos consumidores mediante a sua percepção do serviço prestado e não do serviço verdadeiramente adequado (RITOSSA, 2011). Acredita-se ser primordial identificar e indicar os requisitos primordiais para o comportamento no trabalho aos sujeitos que buscam espaço no mercado de trabalho. O Sistema Nacional de Emprego (SINE) atua como mediadora entre as pessoas desempregadas e as organizações empregadoras. Diante disso, esta investigação possui o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho na visão dos representantes do SINE de Mossoró-RN?

REFERENCIAL TEÓRICO

Serviços são primordialmente caracterizados por sua natureza intangível, heterogênea e indivisível. Muitos serviços não podem ser mensurados, testados e verificados antecipadamente no momento em que serão executados. Devido à intangibilidade, há dificuldade em se compreender como os consumidores percebem o nível de excelência de um serviço prestado (GIANESE; CORRÊA, 2012).

Em serviços com emprego de extensiva mão de obra durante sua execução, a participação do cliente é trivial para que as expectativas sejam atendidas, demandando um nível de interação que culmine em um entendimento alinhado às especificações que este deseja para a obtenção do resultado idealizado. Assim, comunicabilidade é um dos aspectos fundamentais desta interação.

Devido a estes aspectos, Parasuraman, Zeithami e Berry (1985) indicam que a temática evoca importantes direcionamentos, a saber:

- Qualidade em serviços é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor do que a qualidade de produtos;
- Percepções de qualidade em serviços resultam numa equação em função da magnitude da lacuna entre as expectativas dos clientes e o serviço realmente prestado;
- Percepção da existência e da diferenciação entre qualidade técnica (o que o cliente está realmente recebendo) e qualidade funcional (o modo como o serviço é entregue ao cliente e os aspectos intangíveis do serviço).

Pesquisas na área indicam que durante o processo de construção de modelos de qualidade em serviços o departamento de marketing das empresas sofre várias pressões para a

construção dos conceitos que formatam o resultado final do que virá a ser o modelo ideal de qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1985).

As expectativas dos clientes são influenciadas pelo marketing direto, por suas necessidades pessoais e ainda por suas experiências passadas. Já as pesquisas de marketing definem e orientam o processo de percepção dos gestores do que vem a ser as expectativas e desejos dos mercados.

Este cenário envolve algumas lacunas que estão associadas entre si. Enquanto que o cliente possui necessidades, desejos e expectativas em relação aos serviços, nem sempre há um entendimento unânime por parte das empresas sobre as especificações que realmente conformam estes conceitos. Esta discrepância mercadológica provoca variações entre a qualidade percebida e a real magnitude do nível de qualidade contida no serviço prestado.

Há ainda uma segunda lacuna que se origina a partir da percepção correta ou não das expectativas dos clientes que culmina na padronização de especificações que conformarão o modelo de qualidade para a execução do serviço.

Em terceiro lugar, quando especificações são padronizadas, pode ocorrer ainda falhas e lacunas entre o modo como o serviço é executado e o modo de como este é idealizado através de suas especificações. Ocorrem ainda discrepâncias entre a divulgação e a imagem vislumbrada nas campanhas publicitárias e o serviço de fato fornecido ao cliente. Dessa forma percebe-se que algumas empresas podem influenciar um nível elevado da expectativa nos clientes que jamais poderá ser saciado, multiplicando assim níveis de insatisfação após o serviço prestado. Percebe-se que estes quatro aspectos influenciam a magnitude da lacuna que existe entre as expectativas dos clientes e a percepção destes em relação ao serviço entregue (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1985).

Assim inicia-se uma compreensão que leva aos questionamentos a respeito da natureza da associação entre a qualidade do serviço percebido pelos clientes, fatores determinantes dessa percepção e a implementação de políticas de recursos humanos em conformidade a essas dimensões. De modo que a qualidade do serviço seria consequência da implementação de métodos buscando a magnitude do serviço baseado no agir de pessoas que sabem o que importa a seus clientes. Esta compreensão norteia processos de pesquisa otimizando a compreensão por parte dos gestores das reais expectativas desses clientes e de como satisfazê-las a partir dos recursos disponibilizados na empresa.

Neste trabalho de pesquisa, busca-se uma associação e interação entre a teoria da qualidade de serviços e políticas de gestão de recursos humanos. O objetivo de tal associação reside no estudo da melhoria da qualidade do serviço prestado por pessoas cadastradas no SINE da cidade de Mossoró-RN, bem como no mapeamento dos aspectos a serem melhorados para o aprimoramento da força de trabalho local.

Utiliza-se neste processo o SERVQUAL, que se trata de uma valiosa ferramenta que capta as variadas dimensões da qualidade em serviços. O SERVQUAL é utilizado comumente para pesquisas de satisfação do consumidor baseado no modelo de falha na qualidade em serviço. Este método utiliza uma escala de múltiplos itens para medir as cinco dimensões da qualidade em serviços (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia). A ferramenta é composta por duas partes, inicialmente registram-se as expectativas dos clientes para uma classe de serviços, seguida por uma seção para registrar as percepções dos clientes sobre determinada empresa. Os enunciados dos itens da pesquisa descrevem as cinco dimensões da qualidade em serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Analisando cada dimensão do SERVQUAL, inicia-se por caracterizar a tangibilidade. Evidências físicas ou aspectos tangíveis dizem respeito à imagem do trabalhador. Da mesma forma que o cliente avalia o serviço prestado por uma empresa, ainda que inconscientemente, baseado nas suas expectativas muito mais do que em suas reais necessidades, gestores e receptores de um serviço avaliam o trabalho de uma pessoa a partir da imagem percebida. A

adequação da vestimenta, o zelo pela higiene, a postura e a uniformização das pessoas no ambiente de trabalho, nivela as funções e minimiza a estrutura hierárquica e ostentações ofensivas (GIANESE; CORRÊA, 2012).

O valor agregado ao serviço a partir da percepção de aspectos tangíveis da força de trabalho vai além do perceptível. O ambiente de trabalho torna-se mais agradável e o profissionalismo da empresa fica evidenciado pela imagem de seus trabalhadores (FENG UEN et al., 2012).

A segunda dimensão analisada é a confiabilidade. O comprometimento do trabalhador com o seu trabalho é observado a partir de aspectos como pontualidade, capacidade de entrega, padronização e exatidão na execução de suas funções e autogestão na solução de conflitos e solução de problemas. O trabalho executado adequadamente desde a primeira vez, impressiona não somente a gestores e clientes, como também agrega confiança ao clima organizacional da empresa, solidificando as relações dos clientes internos à organização, seja intrassetorial ou com fornecedores – agregando valor e eficiência à gestão (WOMACK; JONES, 2004).

Outro aspecto relevante do comportamento social para o trabalho é a responsividade. O trabalhador demonstra eficiência e eficácia a partir da capacidade de identificar necessidades no seu ambiente de trabalho e da sua disponibilidade em participar do processo de satisfação a essas necessidades, mesmo que estas ações não façam parte de seu escopo funcional. Interdisciplinaridade, conhecimento profundo dos processos organizacionais, disponibilidade e senso coletivo são características e componentes desta dimensão comportamental (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

No que diz respeito às próximas duas dimensões, segurança e empatia, entende-se que a segurança pode ser verificada pela ausência de riscos ou dúvidas, sendo através dela que o trabalhador passa sua credibilidade e demonstra que é digno de confiança. Enquanto que a empatia é caracterizada pela acessibilidade com que o trabalhador mostra ser para com as outras pessoas, é a aptidão de se colocar no lugar das pessoas com quem se relaciona, de ser atencioso e amigável (RITOSSA, 2011).

As mudanças ocorridas na sociedade, principalmente a partir da década de 1980, com a chamada ofensiva japonesa, com o modo de produção enxuta, desestabilizaram as empresas que adotavam o modo de produção em massa. De um lado as empresas com um quadro funcional altamente especializado e hierarquizado e de outro, empresas inovadoras, com uma estrutura hierárquica reduzida, em que equipes multifuncionais e autônomas operavam no sentido de dinamizar a produção através da inovação e pela busca da redução das falhas do processo pelo mapeamento de suas primeiras causas (WOMACK; JONES, 2004).

A partir de então, torna-se difícil tratar de gestão de recursos humanos sem fazer referência ao modelo de gestão por competências. A adoção de políticas de recursos humanos orientadas pela gestão de competências, por parte de uma empresa, proporciona a integração e o funcionamento eficaz de seus processos de gestão e trabalho, o cliente passa a perceber maior valor agregado nos produtos adquiridos, há maior abertura para investimentos em inovação e novos métodos de produção, além de contar com maior envolvimento de seus colaboradores (GRAMIGNA, 2007).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.171):

> Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de informações empíricas ou para a análise dos dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do

> objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

A pesquisa foi realizada no SINE, localizado na cidade de Mossoró-RN, no mês de setembro de 2013 e de março de 2014. O instrumento de coleta de dados escolhido consistiu em um roteiro de entrevista com questões pré-elaboradas aplicadas a dois dos gestores numa ocasião, e posteriormente a uma das atendentes da referida instituição. A entrevista realizada em setembro de 2013, com os gestores ocorreu num dia de muito movimento na instituição, os dados coletados mostravam-se muito generalizados e não relacionados entre si. Dessa forma, em março de 2014, voltou-se a campo e entrevistou-se uma das atendentes que lida diretamente com os candidatos que se apresentam à instituição na busca de uma oportunidade de trabalho.

O roteiro para as entrevistas foi construído baseado no Modelo SERVQUAL, a partir das dimensões que o compõem, a saber: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Dentre as questões contempladas pelo roteiro de entrevista, buscou-se analisar como o gestor percebe a relevância desses construtos como fatores relevantes no comportamento dos trabalhadores cadastrados no órgão, bem como a associação desses mesmos construtos à performance desejada do serviço de qualidade no mercado de trabalho.

Procurando também entender quais as principais dificuldades observadas pelo SINE para a realização do serviço de assessoria aos trabalhadores e as relações que são desenvolvidas entre as empresas receptoras da mão de obra técnica e intelectual.

Após a gravação e transcrição das entrevistas, deu-se início ao processo de análise e interpretação dos dados objetivando o encontro de respostas ao problema de pesquisa (MARCONI, LAKATOS, 2010).

De acordo com Gil (1999), a análise objetiva organizar os dados de forma que estes possibilitem o encontro de respostas ao problema proposto na investigação. Com relação à interpretação, esta correspondeu à busca pelo sentido mais amplo e completo das respostas, o que ocorreu com base na teoria existente sobre o tema em estudo, por meio da identificação de categorias que emergiram dos dados.

ANÁLISE DOS DADOS

O presente artigo tem o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores são relevantes no comportamento para o trabalho na visão dos representantes do SINE de Mossoró-RN? Para tanto, tomou-se por base o modelo SERVIQUAL que se trata de uma valiosa ferramenta que capta as variadas dimensões da qualidade em serviços.

O SERVQUAL é utilizado comumente em pesquisas de satisfação do consumidor baseado no modelo de falha na qualidade em serviço. Este método utiliza uma escala de múltiplos itens para medir as cinco dimensões da qualidade em serviços (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia). A ferramenta é composta por duas partes, inicialmente registram-se as expectativas dos clientes para uma classe de serviços, seguida por uma seção para registrar as percepções dos clientes sobre determinada empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Essas dimensões ou fatores determinantes do SERVQUAL, quais sejam: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, credibilidade e segurança - são ferramentas usadas na prestação do serviço e em alguns casos na interação com outros clientes no ambiente que envolve a prestação do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAMI; BERRY, 1985).

No que tange à adequação do serviço prestado às especificações geradas pela percepção dos gestores quanto às expectativas dos clientes, o departamento de recursos humanos ganha importância estratégica. O gestor dessa área pode ter o papel de captar a

compreensão do nível de serviço almejado pela empresa e traduzir isto em competências e habilidades necessárias aos seus colaboradores. Assim parâmetros de seleção, treinamento, escalas de competências e adequação à função seriam implementados para aperfeiçoar a resposta dos colaboradores aos parâmetros especificados à prestação do serviço (FENGUEN; AHLSTROM, 2012).

As entrevistas no SINE ocorreram em setembro com duas gestoras que participavam ativamente da cooptação e triagem dos candidatos cadastrados no órgão. Para proteger a identidade foi utilizado o código A e B. No caso da entrevista realizada em março, e com a atendente foi utilizado o código de identificação C .

O primeiro aspecto abordado na entrevista concerne à intangibilidade a partir de aspectos tangíveis. Buscou-se identificar como a gestora percebe o zelo dos candidatos no tocante à exteriorização da sua imagem de modo a apresentarem a construção de uma imagem coerente com suas capacitações técnicas e habilidades profissionais. No tocante às empresas, questionou-se acerca de como as instalações dessas seriam propícias e adequadas à prestação de um serviço ótimo por parte de seus colaboradores, refletindo assim na qualidade do serviço prestado.

O valor agregado ao serviço a partir da percepção de aspectos tangíveis da força de trabalho vai além do perceptível. O ambiente de trabalho torna-se mais agradável e o profissionalismo da empresa fica evidenciado pela imagem de seus trabalhadores (FENG UEN et al., 2012).

Apesar do processo realizado ser objetivamente direcionado, seguindo critérios pré-estabelecidos pelas empresas parceiras que geram a vaga, de forma superficial ocorre algum tipo de orientação acerca da importância dos candidatos primarem por uma aparência adequada e pelo zelo no tocante a noções básicas de higiene pessoal. Evidenciando-se sempre à inclusão do candidato na cultura formal e informal na organização a qual este porventura deseje ingressar com sucesso. Contudo, a gestora do SINE sempre salienta que a assessoria do órgão é apenas intermediadora entre o trabalhador e o mercado, não há seguimento do desempenho do trabalhador na entrevista ou no emprego após este haver sido contratado.

O quadro 1 ilustra o panorama descrito pelas entrevistadas.

Quadro 1 – Aspectos essenciais da intangibilidade para o trabalho

Imagem do trabalhador	**Imagem percebida na empresa**	**Capacitação técnica**
A: "Na maioria dos candidatos, percebemos esta preocupação, contudo alguns ainda não têm esta consciência, mas mesmo assim durante o atendimento ao trabalhador no SINE as atendentes do SINE normalmente orientam estes cuidados como aparência e higiene." B: "Algumas empresas solicitantes, às vezes, requerem candidatos que tenham boa aparência, contudo, sempre são orientadas que alguns requisitos podem ser interpretados como discriminatórios." C: "Por exemplo, fazendo o	A: "A equipe do SINE também realiza visita a algumas empresas para divulgar os serviços do órgão. Nessas oportunidades verificamos a estrutura das empresas contratantes, no geral as condições são salubres, mas em número pequeno, tem empresas que não primam pelas condições de trabalho." C: "as meninas comentaram que tinham algumas empresas que deixavam à desejar. Inclusive algumas que assim, que apresentavam condições que poderiam afetar negativamente a saúde dos trabalhadores."	A: "Determinadas empresas solicitam que os candidatos tenham cursos de qualificação e colocam como critério para o seu encaminhamento." B: "São critérios como por exemplo: formação profissional, experiência, idade, sexo etc. Não há seguimento posterior do candidato selecionado pelo SINE." C: "a grande maioria das empresas acham que a pessoa é que tem que buscar seu desenvolvimento, e não que este seja oferecido pela empresa." "Alguns empregadores oferecem treinamento, acolhimento. Outros não. Quem geralmente vai dar o treinamento é o funcionário que está saindo, e aí já viu, vai dar de qualquer jeito..."

cadastro deles, quando eu pergunto por email são os mais absurdos possíveis: Tipo: fulaninha de tal gostosinha, entendeu? Então eu já tive que orintar gente a mudar de email. São aspectos essenciais que a maioria das pessoas não atentam. É nesse nível, de ir assim pra uma entrevista com uma roupa inadequada, decotada demais...”		

Fonte: Dados coletados (2014).

Outro aspecto relevante do comportamento social para o trabalho é a responsividade. O trabalhador demonstra eficiência e eficácia a partir da capacidade de identificar necessidades no seu ambiente de trabalho e da sua disponibilidade em participar do processo de satisfação a essas necessidades, mesmo que estas ações não façam parte de seu escopo funcional. Interdisciplinaridade, conhecimento profundo dos processos organizacionais, disponibilidade e senso coletivo são características e componentes desta dimensão comportamental (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

No tocante à responsividade, tanto as gestoras quanto a atendente reconhecem que os aspectos comportamentais são os de maior relevância às empresas, contudo admitindo a limitação do órgão quanto a um processo subjetivamente orientado, que fosse hábil a implementar este tipo de análise.

A gestora também salientou que por mais que as empresas primem por captarem candidatos bem treinados e altamente capacitados, paradoxalmente, a maioria não apresenta programas internos de treinamento e capacitação. Cabe ao profissional a busca da profissionalização e a manutenção da sua empregabilidade.

O Ministério do Trabalho também oferece no momento em que o trabalhador dá entrada no Seguro Desemprego cursos do PRONATEC e oferecido por instituições de ensino federal buscando preparar o trabalhador para reinseri-lo no mercado, contudo a falta de interesse dos próprios trabalhadores quanto ao ponto qualificação é latente.

As entrevistadas explicaram em detalhes como o SINE trabalha. Segundo a entrevistada A o processo ocorre da seguinte maneira:

> O processo funciona da seguinte forma: uma empresa solicitante procura o SINE, o gestor do RH desta empresa então apresenta-nos todos os critérios que em quase 100% dos casos são objetivos para o preenchimento da vaga. São critérios como, por exemplo: formação profissional, experiência, idade, sexo etc. fazemos uma triagem em nosso banco de dados e enviamos à empresa 3 ou 4 candidatos com tais critérios e a empresa efetua e o processo de seleção e recrutamento para a vaga. Não há seguimento posterior do candidato selecionado pelo SINE.”

O quadro 2 evidencia como as entrevistadas avaliam e dão importância ao ponto responsividade evidenciado no comportamento dos trabalhadores que de forma generalista é observado e evidenciado nas instalações da instituição. O treinamento é visto como promotor de caráter responsivo, e a falta deste prejudica o andamento da qualidade no serviço prestado.

Quadro 2 – Elementos da responsividade essenciais para o trabalho

Treinamento como promotor de caráter responsivo	**Interesse do trabalhador em desenvolver-se para ir além**

C: “A empresa tem que saber que se o trabalhador não está preparado vai ser pior pra ela, é ela que vai arcar com isso. Quem tem que satisfazer o cliente é a empresa. A empresa tem toda uma estrutura, mas se o trabalhador que lida diretamente com o cliente não estiver preparado, tudo que a empresa utilizou até ali vai pelo ralo.” “aqui no SINE quando dá entrada no Seguro Desemprego, às vezes acontece do trabalhador ser contemplado com um curso, cursos que são bons, PRONATEC, cursos ofertados pelo IFRN, ofertados pelo SENAI, cursos que seriam bem caros, se forem pra ser pagos. Mas às vezes o interesse deles não é fazer o curso, não é de se qualificar para o mercado, entendeu? Em alguns casos sim há o interesse, em outros não. Sabemos como esses curso são relevantes para a empregabilidade deles.”	C: “A maioria das vezes as pessoas querem trabalhar e cumprir a tarefa deles. Normalmente é isso. Trabalhar e cumprir a tarefa. Alguns buscam se qualificar, alguns são mais acessíveis, assim até pra gente trabalhar, assim a questão de que ele precisa zelar pelo emprego. Mas não é algo assim que já esteja inerente ao trabalhador.” “...eles resistem. Esses cursos que vocês desse projeto oferecem são muito importantes. Por exemplo, fazendo o cadastro deles, quando eu pergunto por email são os mais absurdos possíveis: Tipo: fulaninha de tal gostosinha, entendeu? Então eu já tive que orientar gente a mudar de email. São aspectos essenciais que a maioria das pessoas não atentam.”

Fonte: Dados coletados (2014).

A próxima dimensão analisada é a confiabilidade. O comprometimento do trabalhador com o seu trabalho é observado a partir de aspectos como pontualidade, capacidade de entrega, padronização e exatidão na execução de suas funções e autogestão na solução de conflitos e solução de problemas. O trabalho executado adequadamente desde a primeira vez, impressiona não somente a gestores e clientes, como também agrega confiança ao clima organizacional da empresa, solidificando as relações dos clientes internos à organização, seja intrassetorial ou com fornecedores – agregando valor e eficiência à gestão (WOMACK; JONES, 2004).

A confiabilidade dos candidatos é associada pelo órgão à capacidade que o candidato apresenta em desempenhar suas funções atreladas a uma constante busca com aprendizagem constante. O quadro 3 traz algumas evidências dessa percepção que foi exteriorizada no momento da entrevista.

Quadro 3 – Aspectos essenciais da confiabilidade para o trabalho

Credibilidade e confiabilidade através do compromisso com o aprendizado
C: “Alguns querem e outros não, não despertaram ainda para a consciência do aprender. Quanto mais você aprende, você vai ter melhores chances.” “Vamos dar oportunidade aos jovens, vamos dar condições e vamos cobrar. E para o candidato, o ponto é a questão do interesse, de estar buscando sempre mais. Aprender ao longo da vida, sem cessar.”

Fonte: Dados coletados (2014).

No que diz respeito às próximas duas dimensões, segurança e empatia, entende-se que a segurança pode ser verificada pela ausência de riscos ou dúvidas, sendo através dela que o trabalhador passa sua credibilidade e demonstra que é digno de confiança. Enquanto que a empatia é caracterizada pela acessibilidade com que o trabalhador mostra ser para com as outras pessoas, é a aptidão de se colocar no lugar das pessoas com quem se relaciona, de ser atencioso e amigável (RITOSSA, 2011).

A maneira como as entrevistadas avaliam a segurança como um aspecto que forma o comportamento dos candidatos reflete-se na veracidade e disponibilidade destes em fornecerem informações legítimas no processo cadastral executado no momento da cooptação destes, quando buscam o órgão. O processo é extremamente objetivo e simples, contudo é segundo ela a única via pela qual pode conferir a ética profissional dos candidatos.

O quadro 4 traz a fala das entrevistadas A e C, são relatos que abordam aspectos distintos, porém complementares.

Quadro 4 – Aspectos da segurança para o trabalho

Transparência
A: " percebemos isso mais em relação à disponibilidade em fornecer as informações que o cadastro pede." C: "Precisa ser natural e demonstrar o que ela sabe, sem invencionices. Ainda que não saiba de tudo, ainda que ela sinta que falte algo, tem sempre que falar a verdade e mostrar que está disposto a aprender."

Fonte: Dados coletados (2014).

A variável mais difícil de ser percebida e avaliada pelas entrevistadas do SINE é a empatia. Pois segundo elas seria mais fácil de observar este quesito comportamental apenas se ela tivesse um processo seletivo subjetivamente orientado ou tivesse acesso ao desempenho dos candidatos já dentro das empresas pós contratação. Como isso não ocorre, ela externa que não pode auferir nenhum tipo de dado informativo no tocante a este aspecto nos candidatos de sua base de dados. Observa-se a evidência na fala da entrevistada B.

> Aqui no SINE devido a própria natureza do nosso atendimento e serviço esse tipo de avaliação é inviável e não ocorre, assim sendo não tenho como testemunhar ou te responder a essa pergunta. É uma avaliação muito subjetiva e aqui no SINE não dispomos de mecanismos para essa tipo de avaliação. Porém, acredito que um esse perfil ideal, sabendo que tipos 100% ideais não existem, seja o de um candidato com uma boa oratória, que tenha iniciativa, que antecipe-se na solução de problemas e que saiba que em qualquer tipo de serviço o foco deve ser prestar um serviço de qualidade aos clientes.

Porém a entrevistada C externou uma opinião acerca de como ela acredita que a empatia contribui para a manutenção da carreira profissional dos candidatos a uma vaga de emprego no mercado de trabalho.

O quadro 5 evidencia esta percepção com o relato da entrevistada C.

Quadro 5 – Aspectos para a empatia no trabalho

Cortesia	**Ética**
C: "Tem pessoas que já vieram mais de uma vez e já conhecemos eles. Então alguns desses, quando eles vem chegando, já vamos logo dizendo: " esse ai ou melhora o temperamento e comportamento ou vão vai e firmar em emprego nenhum." Porque já se irritam quando nosso atendimento é mais demorado, se irrita porque quer uma coisa que a gente não pode mandar, tem até aqueles que brigam e batem na mesa. E outras pessoas não, agradecem quando não dá certo, e voltam outro dia. Lidar com o ser humano é muito complexo, é muito complexo." "Tem que ter um bom relacionamento com as pessoas."	C: "quando o candidato chega e arrebenta com a ultima empresa por onde ele passou, então eu já sei que ali tem algo de errado, algo está faltando com aquele candidato...Antes de tudo, em situações como essa faltam a ética. Então eu vejo muito assim, há um relação bem estreia entre ética e essa questão da empatia." "Uma pessoa com empatia seria alguém que buscasse se identificar . Primeiro eu penso que a pessoa tem que gostar do trabalho que faz. Quando a gente gosta do trabalho que faz, a tendência é crescer naquele ramo. E assim, questões éticas, tanto em relação à empresa, quanto aos colegas de trabalho. A grande questão é o interesse de

	contribuir para o bem estar do ambiente, de crescimento, de busca, de melhoria. Creio que a pessoa tem que ser ousada. A gente não pode se acomodar diante das dificuldades.”

Fontes: Dados da pesquisa (2014).

Constata-se assim como é relevante para a instituição e para as empresas o aspecto comportamental dos indivíduos no ambiente do trabalho. Comportamento este que é refletido na imagem da empresa perante o mercado e na qualidade dos serviços prestados. Porém percebe-se como são frágeis os mecanismos processuais no tocante à formação de profissionais capacitados e até mesmo à captação destes no mercado.

Observe mais um relato da entrevistada C sobre a temática desta pesquisa:

> Quero evidenciar que os aspectos comportamentais são importantes, mas precisamos buscar desenvolver isso nas pessoas, a questão de ter compromisso e de que seja dado ao trabalhador oportunidade de mostrar isso. As empresas tem maior preferência por pessoas com experiência. Isso angustia. Tem que dar oportunidade de ensinar através de treinamento. Oportunidade de primeiro emprego. Quem sabe essa pessoa não vai bem mais adiante do que quem já está na estrada à mais tempo.EU acho que falta muito a oportunidade e o ensinamento. Vamos dar oportunidade aos jovens, vamos dar condições e vamos cobrar.

Pode-se também observar que o processo desempenhado pelo SINE é objetivamente orientado e não funciona de maneira sistêmica. O órgão interage apenas interceptando mão de obra e criando um frágil elo entre as pessoas e as empresas. O trabalhador não é preparado para as vagas, subjetivamente orientado quanto aos aspectos comportamentais que podem ser relevantes à maximização de seu desempenho no mercado de trabalho, nem orientado na manutenção de sua empregabilidade e crescimento profissional após uma possível contratação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos construtos do Modelo SERVQUAL, esta pesquisa levantou evidências a respeito dos fatores comportamentais relevantes para o trabalho. Por meio de entrevistas com gestoras e uma atendente do SINE Mossoró-RN, foi possível observar quais fatores são requisitados pelas empresas quando estão contratando.

A identificação das variáveis do SERVQUAL - tangibilidade, confiabilidade, responsividade, credibilidade e segurança - foram observadas. Observa-se que mesmo com a entrevista estruturada de maneira individual para cada construto, foi possível identificar respostas sobre a responsividade ao longo da abordagem de outros construtos, revelando-se um aspecto essencial para o comportamento no trabalho.

No que diz respeito à tangibilidade foi constatado que esse fator é o mais possível de ser trabalhado pelo recrutamento do SINE. As gestoras percebem que alguns candidatos se preocupam com a sua imagem e outros não têm consciência do quanto que a sua aparência influencia no processo de seleção para uma vaga. Afirmam também que o SINE oferece orientação na hora que encaminha pessoas para uma seleção.

Com relação a essa variável foi também questionado sobre o papel das empresas. Como que as instalações dessas seriam propícias e adequadas à prestação de um serviço ótimo por parte de seus colaboradores, refletindo assim na qualidade do serviço prestado, as gestoras afirmam que nas visitas que fazem às empresas conseguem observar que muitas possuem instalações adequadas e outras não.

A empatia foi o elemento mais difícil de ser analisado. Visto que no SINE o processo é fundamentalmente objetivo, servindo apenas como elo entre as empresas e o mercado de trabalho. Contudo, uma das entrevistadas externou que através de sua experiência ao longo dos anos, ela pode sim perceber nuances desse construto nos candidatos durante o processo de encaminhamento. Constata-se assim como é relevante para a instituição e para as empresas o aspecto comportamental dos indivíduos no ambiente do trabalho. Comportamento este que é refletido na imagem da empresa perante o mercado e na qualidade dos serviços prestados. Porém percebe-se como são frágeis os mecanismos processuais no tocante à formação de profissionais capacitados e até mesmo à captação destes no mercado.

Dessa forma, esta pesquisa mostra-se importante para trazer à tona a necessidade latente de que o mercado de trabalho carece do aprimoramento em seus atores ativos dos aspectos comportamentais essenciais e profissionais. Ensejando nesse contexto, que outros trabalhos de pesquisam ocorram, visando o aprimoramento dos mecanismos para expandir esse entendimento e disseminá-lo, visando assim que tal necessidade seja suprida.

Ademais, o processo desempenhado pelo SINE é objetivamente orientado e não funciona de maneira sistêmica. O órgão interage apenas interceptando mão de obra e criando um frágil elo entre as pessoas e as empresas. O trabalhador não é preparado para as vagas, subjetivamente orientado quanto aos aspectos comportamentais que podem ser relevantes à maximização de seu desempenho no mercado de trabalho, nem orientado na manutenção de sua empregabilidade e crescimento profissional após uma possível contratação.

Assim sendo, da perspectiva social, os resultados encontrados permitem indicar que ações estratégicas voltadas para o aperfeiçoamento do aspecto comportamental para o trabalho precisam ser implementadas de forma integral e sistêmica, visando assim maximizar uma efetiva implementação de políticas que trabalhem esses construtos comportamentais, potencializando suas consequências positivas no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BUTTLE, Francis. SERVQUAL: review, critique, research agenda. Manchester Business School, Manchester, UK. **European Journal of Marketing**, v. 30, p. 8-32, November, 1996.

FISCHER, André Luiz; FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESE, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO FEDERAL. **O Setor de Serviços Brasileiros**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123.htm>. Acesso em: 07 ago. 2013.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2007.

LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel**. Marketing de Serviço**s: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados, 7. ed. São Paulo:Atlas, 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML Valarie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. v. 49, p. 41–50, Fall 1985.

RITOSSA, Claúdia Monica. **Tópicos Especiais em Marketing**. Curitiba: Ibpex, 2011.

UEN. Jin Feng; AHLSTROM, David; CHEN, Shu-yuan; TSENG, Pai-Wei. Increasing HR'S Strategic Participation: The effect of HR Service Quality and Contribution Expectation. **Human Resource Management**, v. 51, n. 1, p. 3-24, January-February 2012.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ISSN: 2318-1052

ESTILO DE LIDERANÇA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS CHEFES DAS UNIDADES DE NEGÓCIO DO GRUPO USE.

Gabriela Barboza Pereira (gabriela.barboza_@hotmail.com)
Danielle de Araújo Bispo (danielle.bispo@ufersa.edu.br)
Juliana Carvalho de Sousa (juli_carvalho18@hotmail.com)
Aline Francilurdes Nery do Vale (alinefransilurdes@hotmail.com)

RESUMO

O fator liderança adquire hoje uma grande importância dentro do contexto organizacional, pois empresas são formadas por grupos de pessoas que necessitam serem coordenadas para que as metas e os objetivos sejam alcançados. Liderança pode ser conceituada como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. O objetivo da pesquisa visa analisar a percepção dos líderes sobre o estilo de liderança exercido por eles nas organizações que compõe o grupo USE. A metodologia utilizada foi qualitativa. Elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada. O método qualitativo com que os dados foram apreciados, a fim de alcançar o objetivo deste trabalho, foi o de análise de conteúdo. Com relação aos resultados, pôde- constatar que o estilo de liderança situacional se faz presente em todas as empresas do grupo USE, e que o estilo agregador se faz presente em duas das organizações do grupo. Recomenda-se que nas próximas pesquisas sejam consideradas características intrínsecas aos indivíduos, como os traços de personalidade dos líderes e liderados.

Palavras-chaves: Estilo de liderança. Grupo USE. Líderes. Subordinados.

1. INTRODUÇÃO

O fator liderança adquire hoje uma grande importância dentro do contexto organizacional, pois empresas são formadas por grupos de pessoas que necessitam serem coordenadas para que as metas e os objetivos sejam alcançados. Cresce a cada dia a valorização por aqueles que usam com eficácia seus recursos pessoais para cumprir responsabilidades no ato de dirigir seus seguidores. Estes indivíduos são os líderes (BERGAMINI, 2010).

É de responsabilidade do líder analisar o comportamento de cada colaborador, identificar seus pontos fortes e fracos para que seja possível motivar de acordo com a personalidade de cada um e, com isso alcançar uma alta produtividade. A motivação, hoje, é vista como um diferencial entre as organizações. É sabido que um colaborador motivado rende mais (MOTTA, 2009).

É importante destacar que a personalidade do líder também irá influenciar no comportamento dos funcionários. O autor Daft (2010, p.650) afirma que “a personalidade de um indivíduo é o conjunto de características que fundamentam um padrão relativamente estável de comportamento em resposta às ideias, aos objetos ou pessoas no ambiente”. Pode-se extrair, com base em tais constatações, que as interações entre líderes e liderados deve buscar sinergia para atingir metas e corresponder às expectativas da organização.

Segundo Piedade (2011) existem doze tipos de lideres: autocrático, democrático, liberal, situacional, facilitador, avaliador, conselheiro, participativo, coercivo, confiável,

agregador e agressivo. Vizioli e Calegari (2010) afirmam que independente do estilo, há algumas habilidades que são necessárias para se obter um bom desempenho, como a determinação, a pro-atividade, a autoconfiança, a inteligência e a intuição. O autor afirma que as organizações que possuem uma boa produtividade, acabam favorecendo muito seus funcionários, dando a eles a chance de crescimento e o direito de fala, possibilitando um crescimento da empresa e contribuindo até para a tomada de decisão dentro da organização.

É importante destacar que existe uma diferença com relação ao conceito de gestor e líder. Nem todo gestor pode ser considerado um líder. Bergamini (2004) ressalta que um indivíduo não se torna líder pelo fato de possuir um conjunto de traços, mas sim quando possui um conjunto de características que sejam relevantes para seus seguidores. Contudo, sabe-se que as pessoas posicionadas nos cargos de chefia possuem a competência de liderança, mas, em muitos casos não fazem bom uso dessa atribuição e acabam conduzindo os subordinados de forma aleatória e desordenada. Para efeitos de pesquisa, os gestores do grupo USE serão considerados líderes por serem portadores de tal competência.

Os pressupostos dessa pesquisa consistem no fato de existir uma variedade quanto ao estilo de liderança que pode ser executado dentro das organizações. A partir disso, o Grupo USE foi escolhido a fim de que seja identificado o estilo de liderança efetivado dentro de cada empresa que compõe o grupo. Este grupo é composto por empresas de diversos ramos que atuam no mercado desde o ano de 2011. As empresas que compõem esse grupo são: Transportadora USE, o Posto USE, e a Churrascaria USE. Essas empresas são novas no mercado e têm a missão de competir a nível nacional. Embora a missão dessas empresas seja a mesma, cada empresa tem sua particularidade e cada empresa tem seu líder com sua própria personalidade, administrando a organização de acordo com seu perfil pessoal.

Mediante o exposto, considerando os diversos estilos de liderança que existem e levando-se em conta os diversos ramos do grupo USE, surge a seguinte questão: **Qual a percepção dos gerentes das unidades de negócio do Grupo USE sobre o estilo de liderança exercido por eles próprios na organização em que atuam?**

Objetivos específicos

- Detectar os estilos de liderança sob a percepção dos gerentes de cada empresa;
- Descrever os traços de liderança desses gerentes;
- Contrastar com os modelos abordados no referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O termo liderança vem sendo usado há quase duzentos anos na língua inglesa e pode ser considerado como a habilidade de persuadir ou dirigir indivíduos sem que seja necessário o uso da força de um autoritarismo formal. Um bom líder irá facilitar a interação entre os membros do grupo (BERGAMINI, 2004). Contudo, Piedade (2011) ressalta que a definição de liderança não dar-se de forma simples, e sua conceituação tem reunido várias gerações de autores.

Piedade (2001) afirma que no século passado as empresas buscavam um perfil de líder "salvador", onde este deveria ser capaz de encontrar respostas para todas as questões que lhes fossem atribuídas sobre a organização. Atualmente, o perfil do líder, ou melhor, o que se espera deste, mudou.

Ainda sobre a evolução do termo, ocorreu uma alteração do estilo de liderança autoritário, baseado na Teoria X, para um estilo mais burocrático, surgindo então, a partir de tal evolução, a descentralização de tarefas e responsabilidades, além do incentivo motivacional para os funcionários. Hoje, o perfil do líder deve integrar características como: visão sistêmica, integridade, curiosidade e audácia (ARRUDA et al. 2010).

O ato de liderar é constituído de três elementos: líder, seguidores e objetivo. Nenhum dos três elementos consegue sobreviver isoladamente (DIAS, 2010). Arruda et al. (2010) afirmam ainda que os líderes do século passado que possuíam mentalidade baseada no comando e controle excessivo, não eram capazes de liderar verdadeiramente uma organização. Na Era Industrial este estilo de líder conservador imperou, contudo, é importante relatar que isso trazia graves consequências aos trabalhadores como os efeitos desumanos sofridos pelos operários da época.

Atualmente o conceito de líder perpassa por: gerenciar, usar o poder de persuasão, e induzir o influenciado a executar a tarefa da melhor forma possível e, ainda se sentir feliz e entusiasmado por realizá-la. Robbins, Judge e Sobral (2004) definem liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A forma como o líder influencia, designa a qualidade do trabalho que será desenvolvido. Além de induzir sob a forma que o influenciado executará a tarefa, se será de forma satisfatória ou não.

Para Hunter (2006), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança através de uma boa conduta. Segundo o autor, liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

É importante diagnosticar e conhecer bem o que o líder está tentando influenciar, além de saber adaptar-se para atender as necessidades da situação. O autor também destaca que outra ferramenta que merece destaque é a comunicação, pois esta permite a compreensão da posição ocupada por cada individuo dentro da organização (DAFT, 2010).

Piedade (2011) afirma que um bom líder deve dispor de quatro características fundamentais: cognitivo, social e político, intrapsíquico e ético. Com relação ao talento cognitivo, este se relaciona com a capacidade de interpretação do mundo, de forma que os objetivos sejam compreendidos. Com relação ao talento social e político, pode-se afirmar que esta característica remete-se a capacidade de entender a organização como um sistema social. Já o talento intrapsíquico refere-se à capacidade mental de pensar, principalmente com relação ao poder inerente a figura do líder, levando-se em consideração seus limites. Por fim, o talento ético refere-se à compreensão que o líder possui no que se remete a concepção do que lhes é designado, e a forma como reagirá mediante a interpretação do que deve ou não ser executado, indo sempre de encontro aos valores morais.

O líder pode adotar comportamento voltado para a tarefa (para organizar e definir funções dos subordinados) e comportamento voltado para o relacionamento (manter relações pessoais para melhor desempenho) (PIEDADE, 2011). Com base na combinação destes comportamentos, pode-se fazer uma combinação de es

Arruda et al. (2010) fazem uma importante distinção do conceito de líder e gestores (também conhecidos como chefes). Para eles, gerentes possuem apoio nas regras e normas, enquanto o líder apoia-se nas suas próprias capacidades e habilidades. O gerente acredita que sua rotina baseia-se em uma batalha diária a ser vencida, já o líder crê que sua rotina trata-se do recomeço de novas oportunidades. Outra diferença entre essas duas funções, é que o gerente considera as crises como problemas que desgastam e aborrecem, enquanto os lideres possuem uma visão de que estas são situações que fogem de seu controle e que devem ser enfrentadas com competência. É de suma importância que tal distinção seja feita, ao passo que hoje, o mercado busca absorção de líderes em substituição aos gerentes.

Um gestor assemelha-se a um sargento do exército, ou seja, possui um perfil muito centralizador e rígido, onde é totalmente embasado em regras. Já o líder tem por base ser mais democrático, dando abertura para os seus subordinados dentro da organização, a fim de alcançar o sucesso da empresa ao qual pertence.

É importante enfatizar que o conceito de liderança está atrelado ao conceito de comunicação. Trevizan (1998) aborda que o líder é o centro de informações da organização ao qual pertence. Desta forma, o líder poderá atuar como monitor (busca e recebe continuamente informações), disseminador (transfere informações provindas do ambiente externo) e porta-voz da informação (transfere informações para o ambiente externo).

A partir de tais constatações, sabe-se que dentro do âmbito da liderança existem algumas formas distintas quanto ao que permeia o estilo de liderar. É isso que irá ser analisado minunciosamente no tópico a seguir.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Quando o termo liderança surgiu, foram classificados em apenas três estilos: a autocrática (líder com perfil dominador e controlador), a liberal (decisões tomada pelo grupo, pouca participação do líder) e a democrática (decisões eram debatidas com o grupo, havia acordos para estabelecer diretrizes) (MINICUCCI, 1995).

Goleman (2002, apud PIEDADE, 2011) aborda que existem seis estilos diferentes de líder, que são: coercivo, confiável, agregador, democrático, agressivo e conselheiro.

Contudo, hoje em dia, Piedade (2011) afirma que o processo de liderar pode ser dividido em doze estilos: autocrático, democrático, liberal, situacional, facilitador, avaliador, conselheiro, participativo, coercivo, confiável, agregador e agressivo. Uma breve descrição de cada estilo será feita nos parágrafos seguintes.

O líder autocrático caracteriza-se pela confiança na sua autoridade e acredita que os subordinados não terão nenhuma atitude, acaso não recebam ordens. Possui um perfil bastante controlador e dominador perante as situações. Nesse tipo de liderança, apenas a figura do líder fixa as diretrizes, ou seja, não existe nenhuma participação do grupo. Este líder irá determinar as técnicas que devem ser utilizadas para execução de uma tarefa, além de delimitar quem a executará (PIEDADE, 2011). Minicucci (1995) complementa que esse estilo de líder é o encarregado pelos prêmios e pelas recompensas, e que eles não possuem confiança nas pessoas, não permitindo que elas participem da tomada de decisões, tendendo a produzir indivíduos imaturos e inseguros dentro das empresas. Para Bergamini (2004) esse estilo de liderança pode ser comumente conhecido como estilo autoritário, onde o líder acredita que seu poder advém da posição em que ocupa e as pessoas tendem a ser preguiçosas e irresponsáveis por natureza.

O democrático aceita sugestões, opiniões. Este tipo de líder acredita que seu papel é apenas de dirigir estas opiniões para que os objetivos pré-determinados sejam atingidos. Nesse estilo de liderança, a responsabilidade é distribuída dentro de todo o grupo e não somente na figura do líder. Nesse estilo de liderança, as diretrizes são debatidas grupalmente. A divisão do trabalho fica a critério da equipe. E nesse contexto de liderança, o líder costuma assumir uma postura objetiva, procurando, em espírito, ser um membro normal do grupo (PIEDADE, 2011). Minicucci (1995) afirma que esse tipo de liderança também pode ser chamado de “participativa”, aqui os membros trabalham em conjunto e dar-se importância ao crescimento e desenvolvimento de todos os membros do grupo, nenhum deles é de fato líder, pois a liderança está totalmente distribuída. Bergamini (2004) complementa ao abordar que nesse estilo de liderança, o poder do líder advém da força grupal e que as pessoas tendem a serem criativas em seu ambiente laboral, bastando apenas ser motivadas.

O líder liberal não delimita ordens, como também não estabelece objetivos, o que pode fazer com que haja uma falta de foco e entusiasmo na equipe. Nesse caso, existe uma participação mínima do líder, a designação de tarefas é totalmente decidida pelo grupo, tendo uma participação obsoleta da figura de liderança. Este líder apenas faz comentários quando lhes é solicitado (PIEDADE, 2011). Também conhecido como estrutura permissiva (*Laissez-Faire*) este estilo de liderança prega que o ideal é não dirigir em absoluto, deixando que os indivíduos maduros tenham total liberdade, sem guia, sem controle e sem ajuda. No geral o resultado é insatisfatório (MINICUCCI, 1995).

O situacional se adapta de acordo com a situação, varia de acordo com cada circunstância. Esse estilo de liderança envolve o líder, o liderado e as variáveis situacionais. Possui como crença o fator humano e o potencial individual de cada um. O líder situacional se molda as circunstancias, tentando propagar ações positivas em prol dos resultados (PIEDADE, 2011). A sabedoria desse tipo de liderança está em saber "[...] quando usar tal e qual método." Deve-se aprender a variar de técnica de acordo com a variedade de pessoas e condições (MINICUCCI, 1995, p. 297).

O facilitador auxilia na execução das tarefas, ajudando os outros indivíduos. Ele inspira, guia, e estimula o grupo, possui a função de servir os indivíduos para que possam desenvolver suas atividades da forma que mais lhe convir. Esse estilo de líder acredita no potencial e na capacidade de aprendizado dos subordinados (PIEDADE, 2011).

O líder avaliador deixa claros os critérios pelos quais os funcionários serão julgados, e acompanha o desempenho destes individualmente, julgando-os conforme sua performance (PIEDADE, 2011).

O conselheiro dá dicas para os colaboradores com base em seus progressos futuros, ajudam os funcionários a identificar quais as forças e fraquezas de cada um, após isso, o próximo passo é conduzir os indivíduos para que saibam lhe dar com suas características intrínsecas. Estes líderes tendem a encorajar os funcionários a fim de estabelecer objetivos de longo prazo, além de induzir-lhes ao alcance desses objetivos (PIEDADE, 2011). Para Minicucci (1995) este estilo de liderança também pode ser chamado de paternalista, o autor acrescenta que nesse estilo de liderança o líder é paternal, amável e cordial e é bastante comum ver esse estilo de líder dar conselhos, expressando opiniões e palavras significativas para seus subordinados. Conta com o respeito e estima do grupo e é considerado como um verdadeiro "pai".

O participativo dá chances para que os colaboradores contribuam na decisão que o líder irá tomar, ao passo que levam em conta a opinião dos subordinados. Esse estilo de líder integra toda a equipe, incentivando-a sempre. O líder participativo faz parte do grupo, trabalha e vivencia junto com ele (PIEDADE, 2011).

O líder coercivo faz exigências imediatas que devem ser obedecidas pelos funcionários. Em geral, esse estilo de liderança acaba não sendo eficaz, já que baseia-se em uma decisão extrema onde o líder prega com que seus subordinados façam o que ele ditar. As pessoas perdem a liberdade de expressão dentro da organização (PIEDADE, 2011).

O confiável costuma mobilizar o grupo tendo em vista uma direção estabelecida, ele encoraja o grupo. No geral, todos os subordinam que trabalham com esse tipo de líder sabem a importância e o porquê de exercerem tal tarefa, tendendo a influenciar na maximização do compromisso para realização dos objetivos da organização (PIEDADE, 2011).

O agregador criar laços duradouros com os colaboradores, prega que as pessoas são a prioridade dentro da organização. Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas. Buscam manter os funcionários em um clima agradável e satisfeitos, além dar liberdade para que os indivíduos realizem seu trabalho na forma que estes pensam ser a mais eficiente e eficaz (PIEDADE, 2011).

E por fim, o líder agressivo, é aquele que impõe padrões de desempenho que devem ser cumpridos apesar das limitações existentes, geralmente regido de inflexibilidade com a equipe, substituindo aqueles indivíduos que não executaram a tarefa de forma eficiente e eficaz. Em geral, os subordinados possuem a impressão de que esse tipo de líder não confia neles (PIEDADE, 2011).

A seguir, o Quadro 3 irá mostrar um resumo das características de cada estilo de liderança.

Quadro 3: Características dos estilos de liderança

TIPOS DE LÍDERES	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Autocrático	Autoritário, controlador, dominador. Não existe participação dos subordinados.
Democrático	Aceita opiniões e sugestões. Responsabilidade é distribuída. Induz a participação grupal. A liderança é distribuída.
Liberal	Não delimita ordens e nem objetivos. Designação de tarefas é decidida pelo grupo.
Situacional	Se adapta a situação. Se molda as circunstâncias. Sabe quando usar tal e qual método.
Facilitador	Auxilia na execução das tarefas. Inspira, guia e estimula o grupo. Acredita na capacidade dos subordinados.
Avaliador	Deixa claro os critérios pelos quais serão julgados. Acompanha o desempenho e julga a performance.
Conselheiro	Dá dicas com base nos progressos futuros. Identifica a forças e fraquezas dos subordinados. Paternal, amável cordial.
Participativo	Subordinados contribuem na decisão do líder. Integra a equipe. O líder faz parte do grupo.
Coercivo	Faz exigências imediatas. Pessoas não tem liberdade de expressão.
Confiável	Mobiliza e encoraja o grupo. Os funcionários conhecem a importância e o motivo de exercer tais tarefas.
Agregador	Pessoas são prioridade. Cria laços duradouros. Matem funcionários satisfeitos. Dá liberdade para os funcionários decidirem a forma de executar as tarefas.
Agressivo	Impõe padrões de desempenho. Não considera as limitações. São inflexíveis.

Fonte: Elaboradora pela autora (2014)

Com base em tais classificações observa-se que houve uma evolução com relação à classificação dos estilos de liderança, ao passo que hoje recebem uma subdivisão mais ampla. Alguns autores entram em sintonia quando demarcam a categorização dos líderes existente, contudo, a grande maioria destes (tais como: Muchinsky, 2004, Yukl, 1999, Robbins, 2006, Bergamini, 2008, Bryman, 2004) trabalham com outra classificação, que é a liderança transicional e a liderança transformacional, que não serão discutidas aqui por não adentrarem no objetivo deste estudo.

ISSN: 2318-1052

3. METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2010), pesquisar trata-se da busca pela veracidade, além do encontro das respostas, através da utilização de procedimentos científicos.

Diante disso, a abordagem adotada nesta pesquisa é a qualitativa. Tafner e Silva (2007) explicam que a pesquisa qualitativa trabalha com uma relação dinâmica entre o ambiente e o sujeito, trabalhando com a subjetividade deste sujeito investigado, já que tais dados não podem ser traduzidos em números. Nesse tipo de pesquisa, há uma interpretação de dados e atribuição de significados para as informações colhidas e não é necessária a utilização de recursos estatísticos. Os autores Marconi e Lakatos (2011) complementam ao afirmar que a pesquisa de cunho qualitativo tem como objetivo analisar e interpretar dados, existindo um detalhamento específico de comportamentos e atitudes.

3.2 INFORMANTES DA PESQUISA

Os informantes desta pesquisa foram todos os gestores que compõe o grupo USE, que são: o gestor da churrascaria, do posto e da transportadora. Ao todo o grupo USE conta com 176 colaboradores. Fazendo-se uma subdivisão desta quantidade por setores/ramos, tem-se: 30 funcionários na churrascaria, 60 no posto e 86 na transportadora.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Para coletar os dados utilizou-se a entrevista estruturada. Gil (1999) afirma que a entrevista trata-se de uma técnica onde o pesquisa encontra-se com o investigado e elabora questões a fim de obter os dados pretendidos durante investigação. Mattos (2005) ressalta que existem algumas modalidades de entrevista, e dentre elas, há a entrevista estruturada. Segundo o autor, esse tipo de entrevista possui um roteiro pré-elaborado com questões. Para a realização das entrevistas, elaborou-se um roteiro que se encontra no Apêndice A e B.

3.4 COLETA DE DADOS

Inicialmente as empresas investigadas foram contatadas por telefone, quando tomaram conhecimento desse estudo. Em seguida, foi marcado o dia e horário para realização das entrevistas de acordo com a disponibilidade dos informantes.

As entrevistas foram iniciadas com o lançamento das perguntas previamente formuladas. A coleta dos dados aconteceu nos escritórios de cada ramo/empresa do grupo USE e tiveram como duração de tempo uma média de 10 a 15 minutos com cada entrevistado.

É importante destacar que na análise dos dados, adotou-se o código G1 para o gestor da churrascaria, G2 para o gestor do posto e G3 para o gestor da transportadora.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

O método qualitativo com que os dados foram apreciados, a fim de alcançar o objetivo deste trabalho, foi o de análise de conteúdo. A análise de conteúdo passou cada vez mais a ser

usada com a finalidade de produzir inferências acerca de dados verbais e/ou simbólicos, contudo, tais dados só podem ser obtidos a partir de perguntas e observações de interesse do pesquisador. Portanto infere-se que a análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e possui como ponto de partida a mensagem (FRANCO, 2005).

4 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção aborda a análise e discussão dos resultados obtidos para alcance do objetivo da pesquisa: Identificar a percepção dos gerentes das unidades de negócio do Grupo USE sobre o estilo de liderança exercido por eles próprios na organização em que atuam.

4.1 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO G1 (CHURRASCARIA)

Quando interrogado ao entrevistado G1 sobre a diferença entre chefe e líder, o mesmo respondeu que tinha conhecimento, contudo, não soube explicar quais os principais pontos que deferiam entre esses dois conceitos.

O respondente G1 ainda destaca que seu relacionamento com os funcionários é aberto, e ele sempre procura escutar, a fim de procurar buscar a melhoria quanto sua atuação como gestor. Com base nessa afirmação, percebeu-se que o G1 possui traços de um líder democrático. Segundo afirma Bergamini (2004) um bom líder sempre irá buscar facilitar a interação entre os membros do grupo.

Ele acredita que a presença de um líder deve sempre estar presente mesmo que hajam profissionais qualificados, ele complementa que o líder é um agente motivacional. Com essa abordagem percebemos que o respondente não possui traços de um líder liberal, pois mostra-se presente, atuando sempre prontamente com a equipe.

O G1 demonstrou saber lidar com diferentes estilos de profissionais. Com relação à tomada de decisão, o G1 afirmou que as decisões são concentradas apenas nele, não perpassando pelos demais funcionários da organização. E essa afirmação pode descaracterizá-lo como um líder democrático, pois segundo Piedade (2011) esse tipo de líder induz a participação grupal, onde a liderança acaba sendo distribuída e não é o que acontece na gestão do G1.

O G1 enfatizou que possui funções assíduas de fiscalização dentro da empresa. Segundo ele, sua rotina administrativa ocorre da seguinte forma:

> Vejo o que há de pendente todos os dias, organizo junto com a equipe da churrascaria o ambiente para mais um dia de trabalho e, auxilio no que precisa. Vou à reuniões e trato de negócios importantes, fiscalizo a cozinha, observando se as garçonetes atendem bem a clientela.

Quando interrogado sobre o processo de avaliação de desempenho dos funcionários, o G1 afirmou que essa prática não é realizada dentro da empresa. Com relação à adequação de sua postura às diferentes situações, o G1 afirmou que se adequada às situações que surgem e age conforme cada uma delas. Isso retrata que ele possui um perfil de líder situacional.

Interrogou-se ainda se seu modo de liderar era apenas ditando ou ele dava exemplos e agia conforme exigia que seus subordinados se comportassem. O mesmo respondeu:

> Meu modo de trabalhar é bem aberto, deixo meus funcionários a vontade para dar sugestões, mas não misturo relações pessoais com relação de trabalho. Ajudo bastante os mesmo e, acredito que lidero fazendo, por que não sei ficar parado, meus funcionários sabem que podem contar comigo.

O G1 afirmou que orienta nas rotinas, facilitando na execução das tarefas, e dá conselhos com base em progressos futuros, auxiliando na identificação de forças e fraquezas, sempre priorizando as pessoas e criando um clima de harmonia no ambiente de trabalho. O G1 diz: "gosto de ser um líder bastante presente, escutando e tendo liberdade para falar amigavelmente, ajudando-os a melhorar em qualquer que seja o aspecto". Essa afirmação pode nos levar a crer que o G1 possui traços de um líder conselheiro, afinal, como dita Piedade (2011) o líder conselheiro procura dá dicas com base nos progressos futuros, identificando as forças e fraquezas dos subordinados.

O G1 afirma que não há nenhum processo de avaliação de desempenho de funcionários implementado dentro da organização. Ele ainda ressalta que acredita no potencial e na capacidade de aprendizado de seus funcionários, e que considera os fatores limitantes antes de determinar que um colaborador execute determinada tarefa.

Com base nisso, o G1 também se mostra propenso a desenvolver um estilo de liderança facilitador ao passo que afirma auxiliar na execução das tarefas e acreditar no potencial e capacidade de aprendizado dos subordinados. Tais traços, como assegura Piedade (2011), configuram um líder facilitador.

4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO G2 (POSTO)

O entrevistado afirmou saber qual a diferença que permeia entre os conceitos chefe e líder, e complementa: "O líder é aquele que sempre faz por onde manter a equipe motivada, enquanto o chefe é o que dita ordens".

Sobre o seu relacionamento com os funcionários, o mesmo afirmou que trata-se de uma relação aberta, em todos os patamares hierárquicos. Ele afirma que sempre procura ouvir seus subordinados antes de tomar uma decisão, além de buscar sempre orientar e dar exemplos para que eles sintam-se motivados. Tais constatações apontam que o G2 possui um estilo de liderança democrática.

O G2 ainda afirma que a presença do líder é totalmente imprescindível, mesmo que a equipe mostre-se competente e qualificada. Ele afirma que o líder deve manter-se presente para exercer atividades, como: orientar, motivar e delegar. O que elimina as características de um líder liberal.

Quando interrogado sobre como ele age diante de pessoas com estilos diferentes, ele destacou: "acima de tudo busco aprender com elas, observando o comportamento e as ideias para depois concordar ou discordar de acordo com a situação que nos encontremos". Percebe-se que o mesmo procura sempre manter um bom relacionamento dentro da sua organização.

Com relação às tomadas de decisão, o G2 afirmou que elas são determinadas em uma reunião entre líderes, e posteriormente a decisão preliminar é repassada para a diretoria, a fim de optarem pelo melhor caminho a ser tomado dentro das sugestões dadas. Essas características de decisões acopladas na hierarquia superior, desconfigura o estilo de liderança do G2 como um líder democrático, pois as decisões não perpassam pelos subordinados.

O G2 descreve sua rotina administrativa da seguinte forma:

> Contas a pagar; contas a receber; controle de inadimplência junto com o pessoal de faturamento; relatório de fluxo de caixa/despesas/faturamento/recebimento;

> acompanhamento do estoque de combustível através do sistema; acompanhamento das rotinas dos liderados. contato com bancos parceiros/fornecedores/clientes.

Assim como o G1, o G2 afirma que não existe nenhum sistema que avalie o desempenho dos funcionários. Quando interrogado se ele age de acordo com a situação, e se adequa a ela, o G2 afirmou que sim e e acrescentou: "acredito que moldar-se as diferentes situações que surgem, e saber qual método aplicar em determinados momentos, trás um impacto benéfico para a organização". Tal afirmação o caracteriza como um líder situacional.

Quando interrogado ao G2 se ele utilizava-se de exemplos em seu processo de liderança, o mesmo respondeu: "sempre procuro utilizar, contudo não é possível fazer o uso disso em todas as situações, pois torna-se inviável na prática".

Com relação ao apoio aos funcionários, o G2 explica que:

> Busco sempre aprender a rotina do funcionário para que de alguma forma eu possa ajudar a torna-la mais proativa, porém, os conselhos para o futuro ainda é uma dificuldade, os mesmo são mais imediatistas para o conserto de falhas e erros.

Tal abordagem nos leva a crer que ele não possui traços de um líder conselheiro, pois não atua dando conselho com base nos progressos futuros de seus funcionários e não facilita na identificação das forças e fraquezas dos mesmos. Contudo, observa-se que o G2 busca sempre orientar seus funcionários, facilitando na execução das atividades.

Quando questionado se o G2 acredita na capacidade de aprendizado dos subordinados, ele aborda:

> Depois de um tempo de empresa eu vi que alguns têm mais capacidades para determinadas funções que outros. Quando isso acontece, tentamos realocar o que tem dificuldade para outra função para tentarmos ver seu potencial nessa outra atividade.

Com base nisso percebe-se que o G2 acredita no potencial de cada um dos subordinados, contudo, quando nota que determinado indivíduo tem dificuldade para exercer a tarefa que lhes foi designada, ele realoca o indivíduo dentro da empresa, dando-lhes uma nova função, com o objetivo de que ele se adapte melhor e desenvolva a atividade da melhor forma possível. Com base nisso, pode-se afirmar que o G2 possui traços de um estilo de liderança facilitador.

Sobre a consideração com os fatores limitantes, o G2 afirmou que na maioria dos casos não enfatiza essas limitantes antes de determinar que os funcionários executem determinada tarefa. Ele aborda que a empresa ainda encontra-se em um processo de identificação indivíduo/cargo, ou seja, as tarefas ainda não se encontram totalmente definidas.

Com relação à prioridade ser as pessoas dentro da organização, ou seja, uma estrutura holística, ele afirma que sempre tenta priorizar, contudo, em muitos casos não é possível. O G1 explica que priorizar sempre as pessoas pode causar algum dano em determinados aspectos administrativos dentro da organização. Ele conclui que sempre busca procurar manter o equilíbrio entre as pessoas e as exigências burocráticas da empresa.

4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO G3 (TRANSPORTADORA)

Sobre a diferença entre os chefe e líder, o G3 afirmou que considera-se um líder e aborda com relação a distinção entre os conceitos:

> Chefiar é fazer com que as pessoas façam algo. Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer algo. Me considero um líder pois sempre tento me unir a minha equipe em prol da empresa.

Com relação ao relacionamento com os funcionários, o G3 aborda que possui uma boa relação com seus subordinados, e afirma que uma relação agradável é fundamental para o bom andamento dos negócios.

Sobre o fato da presença do líder ser essencial mesmo quando a equipe é qualificada e competente, o G3 aborda que está totalmente de acordo com a afirmação, e complementa que: "sempre deve haver alguém para unificar as ideias e manter o foco e motivação nas atividades exercidas". Percebe-se a partir de então que o G3 não se caracteriza como um líder liberal.

Sobre sua atitude diante de pessoas com estilos diferentes, o G3 afirmou que sempre procura respeitar os diferentes tipos de indivíduos que compõe o quadro de funcionários.

Quando interrogado sobre a forma que ocorrem às decisões dentro da empresa, ele aborda que essas se dão através de reuniões com os líderes responsáveis, onde os problemas e soluções são discutidos entre eles. A partir disso, percebe-se que o G3 não se enquadra em um líder democrático, pois o processo decisório concentra-se apenas na chefia. A rotina administrativa segundo o ele, ocorre da seguinte forma:

> Minha rotina se dá através do planejamento e organização das finanças da empresa, de tal forma que analiso minunciosamente a forma que cada despesa e lucro são efetuados, realizando a organização destas para que não haja divergências quanto a datas e valores.

Assim como o G1 e o G2, o G3 também afirma que não existe a prática de avaliação de desempenho dentro da organização. Contudo, ele alega que atua de forma sempre presente com a equipe e sempre procura dar o *feedback* com relação a falhas e acertos, mas essa prática não é formalizada dentro da organização.

Quando interrogado se o G3 age de acordo com cada situação, ele afirma que sim, e complementa que sempre procura ser flexível e adotar calma e cautela com as diferentes situações que lhe aparecem, a fim de observar qual a melhor forma de se comportar diante de cada situação. Ele afirma que considera-se bastante flexível. Essa afirmação o caracteriza como um líder situacional.

O G3 afirma que nem sempre é possível adotar a prática de liderar dando exemplos, e que diante disso, ele adota os dois métodos: dita as normas e dá exemplos, atuando junto à equipe sobre a forma que elas devem agir.

Sobre a relação de trabalho com os subordinados quando se refere ao quesito apoio, o G3 aborda:

> Os oriento, dou instruções, muitas vezes realizo o primeiro trabalho para que eles possam observar a forma correta de se fazer, e procuro sempre motivá-los, pois essa é uma forma de fortalecer o espírito do profissional.

Percebe-se diante disso que há uma orientação que facilita na execução das tarefas. Contudo, o mesmo não se manifestou quanto aos conselhos futuros e se atua na identificação das forças e fraquezas dos seus subordinados. O G3 afirma que sempre acredita no potencial e na capacidade de aprendizado de seus funcionários e ainda ressalta que faz com que eles percebam isso.

Com base nessas afirmações percebe-se que o G3 possui traços de um líder facilitador. Que segundo Piedade (2011) esse tipo de liderança auxilia na execução das tarefas, inspira, guia e estimula o grupo e sempre acredita na capacidade dos subordinados.

Sobre considerar os fatores limitantes antes de impor que os subordinados executem determinada tarefa, o G3 aborda que considera esses fatores algumas vezes. Por fim, interrogou-se se o G3 priorizava as pessoas, criando um ambiente harmônico, ele afirmou que sim, e que sempre procura criar laços com seus subordinados, e ainda complementa que isso pode influenciar nas boas relações de trabalho, melhorando a atuação como profissionais e estreitando a relação líder/subordinado. O G3 afirma ainda dá uma margem de liberdade para que os subordinados se imponham e façam suas considerações para decidir qual a melhor forma de executar as tarefas. Tais características levam a crer que o estilo de liderança do G3 é um estilo agregador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 SINTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Com base na identificação do estilo de liderança de cada gestor, percebe-se que o G1 possui traços de um líder situacional, facilitador e conselheiro; o G2 possui características de um estilo de liderança também situacional e facilitador; e por fim, o G3 com base nas constatações feitas na análise dos dados colhidos, mostra possuir traços de uma gestão além de situacional e facilitadora, também agregadora.

Percebe-se que há uma semelhança com relação aos estilos de liderança desenvolvidos nas empresas do Grupo USE. Todos os gestores desenvolvem estilos situacionais e facilitadores ao passo que se adapta as diferentes situações e se moldam as circunstâncias, afirmando ainda auxiliarem na execução das tarefas e acreditarem no potencial e capacidade de aprendizado dos seus subordinados.

As principais distinções encontram-se no G1 que possui além de traços situacionais e facilitadores, traços de um líder conselheiro, atuando com base nos progressos futuros e ajudando na identificação das forças e fraquezas dos funcionários. E o G3 que além dos estilos já abordados, possui traços de um líder agregador, colocando as pessoas como prioridade dentro de sua organização.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

No âmbito acadêmico, essa pesquisa foi importante para que os estudiosos tenham conhecimento prático sobre o tema em questão e a partir de então verifiquem com base nos resultados obtidos, se faz necessário um aprofundamento maior na questão de pesquisa.

Este trabalho também possui contribuição prática para o Grupo USE, que terá um diagnóstico em relação ao estilo efetivamente exercido dentro de cada empresa e o impacto desse estilo para a organização, segundo retrata a teoria sobre o tema.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pode-se enquadrar como limitante a falta de conhecimento ou de experiência para realizar análises mais avançadas, embora esta análise atenda aos objetivos pré-estabelecidos.

Uma análise mais avançada que poderia ter sido utilizada seria a identificação dos traços de personalidade de cada líder do Grupo USE.

Outra importante limitação que merece destaque é o fato da pesquisa ter sido conduzida apenas com os líderes, não se estendendo aos demais colaboradores da organização. Porém, nenhuma dessas restrições mencionadas, desmerece o valor desta pesquisa.

4.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Diante das limitações apresentadas sugere-se que trabalhos futuros sejam realizados. As novas pesquisas podem incluir dentro das variáveis analisadas, características intrínsecas aos indivíduos, como os traços de personalidade dos líderes e liderados.

Recomenda-se que novos estudos sejam efetivados de forma que ampliem a leitura e o entendimento sobre o tema. E ainda, que a coleta de informações se estenda a outros informantes, que não seus gestores. Seria o caso dos funcionários da organização. Outra sugestão seria utilizar-se de outros instrumentos de pesquisa, como formulários e questionários a fim de obter uma quantidade de dados maior na coleta.

6. REFERENCIAS

ARRUDA A. M. F.; CHRISÓSTOMO E.;RIOS S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista razão contabilidade e finanças, v**. 1, n. 1, p. 1-15. 2010. Acesso em: 05mar. 2014. Disponível em: http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/6/8

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas. v. 34. n. 3. São Paulo, 1994. p.102-114.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAFT, R. L. **Administração. S**ão Paulo:Cengage Learning, 2010.

DIAS, H. B. P. D. **Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido**. Universidade de Coimbra. 2010.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília, 2 ed. Líber Livros Editora, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor:** os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LIMA, M. C. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. 2 ed. Revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisas:** Planejamento e excursão de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração.**Ed. Rev. – São Paulo:Cengage Learning, 2009.

PIEDADE, A. G. S. **A influência da liderança no desempenho de atendentes em contact centers:** o caso contaxs/a. Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL. F. **Comportamento organizacional**. Ed 14. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TAFNER, E. P.; SILVA, R. **Apostila de metodologia científica**. Associação educacional vale do Itajaí-Mirim – ASSEVIM. 2007.

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; FÁVERO, N.; MELO, M.R.A. da C. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Revistalatino americana de enfermagem.**v. 6, n. 5. Ribeirão Preto, 1998.p. 77-82.

VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. da. L. **Liderança: a força do temperamento.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ISSN: 2318-1052

MODELO VRIO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Karla Kallyana Filgueira Félix (karla_filgueira@hotmail.com)
Fernanda Patrícia Cirilo Marques (patrícia_blow@hotmail.com)
Ana Beatriz Bernardes Oliveira (bia-bernardes@hotmail.com)
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakarav@gmail.com) - orientadora

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar uma empresa de exportação localizada no município de Mossoró/RN a partir do modelo VRIO. Foi realizada entrevista o responsável pelo setor de exportação da organização. Na pesquisa de campo de natureza descritiva e qualitativa, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. Percebeu-se que a empresa apresenta recursos tangíveis (recursos físicos) e intangíveis (recursos humanos e os ligados à sua reputação) que são competitivos. Porém, apenas os recursos intangíveis atendem ao modelo VRIO, sendo considerados fonte de vantagem competitiva para a organização.

Palavras-chave: exportação; recuros; modelo VRIO; vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da economia de um país esteve sempre ligado ao intercâmbio entre as nações, como forma de suprir suas necessidades e carências. Com o crescimento da economia e o desenvolvimento dos negócios internacionais, a exportação passa a fazer parte do plano estratégico das organizações que pretendem expandir seus negócios além das fronteiras do seu país.

Segundo Carmo (2012) a exportação é um processo que aufere menores riscos e custos para à organização, apesar disso, é necessário que seja realizado um estudo comparativo pela gestão empresarial com o mercado doméstico, pois a semelhança entre os dois se torna primordial para a aceitação do produto por parte dos novos consumidores. O que é facilitado pelo acesso rápido e fácil as informações, ocasionado pelos meios tecnológicos, em especial, a internet. Mesmo com essa ‘facilidade’ as empresas enfrentam barreiras aduaneiras que fazem com que a exportação não seja um processo tão simples, apesar de viável.

Na mesma linha de pensamento Ficher (2006) discorre que as empresas utilizam a exportação como meio para entrar nos mercados internacionais, por esta possuir uma complexidade menor que as demais formas, como os investimentos diretos por exemplo. Tendo em vista que na exportação os produtos continuam sendo produzidos em seu país de origem.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE de 2011 o setor de exportações no Brasil cresceu em 2011, 3,7% em relação ao mesmo período do ano

anterior. O que demonstra que as empresas têm procurado não só atingir o mercado nacional, mas também os internacionais e que esse setor é ativo na economia do país (IBGE, 2011).

Carmo (2012) afirma que um dos aspectos que tem propiciado a internacionalização das empresas é o avanço cada vez mais presente da globalização, que se comparado ao passado, permite de forma rápida, a entrada dos produtos no mercado exterior. Fleury e Fleury (2003) categorizam que o processo de globalização tem modificado todo o processo produtivo das empresas, sendo utilizado como base para sua sustentação e implementação.

Dessa forma, a globalização e o avanço das tecnologias têm permitido que as organizações expandam seus mercados através de processos como a exportação que embora considerado simples, por não necessitar da criação direta de uma matriz no país que se pretende atingir, ainda passa por alguns percalços que dizem respeito não só as leis presentes em cada país, mas também a cultura da região. Sendo, nesse caso, essencial que haja uma proximidade entre os mercados e que a organização tenha uma administração estratégica consistente.

Na visão de Certo e Peter (2010) a administração estratégica de uma empresa necessita que ela siga uma série de etapas: a análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz organizacional, a formulação estratégica, a implementação da estratégia e do controle estratégico. Assim, percebe-se que o processo de administração estratégica é contínuo e se inicia a partir do conhecimento do ambiente externo à organização para o interno.

Tendo em vista a importância da exportação para o crescimento econômico do país e a necessidade de um planejamento estratégico que permita a empresa o conhecimento de todos os seus recursos e capacidades como forma de conduzir a uma análise interna eficaz por parte das organizações que pretendem expandir seus negócios, o presente trabalho tem o objetivo analisar uma empresa de exportação localizada no município de Mossoró/RN a partir do modelo VRIO.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações estão inseridas num ambiente cada vez mais competitivo, em que ser bom no setor em que atua, não garante uma vantagem competitiva em relação as suas concorrentes. Nos dias atuais, é necessário conhecer não só o ambiente externo a organização, mas também o interno. Sendo necessário que os dois trabalhem sistematicamente em conjunto, pois o acesso à informação e a acirrada concorrência entre os mercados faz com que um recurso que era considerado como vantajoso em um determinado momento, se transforme em apenas mais uma imitação em outro.

Nesse contexto, o modelo VRIO permite que as empresas análise quais são seus pontos fortes e fracos, e a partir disso, consiga trabalhá-los de forma a aumentar sua competitividade no mercado.

2.1 O modelo VRIO

As organizações são compostas por recursos tangíveis, como os produtos e, intangíveis, como a reputação criada perante os clientes. Além das capacidades, que formam um subconjunto dos recursos. Podendo ser classificados como: recursos financeiros, que diz respeito a todo o dinheiro da empresa; lucros retidos, que faz parte do dinheiro que a empresa obteve em alguma de suas transações e foi reinvestido no negócio; recursos físicos, toda tecnologia física utilizada e, por último, os recursos humanos, que contém o treinamento, a experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e a visão individual dos gerentes financeiros e dos funcionários (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007) o modelo VRIO utiliza quatro questões sobre os recursos e as capacidades da empresa para determinar seu potencial competitivo. Sendo considerado dessa forma, como a principal ferramenta capaz de conduzir a uma análise interna da empresa. Tais questões dizem respeito ao valor, a raridade, a imitabilidade e a organização.

Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a análise do ambiente interno das empresas requer que as pessoas avaliem todos os recursos e capacidades presentes na organização como parte de um conjunto interdependente. Essa perspectiva sugere que as empresas que são isoladas possuem pelo menos um recurso ou capacidade diferenciados dos demais concorrentes o que permite que a mesma crie sua vantagem competitiva. Assim, as organizações detêm em seu portfólio recursos e capacidades que juntos podem trazer vantagem competitiva ou não para as empresas.

2.1.1 A questão do valor

Os recursos e capacidades de uma empresa permitem que ela explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa, são considerados como forças para a empresa. Caso contrário, são fraquezas. Dessa forma, eles atingem diretamente seu desempenho, sendo necessário a utilização adequada. Além disso, são estudados também, quanto às oportunidades e ameaças ambientais, em que o aumento das receitas líquidas da empresa ou a diminuição dos custos líquidos está diretamente relacionado à capacidade da organização conseguir explorar uma oportunidade ambiental e/ou neutralizar uma ameaça do ambiente (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Assim, os autores supracitados afirmam que é necessário identificar os recursos e capacidades potencialmente valiosos para a organização, o que pode ser conseguido através do estudo da cadeia de valor que é constituída por várias etapas que possuem todas as atividades que a empresa desempenha para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. Cada etapa requer aplicação e integração de seus diferentes recursos e capacidades. Seu estudo de forma desagregada permite o reconhecimento de fontes potenciais de vantagem competitiva de maneira mais detalhada.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o valor está relacionado ao que o cliente espera da empresa e é medido pelas características de desempenho que ela apresenta. Sendo necessário que esta explore suas competências essenciais ou vantagens competitivas, a fim de atender ou superar, os padrões do mercado global. Ao conseguirem atingir as expectativas dos clientes, as empresas estão criando valor para o seu produto e estes, por sua vez, ficarão dispostos a pagar pelo preço cobrado.

2.1.2 A questão da raridade

A raridade diz respeito à disponibilidade geral de recursos e capacidades que as empresas têm relação a sua concorrência. O recurso ou capacidade é considerado raro quando sua quantidade é inferior ao número de empresas que o possuem, sendo assim, uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as capacidades raras de uma empresa são aquelas que apresentam uma menor quantidade perante os seus concorrentes. Assim, as capacidades e recursos de uma empresa só serão vantagem competitiva sustentável para estas se os seus concorrentes não as possuírem. Caso contrário, se os recursos e capacidades forem comuns, ocasionará uma paridade competitiva.

Portanto, os autores concordam que para ser considerado raro um recurso e uma capacidade deve apresentar uma baixa disponibilidade no mercado. E as empresas que

dispuserem destes recursos terão, consequentemente, uma vantagem competitiva em relação às demais. Isso é importantíssimo, tendo em vista a concorrência acirrada no mercado consumidor.

2.1.3 A Questão da imitabilidade

A imitabilidade está relacionada ao grau de imitação dos recursos e capacidades das empresas em relação aos seus concorrentes. As organizações que pretendem imitar determinado recurso ou capacidade de seus concorrentes precisam verificar se os custos envolvidos são desvantajosos ou não. Caso esses custos não apresentem uma desvantagem sua imitação poderá gerar uma paridade competitiva no setor. Se eles forem impossíveis ou muito difíceis de imitar, a empresa que os detêm, garante para si uma vantagem competitiva sustentável, pois não pode ser eliminada por meio de imitação estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo os autores as forças de imitação apresentam duas formas de duplicação: a direta, em que o custo da duplicação apresentará uma vantagem competitiva sustentável quando este for alto. Caso contrário, essa vantagem será temporária; e a substituição, que diz respeito à existência dos recursos substitutos e aos custos para obtê-los. Nessa hipótese a vantagem competitiva será temporária se não houver vantagem em adquirir os recursos substitutos. No entanto, se não existirem recursos substitutos ou se os custos para adquiri-los forem maior do que para obter os recursos originais, as vantagens competitivas poderão ser sustentáveis.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as capacidades de uma empresa são difíceis de imitar quando elas não podem ser criadas com facilidade ou quando combinam três motivos que os tornam únicos: o primeiro diz respeito a *condições históricas exclusivas*, inerente a cada organização elas são construídas no decorrer dos anos; o segundo é a *causalidade ambígua* entre a vantagem competitiva das empresas e suas capacidades. Nesse caso, os concorrentes por não conseguirem entender qual a base da vantagem competitiva das empresas não conseguem imitá-la e, por último, a *complexidade social*, relacionada às relações interpessoais dentro da organização, unindo o capital humano a cultura da organização, permite que estas empresas adquiram uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

2.1.4 A questão da organização

A forma como a empresa é organizada é o que vai permitir a exploração ao máximo do potencial competitivo de seus recursos e capacidades. Segundo Barney e Hesterly (2007) a organização de uma empresa contém os seguintes componentes: *a estrutura formal de porte*, que revela a hierarquia da empresa contida em seu organograma; *os sistemas de controle gerencial:* que são todos os mecanismos utilizados para se obter o controle dentro do ambiente organizacional; *os controles gerenciais formais:* todos os relatórios, formulários e orçamentos presentes, ou seja, toda parte burocrática da empresa; *os controles gerenciais informais:* se relaciona a cultura da empresa, todos os hábitos e costumes dentro da organização e, por último, as *políticas de remuneração:* que diz respeito a todas as formas de pagamento utilizadas.

Portanto, a organização dentro de uma empresa não se resume apenas as áreas burocráticas, mas também a cultura organizacional presente. Sendo necessário que todos os funcionários estejam engajados e entendam a filosofia da empresa, para que juntos consigam atingir os objetivos. Dessa forma, além de depender de recursos e capacidades valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, a empresa também necessita ter uma organização que garanta o

perfeito andamento de todos os processos, sendo necessário para isso, que todos os colaboradores trabalhem em conjunto.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste artigo é analisar como verificar como o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) auxilia no processo de exportação de uma empresa localizada no município de Mossoró/RN. Para atingir tal objetivo, foi realizado um estudo de natureza qualitativa, que segundo Moura e Ferreira (2005, p 50), busca a compreensão e interpretação de fenômenos observados em um grupo específico. "Os dados qualitativos apresentam-se sob forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas inestruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas." (MOURA; FERREIRA, 2005, p. 79). Assim, nesse tipo de pesquisa se considera a relação existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Foi realizado um estudo de caso, que segundo Mascarenhas (2012, 50) "Estudo de caso é uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos". A organização escolhida para a realização desse estudo de caso foi a Brazil Melon que é uma das maiores exportadoras de melão do Brasil, fundada desde o ano de 2001. A empresa possui três fazendas, onde duas delas estão localizadas na região de Mossoró e a terceira está localizada na fronteira do estado do Ceará com o Rio Grande do Norte. Atualmente a empresa produz melão e melancia para exportação, com foco principal nos países europeus, concentrada entre os meses de agosto e abril e, de maio a julho a produção é focada para o mercado interno. Dentre a linha de produção está o melão amarelo, melão galia, melão cantaloupe, melão pele de sapo e melancia com e sem sementes. O quadro de funcionários da empresa é alterado de acordo com o tempo de safra para exportação. Nos períodos de safra a empresa conta um quadro de funcionários em torno de quatrocentos a quinhentas pessoas. Nos demais períodos do ano o quadro é reduzido para cinquenta a cem funcionários.

Será abordada nessa pesquisa uma pessoa, que faz parte do grupo de funcionários da organização sendo o responsável pelo setor de exportação da organização. O critério para a escolha desse sujeito (gerente do setor de exportação) foi estabelecido tendo em vista que o objetivo deste artigo é analisar uma empresa de exportação localizada no município de Mossoró/RN a partir do modelo VRIO.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada.

> A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS; MARCONI, 2003 p. 194).

A semiestruturada é um dos tipos de entrevista, que segundo Moura e Ferreira (2005) está no intermédio entre os outros dois tipos, que são as estruturadas, também chamada de padronizada que segue um roteiro com perguntas com um número limitado de respostas e a livre, que não requer roteiro previamente formulado.

A análise dos dados coletados foi realizada a partir de uma análise de conteúdo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente artigo tem como objetivo analisar uma empresa de exportação localizada no município de Mossoró/RN a partir do modelo VRIO.

4.1 RECURSOS COMPETITIVOS

Segundo Barney e Hesterly (2007) o modelo VRIO utiliza quatro questões sobre os recursos e as capacidades da empresa para determinar seu potencial competitivo. Sendo considerado dessa forma, como a principal ferramenta capaz de conduzir a uma análise interna da empresa. Tais questões dizem respeito ao valor, a raridade, a imitabilidade e a organização. Nessa perspectiva, para facilitar a análise dos recursos oferecidos pela empresa, são apresentados no quadro 1, a classificação dos recursos, de acordo com os parâmetros descritos por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), conforme visão do entrevistado.

O quadro 1 apresenta os recursos tangíveis e intangíveis encontrados na empresa, a partir da coleta de dados. Foi possível perceber que dos recursos disponibilizados capaz de lhe garantir uma vantagem competitiva encontram-se os recursos físicos, humanos e os relacionados à reputação.

Quadro 1 – Classificação dos recursos oferecidos pela empresa.

RECURSOS	RECURSOS TANGÍVEIS	RECURSOS INTANGÍVEIS
Recursos Físicos	• Infraestrutura; • Equipamentos; • Laboratórios.	
Recursos Humanos		• Confiança nos seus funcionários; • Conhecimento técnico; • Capacitação gerencial para os funcionários; • Rotinas organizacionais para todos os funcionários.
Recursos Relacionados à Reputação		• Reputação para os clientes; • Marca; • Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto.

Fonte: Coleta de dados (2013).

O modelo VRIO tem por base os recursos e capacidades organizacionais como forma de gerar vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). Assim, de acordo com o quadro 1 é possível perceber que a organização apresenta como recursos tangíveis, os recursos físicos e, como intangíveis os recursos humanos e os relacionados à reputação. Dessa forma, percebe-se que a organização apresenta maior número de recursos intangíveis, sendo considerado um ponto positivo. Já que os recursos intangíveis possuem maior potencial de se tornarem vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Diante disso, são relacionados no quadro 2 a classificação dos recursos competitivos da empresa baseados na conceituação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e a exposição de questões interligadas ao modelo VRIO (BARNEY; HESTELY, 2007).

No quadro 2 são apresentadas a definição e a análise do modelo VRIO. Assim, aponta um conjunto de respostas que definem se os recursos da empresa atendem ao modelo e favorece a conquista da vantagem competitiva.

Quadro 2: Relação do Modelo VRIO e a classificação dos recursos disponibilizados pela empresa

VRIO	CONCEITO: (BARNEY;	EMPRESA

	HESTERLY, 2007)	FÍSICOS	HUMANOS	REPUTAÇÃO
VALOR	Os recursos e capacidades de uma empresa permitem que ela explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa, são considerados como forças para a empresa. Caso contrário, são fraquezas.	NÃO	SIM	SIM
RARIDADE	Os recursos e capacidades raros e valiosos são frequentemente inovadores estratégicos, pois conseguem implementar estratégias que os concorrentes não conseguem, desta forma não bastam ser valiosos, devem ser raros.	NÃO	SIM	SIM
IMITABILIDADE	Os recursos e capacidades mais custosos da concorrência imitar em comparação com empresas que já possui os mesmos recursos.	NÃO	SIM	SIM
ORGANIZAÇÃO	O potencial de uma organização para gerar vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades. Para isso é necessário que a empresa esteja organizada para explorar seus recursos e capacidades.	SIM	SIM	SIM
VANTAGEM COMPETITIVA		**NÃO**	**SIM**	**SIM**

Fonte: Coleta de dados (2013).

De acordo com o quadro 2 é possível perceber que a questão do valor dos recursos se aplica somente aos recursos humanos e a reputação. Segundo Barney e Hesterly (2007) os recursos e capacidades de uma empresa permitem que ela explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa, assim são considerados como forças para a empresa, caso contrário, são fraquezas. Foi evidenciado na firma investigada que há certa diferenciação quanto à percepção de valor dada por determinados clientes e isso se deve ao fato de existir um tratamento diferenciado para aqueles que a organização escolhe como parceiros. Segundo o entrevistado o preço e qualidade dos produtos para este segmento de mercado são bastante nivelados, não oferecendo assim, uma diferenciação entre uma empresa e outra. O campo em que a empresa consegue atingir uma vantagem competitiva é em relação ao tratamento especial que ela oferece aos clientes que chama de parceiros, como confirma o entrevistado:

> [...] No quesito preço e qualidade as coisas estão muito niveladas [...] mas esse valor intangível, a gente tem que ter parceiros e não só ter qualidade e um preço justo, mas toda a assistência que a gente dá a ele, em termos de relatórios, de visitas, para ele visitar a gente e a gente levar para fazenda. Tem parceiros que a gente se empenha

> mais em dar esse apoio tanto na qualidade, como no preço justo, pois quem determina o preço é o mercado e oferecendo esses recursos extras pra poder fixá-los e conseguir parcerias.

A questão do valor também é estudada quanto às oportunidades e ameaças ambientais, em que o aumento das receitas líquidas da empresa ou a diminuição dos custos líquidos está diretamente relacionado à capacidade da organização conseguir explorar uma oportunidade ambiental e/ou neutralizar uma ameaça do ambiente (BARNEY; HESTERLY, 2007). Foi evidenciado que os recursos e as capacidades permitem a exploração de oportunidades do ambiente e com isso o aumento das receitas líquidas. No entanto, isso só é conseguido quando a organização possui autorizações legais, que são conseguidas através de parcerias, que restringem as demais empresas a exportar para o mesmo mercado que o seu, como pode ser comprovado nas palavras do entrevistado:

> [...] Mas também tem aqui na Brazil Melon uma variação que só ela exporta, então esse produto, pelo menos por determinado período só a gente exporta, uma variedade de melão. Então quem quiser comprar só consegue comprar a Brasil Melon [...] para esse produto a gente tem 80% de direito de exportá-lo... se você pegar a quantidade para vender dentro do mercado então tem pouca concorrência. A gente fecha uma parceria por determinado tempo para que só a gente tenha a autorização para exportar esse melão. Quando o tempo acaba é aberto novamente para as empresas.

Dessa forma, percebe-se que na organização a questão do valor é explorada para aqueles clientes que são considerados parceiros, aproximando-se assim do que defende a teoria descrita por Barney e Hesterly (2007).

Quanto a raridade dos recursos, identifica-se no quadro 2, que na empresa somente os recursos físicos não são considerados raros. Segundo Barney e Hesterly (2007), a raridade diz respeito à disponibilidade geral de recursos e capacidades que as empresas têm em relação a sua concorrência. Concordando com a visão dos autores supracitados Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) defendem que as capacidades raras de uma empresa são aquelas que apresentam uma menor quantidade perante os seus concorrentes.

Assim, o recurso ou capacidade é considerado raro quando sua quantidade é inferior ao número de empresas que o possuem, sendo assim, uma fonte de vantagem competitiva. Foi evidenciado na organização que os recursos físicos presentes neste tipo de ambiente não possuem uma raridade, já que a disponibilidade do produto é ampla. Mas que os recursos humanos e a reputação criada pela empresa é considera rara. Podendo ser comprovado pelas palavras no entrevistado: "[...] Hoje está muito dinâmico, o mesmo fornecedor que envia as sementes pra gente envia pros outros. Toda parte de equipamento também está disponível para todo mundo. Então o diferencial está na nossa equipe técnica e na relação que criamos com nossos parceiros".

Portanto, de acordo com o referencial teórico e com os dados coletados percebe-se que a organização não atende o critério de raridade para os recursos físicos, mas que os recursos humanos e os ligados à reputação apresentam raridade aproximando-se do que é defendido pela teoria de Barney e Hesterly (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Já em relação a imitabilidade do recursos e capacidades, foi possível perceber que na empresa os recursos físicos são fáceis de se imitar, enquanto os recursos humanos e os ligados à reputação não o são.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a imitabilidade está relacionada ao grau de imitação dos recursos e capacidades das empresas em relação aos seus concorrentes. As organizações que pretendem imitar determinado recurso ou capacidade de seus concorrentes precisam verificar se os custos envolvidos são desvantajosos ou não. Para Hitt, Ireland e

Hoskisson (2008) as capacidades de uma empresa são difíceis de imitar quando elas não podem ser criadas com facilidade ou quando combinam três motivos que os tornam únicos: a estrutura formal de porte; os sistemas de controle gerencial e as políticas de remuneração. Foi possível constatar na empresa que a imitabilidade é uma questão frequente e fácil para organizações que trabalham neste setor. Tendo em vista o fácil acesso das organizações para obter sementes, já que os fornecedores são os mesmos para todas as empresas como também, a aquisição de técnicas de produção. No entanto, os recursos humanos não são fáceis de se imitar, pois fazem parte de cada organização, sendo únicos. E a reputação está vinculada ao que a empresa passa para seus clientes e por isso difícil de se imitar, como pode ser comprovado nas palavras do entrevistado:

> O nosso pessoal é muito organizado e cada um sabe o que fazer [...] nunca tivemos nenhum tipo de problema quanto a isso. Nossa equipe é focada [...] quanto à reputação, para os clientes que a gente escolhe nós temos um bom relacionamento, como para os outros também, mas esses clientes que a gente escolhe são nossos parceiros.

Em relação à organização foi possível perceber, que somente os recursos humanos e os ligados à reputação apresentam vantagem competitiva.

Segundo Barney e Hesterly (2007) a organização de uma empresa contém os seguintes componentes: *a estrutura formal de porte*, que revela a hierarquia da empresa contida em seu organograma; *os sistemas de controle gerencial:* que são todos os mecanismos utilizados para se obter o controle dentro do ambiente organizacional; *os controles gerenciais formais:* todos os relatórios, formulários e orçamentos presentes, ou seja, toda parte burocrática da empresa; *os controles gerenciais informais:* se relaciona a cultura da empresa, todos os hábitos e costumes dentro da organização e, por último, as *políticas de remuneração:* que diz respeito a todas as formas de pagamento utilizadas. De acordo com os dados coletados foi possível perceber que a organização possui uma hierarquia que possibilita aos seus colaboradores a tomar decisões, sendo responsável pelo seu setor. Além disso, a empresa trabalha com um organograma de atividades para todos os seus funcionários capaz de auxiliar na eficiência e eficácia do trabalho desenvolvido, como pode ser confirmado nas palavras do entrevistado:

> [...] O dono da empresa não é um pessoa centralizadora. Ele repassa as responsabilidades para cada setor. Então, cada setor sabe a melhor maneira de se trabalhar e sempre que se busca a diretoria para buscar novas tecnologias, maneiras de se fazer as coisas mais rapidamente a gente sempre tem um retorno positivo.

Assim, de acordo com o referencial teórico e com os dados coletados foi possível perceber que as políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte a exploração de seus recursos permitindo que a questão da organização seja explorada pela empresa.

Portanto, ao que concerne à vantagem competitiva da organização foi possível perceber que somente os recursos humanos e os ligados à reputação são capaz de lhe garantir uma vantagem competitiva. Tendo em vista que atendem aos quatro requisitos do modelo VRIO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi motivado pela expectativa de analisar a partir do modelo VRIO uma empresa de exportação localizada no município de Mossoró/RN, a fim de se conhecer quais seus recursos e capacidades é capaz de lhe garantir uma vantagem competitiva.

Utilizando o modelo foi possível perceber que os recursos humanos e os ligados à reputação são capazes de garantir a organização uma vantagem competitiva.

Isso se deve ao fato da organização apresentar uma estrutura descentralizadora e que investe constantemente na capacitação de seus funcionários. Além disso, o fato de escolherem seus próprios clientes e com eles formarem parcerias permite que a empresa consiga obter vantagens em relação aos seus concorrentes, como é o caso do termo de exclusividade para exportação em determinados mercados. Esse relacionamento estreito criado entre os seus clientes-parceiros faz com que a empresa consiga disseminar e fortalecer sua marca.

Dessa forma, os recursos e capacidades de uma empresa são fontes de vantagem competitiva quando apresentam valor, são raros, difíceis de imitar e possuem uma organização. Sendo necessária utilização adequada para que se consiga atingir uma vantagem competitiva no setor em que atua.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implementação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARMO, Maria da Conceição M. S. G. **Estratégia de Internacionalização das Empresas** Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro. 2012. 104f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, S. Mamede de Infesta.

FISCHER, Bruno B. **Relacão entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras**. 30º EnANPAD, Salvador/BA, 2006.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T. L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

HITT, Michel A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 69-89.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** (2011). Disponível em: < http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2093> Acesso em: 09 de junho de 2013, às 20:32h.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrande. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Cientifica.** São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

MOURA, Maria Lúcia Seidl; FERREIRA, Maria Cristina. **Projetos de pesquisa: elaboracão, redacão e apresentação.** Rio de Janeiro: EduERJ, 2005.

ISSN: 2318-1052

MARKETING NAS REDES SOCIAIS:

NA VISÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Almir Nazareno dos Santos Moura Junior (almirjunioradm@hotmail.com)
Bruna Fernandes Amorin (brunafernandes66@hotmail.com)
Lia Rodrigues Lessa de Lima (lialima1000@gmail.com)
Maria Cristina Sales da Costa (marycris1937@hotmail.com)
Natanael Sombra de Sousa (natanaelsombra@hotmail.com)
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakara@ufersa.edu.br) - orientadora

RESUMO

O marketing digital nas redes sociais vem sendo usado pelas empresas como uma forma de relacionamento com os clientes que gera vantagem competitiva. Diante disso, este artigo tem por objetivo investigar o relacionamento dos alunos de administração da UFERSA com as empresas nas redes sociais. A pesquisa foi realizada utilizando-se como instrumento de pesquisa um questionário virtual, postado online pelos pesquisadores no sistema da universidade (SIGAA), no fórum do curso de administração e no *facebook*, no grupo do curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA. Assim o trabalho está dividido em introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise dos dados e considerações finais. Cerca de 98% dos respondentes seguem o critério de confiabilidade na marca para estabelecer vínculos virtuais nas redes sociais e barganham a favor dessas empresas. Praticamente todos os entrevistados já deixaram de comprar em alguma empresa devido ao boca a boca virtual negativo por diversos motivos.

Palavras–chave: Marketing, Redes sociais, Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

O tema central desse trabalho é abordar o marketing digital nas redes sociais como uma ferramenta de comunicação organizacional que promove a apresentação do portfólio de produtos e/ou serviços a um novo público-alvo, o consumidor eletrônico.

A concorrência global faz com que os consumidores se tornem cada vez mais exigentes em busca pela qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e preço. Com o advento do uso das tecnologias de informação e comunicação nas relações de troca, o poder de barganha do cliente tem atingido elevados níveis, por conta das facilidades de comunicação existentes. Nesse contexto, as organizações dos mais variados portes estão se voltando para a gestão estratégica virtual, buscando conhecer o comportamento desse novo perfil de consumidores, os digitais, para que assim possa ser possível traçar estratégias viáveis e atender ou mesmo superar as expectativas desses clientes obtendo mais vantagem competitiva. “O marketing eletrônico aumentou a conveniência ao derrubar muitas das barreiras causadas pelo tempo e a distância” (SOLOMON, 2011, p. 47).

A temática estudada possui relevância para a administração, pois a presença das organizações nas redes sociais é uma tendência, e os administradores precisam inserir e preservar a imagem da empresa perante os consumidores virtuais, pois isso já é uma questão de sobrevivência no mercado. O Marketing 2.0, faz alusão à teoria da seleção natural da evolução das espécies de Charles Darwin, chamando essa tendência de darwinismo digital, em que permanecerão no mercado as empresas que estiveram aptas a se adaptarem as mudanças ambientais (VOLLUMER, 2009). Diante disso, este artigo tem por objetivo investigar o relacionamento dos alunos de administração da UFERSA com as empresas nas redes sociais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 172),

> O campo do comportamento do consumidor estuda como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing.

Fornecer o produto adequado, para um mercado específico, através dos meios corretos, tem se tornado um desafio para muitas organizações que almejam o sucesso na venda de seus produtos e serviços. A necessidade de conhecer o mercado nunca se fez tão importante quanto nos dias de hoje, em que a concorrência é acirrada e as opções relativas aos produtos e serviços são variadas, proporcionando ao consumidor um leque de escolhas. Adquirir capacidade e adaptabilidade à nova realidade de mercado é essencial, sendo um ponto de diferença importante para a consolidação da preferência do consumidor.

Para Solomon (2011, p. 11):

> O comportamento do consumidor é um estudo que vai além do ato de comprar por si só, pois de acordo com o comportamento que o consumidor vai tendo ele vai moldando sua própria identidade. Uma das premissas mais modernas do campo do comportamento do consumidor é que muitas vezes as pessoas compram determinados produtos e /ou serviços não pelo que eles fazem, mas sim pelo que eles significam. Ter e ser são tão importantes quanto comprar, se não mais. O fato de possuir certos produtos ou serviços afeta o estado de ser dos consumidores. Abrange uma ampla área que estuda os processos envolvidos quando os indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos ou serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

Embora a troca continue sendo um importante fator no comportamento do consumidor, a visão mais abrangente enfatiza o processo de consumo, que inclui as questões e pré–compras que influenciam o comportamento do consumidor antes, durante e após a compra. Os consumidores são diferentes, por isso é necessário o uso de estratégias de segmentação de mercado que significa direcionar a marca a um grupo específico de consumidores. O comportamento do consumidor estimula a ideia de que as organizações existem para satisfazer as necessidades e desejos da sociedade, e estas só podem ser satisfeitas na medida em que os profissionais de marketing conseguem compreender as pessoas e/ou organizações que usarão os produtos e/ou serviços que eles estão tentando vender. Os profissionais de marketing mais do que nunca se empenham em definir segmentos de clientes e ouvir pessoas em seus mercados. Muitos desses profissionais perceberam que a chave para o sucesso é a construção de laços entre marcas e clientes que possam durar a vida toda. Essa é a filosofia chamada marketing de relacionamento, em que as empresas interagem com os clientes regularmente, construindo elos duradouros.

São inegáveis as transformações decorrentes do desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Sua influência possibilitou maior acesso a informação e cultura, rompendo virtualmente barreiras de localização e promovendo de maneira efetiva a interação entre mercados das mais variadas partes do planeta.

O avanço da internet e sua posterior consolidação como um dos principais meios de troca de informação em nível mundial, não só proporcionou novos mecanismos para consumo, como também vem modificando as relações entre empresas e mercados consumidores. Estes últimos, agora munidos com maior acesso a informação, pressionam mudanças nas relações empresa consumidor a fim de se adequar ao novo paradigma tecnológico da atualidade. Como advertem Kotler e Keller (2006, p. 190) a respeito dos novos mercados consumidores e internet:

> A internet vem mudando a busca de informações. Atualmente, o mercado é composto de consumidores tradicionais (que não compram online), e consumidores cibernéticos (que praticamente só compram on-line) e consumidores híbridos (que fazem as duas coisas). A maior parte dos consumidores é híbrida: eles vão ao supermercado ou a livraria, mas ocasionalmente também compram no site desses estabelecimentos. As pessoas ainda gostam de apertar tomates, sentir o toque de um tecido, cheirar um perfume e interagir com vendedores. Elas são motivadas por mais de uma compra eficiente. Para satisfazer esses consumidores híbridos, as empresas precisam ter presença tanto off-line como on-line.

Apesar do relutante envolvimento do público mais velho com estas novas tecnologias, as camadas jovens, em contrapartida, aderiram massivamente a internet como meio de comunicação, lazer e consumo. O que tem acarretado um investimento maior das grandes empresas digitais neste setor. Como afirmam Kotler e Keller (2006, p. 172), “atualmente, as empresas estão mais propensas a usar a internet para mostrar seus produtos às crianças e lhes pedir informações de marketing. Afinal, milhões de crianças e jovens com menos de 17 anos estão online.”

Solomon (2011) complementa que o crescimento da web cria milhares de comunidades de consumo online, em que os participantes compartilham pontos de vista e recomendações de produtos. O conteúdo gerado pelos consumidores nessas comunidades de consumo online, como nas redes sociais, por exemplo, produz seus próprios efeitos

comerciais que milhares de pessoas visualizam. Este provavelmente é o maior fenômeno de marketing da década, a Web. 2.0, da qual as redes sociais fazem parte. A maior contribuição das redes sociais para o comportamento do consumidor é a facilidade de interatividade direta entre produtores e usuários e usuários entre si. Baseado na perspectiva da sabedoria das massas, muitos sites de rede social deixam seus membros ditarem as decisões de compra.

Portanto, a adequação da empresa a realidade virtual se faz de extrema necessidade, compreendendo que o chamado "boca a boca", que sempre teve grande relevância para o meio empresarial físico, é massivamente praticado nos meios eletrônicos (em especial na internet), produzindo efeitos positivos ou negativos em escala global. Com isso, é necessário focar em estratégias de marketing digitais, viabilizando assim a geração de vantagem competitiva eletrônica e promovendo a manutenção e/ou ascensão no mercado. Desse modo, o relacionamento entre empresa e consumidor será analisado buscando conhecer qual a perspectiva dos discentes do curso de administração com relação aos novos meios de consumo, investigando a dinâmica desse processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolvimento da referida pesquisa, o estudo de campo foi realizado com discentes do curso de administração da Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA, em Mossoró-RN, no período de 03 a 06 de Março de 2013. Caracterizando-se como uma pesquisa exploratória, que de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p.171),

> Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de informações empíricas ou para a análise dos dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Procurou-se coletar e estudar informações ainda pouco discutidas que dizem respeito a relação dos alunos do curso de administração da UFERSA com as empresas e estratégias de marketing adotadas nas redes sociais. Utilizando-se de ferramentas de cunho qualitativo, pois, além de analisar dados como idade, gênero, tempo de acesso as redes, etc., também procurou-se responder a questões abertas e subjetivas relacionadas a opiniões e crenças com respeito ao tema em proposto.

Além disso, foi implementado como instrumento de pesquisa um questionário virtual (ver apêndice A), disponibilizado na da plataforma do *Google Docs.* e postado pelos pesquisadores no fórum do curso de administração no Sistema de Gestão Administrativa e Acadêmica (SIGAA) da universidade e no *facebook*, especificamente nos grupos do curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA). O questionário aplicado foi elaborado com base em perguntas objetivas de múltipla escolha e subjetivas de autopreenchimento, com base em uma metodologia descritiva.

Para a realização da pesquisa foi obtida uma amostragem não probabilística, por acessibilidade, de 33 alunos, cerca de 8,27%, de um total de 399 alunos matriculados, através de uma pesquisa por oportunidade, em que aqueles alunos participantes da rede social, no

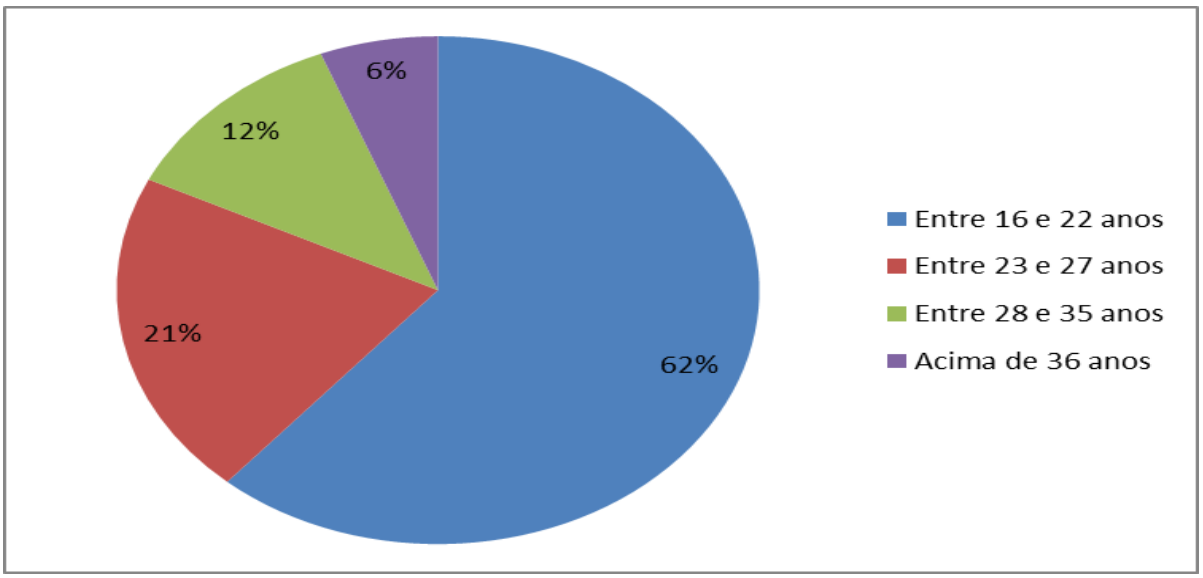
caso o *facebook*, puderam, através do *link* fornecido nas postagens, responder ao questionário disponibilizado na plataforma. No qual, dentro do prazo estipulado para a submissão do questionário, este foi constantemente republicado, com o intuito de obter novos respondentes.

Encerrando o prazo de submissão dos questionários, foi dado início ao processo de análise dos dados, objetivando o encontro de respostas às investigações (LACATOS e MARCONI, 2010). As informações obtidas foram interpretadas e descritas, seguidamente representadas por gráficos (quando a informação possibilitava a tabulação quantitativa) e explicação reflexiva sob as opiniões dos pesquisados, estas puderam ser estudadas por meio dos questionamentos abertos inseridos no questionário online.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando os dados obtidos constata-se que a maioria dos respondentes compõe um público relativamente jovem (entre 16 e 22 anos de idade), reforçando as citações de Kotler e Keller (2006) quando o autor retrata que o público mais velho adere lentamente as novas tecnologias, já os mais jovens tendem a usar massivamente a internet como um meio de comunicação, lazer e consumo. (Ver quadro 1).

QUADRO 1 - IDADE DOS ENTREVISTADOS

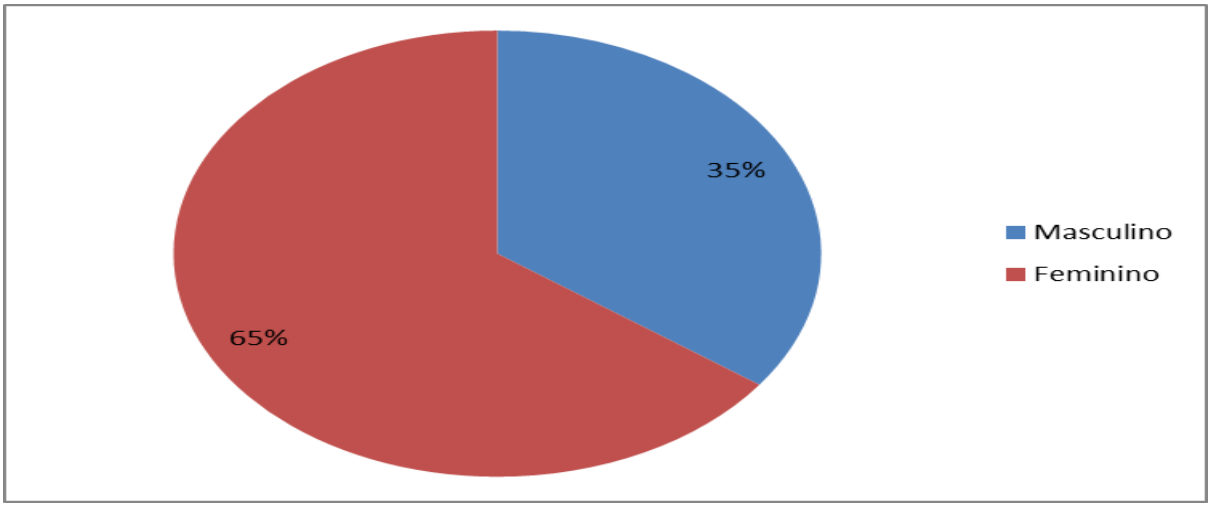


Fonte: Dados coletados (2013).

Observa-se também que desses respondentes 65% declararam pertencer ao gênero feminino e 35% ao gênero masculino. (Ver quadro 2).

QUADRO 2 - GÊNERO DOS ENTREVISTADOS

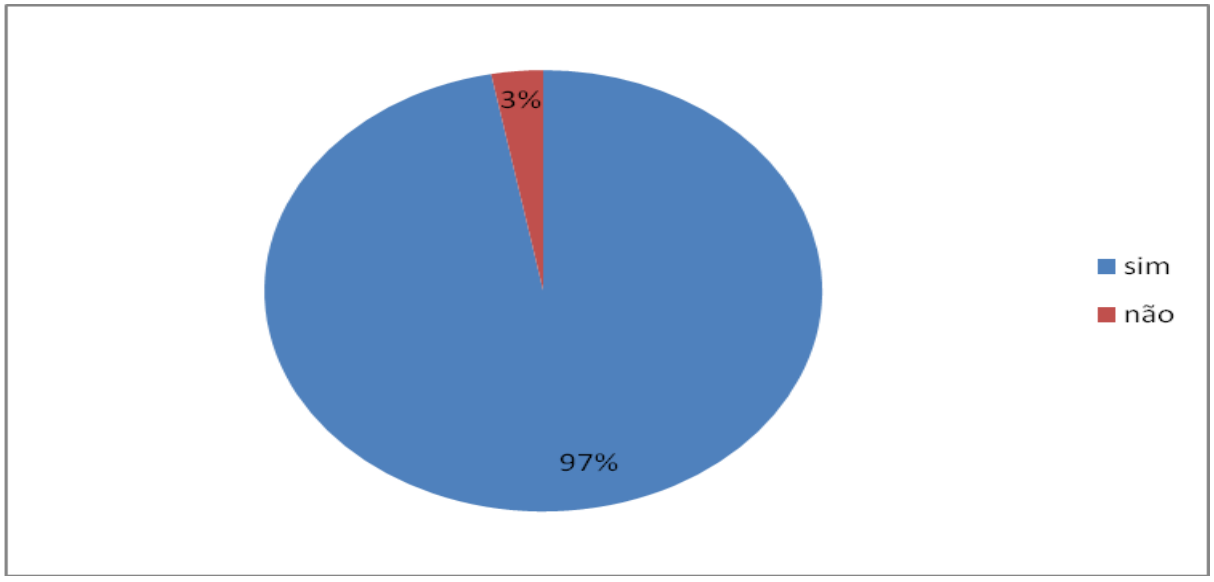
ISSN: 2318-1052



Fonte: Dados coletados (2013).

Além disso, 97% dos discentes utilizam com frequência as redes sociais. (Ver quadro 3).

QUADRO 3 - USO DAS REDES SOCIAIS

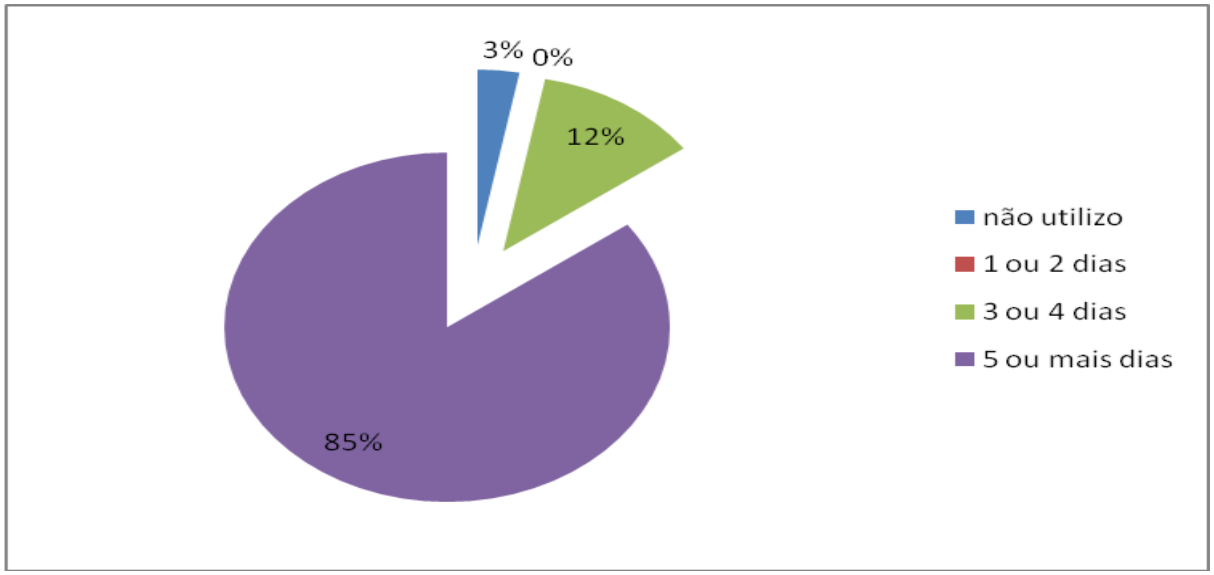


Fonte: Dados coletados (2013).

Os entrevistados que declararam usar as redes durantes cinco dias ou mais foram 85%. (Ver quadro 4). Números que demonstram com clareza a integração das redes à vida de seus usuários, fazendo com que o acesso frequente, e mesmo diário, se configure predominantemente entre os entrevistados.

QUADRO 4 - QUANTIDADE DE DIAS QUE ACESSA ÀS REDES SOCIAIS.

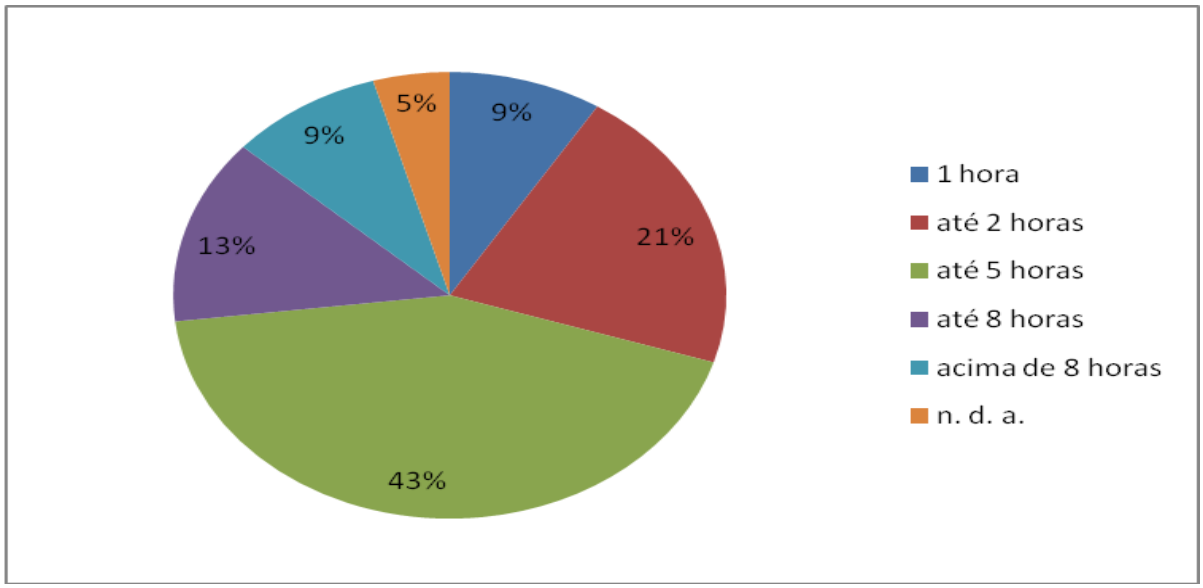
ISSN: 2318-1052



Fonte: Dados coletados (2013).

Desses usuários, 41% passam até duas horas conectados nas redes. (Ver quadro 5). Número que não impressiona se levarmos em consideração que os entrevistados dispõem de uma gama de possibilidades de acesso, principalmente em casa, trabalho e dispositivos móveis.

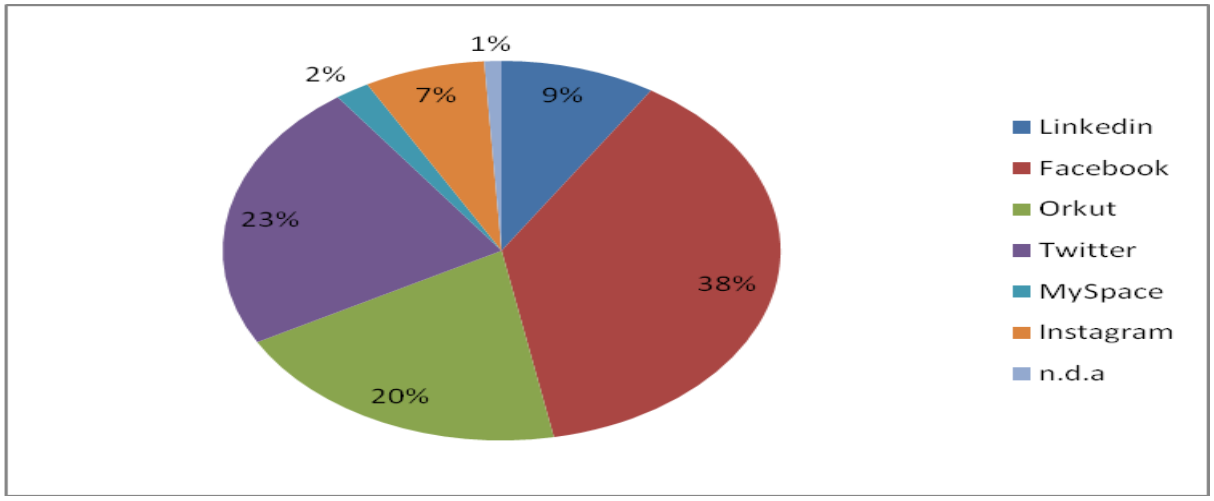
QUADRO 5 - QUANTIDADE DE HORAS POR DIA DE ACESSO ÀS REDES SOCIAIS



Fonte: Dados coletados (2013).

Os respondentes são multiusuários, ou seja, utilizam mais de uma das redes sociais mais comuns, exemplos dessas opções são: *Facebook, Linkedin, Orkut, Twitter, Myspace e Instagram.* Sendo que 38% possuem uma preferência pelo *Facebook.* (Ver quadro 6).

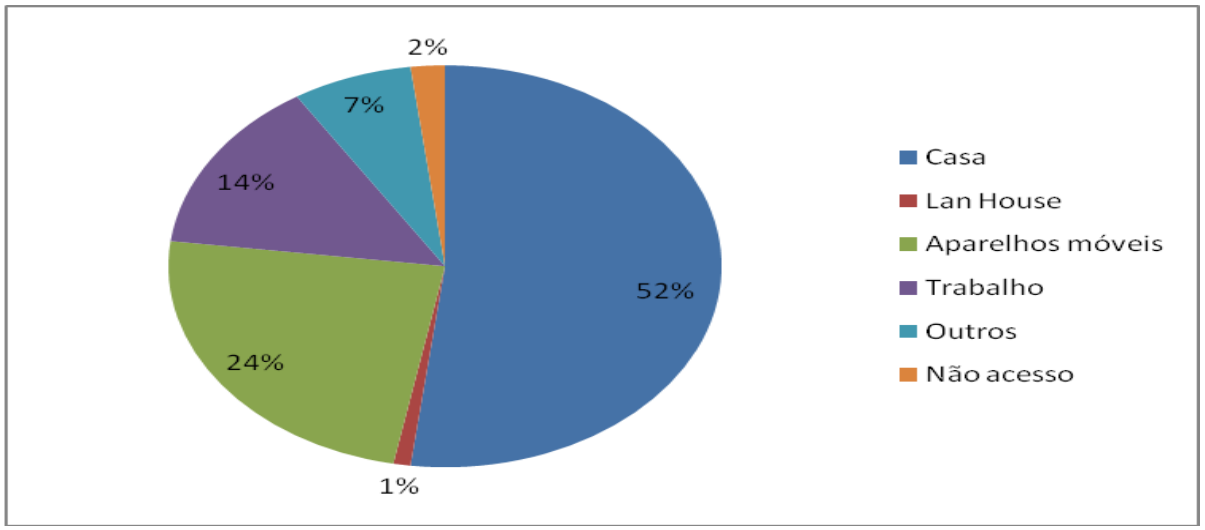
QUADRO 6 - PARTICIPAÇÃO NAS REDES SOCIAIS



Fonte: Dados coletados (2013).

Identifica-se ainda que os meios pelos quais eles se utilizam para o acesso às redes são computadores domésticos e aparelhos móveis. (Ver quadro 7).

QUADRO 7 - LOCAL DE ACESSO ÀS REDES SOCIAIS

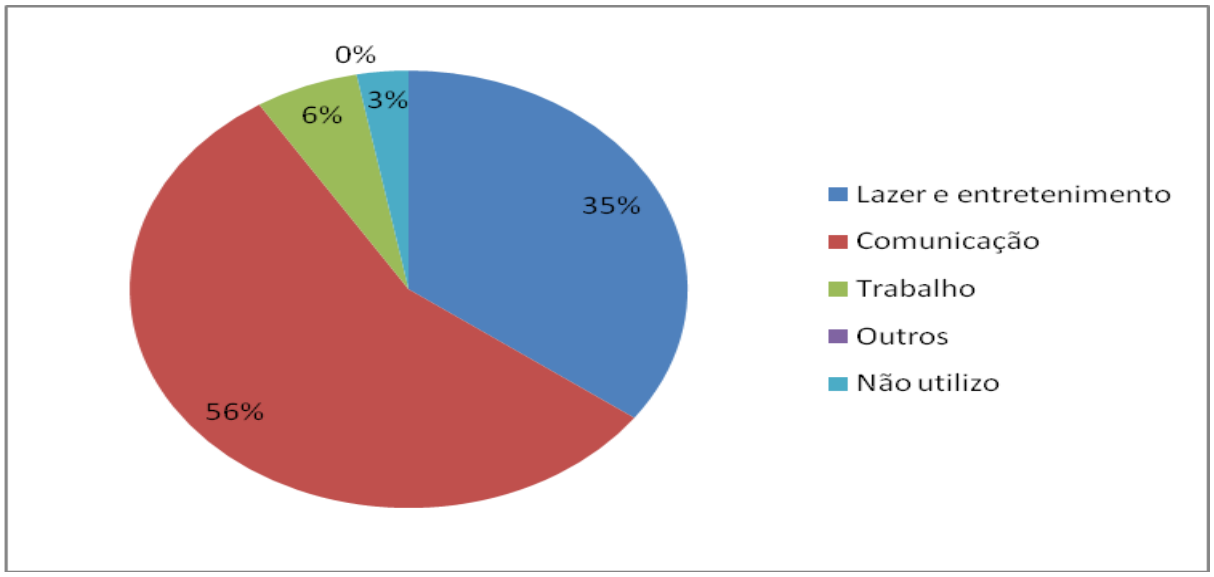


Fonte: Dados coletados (2013).

A finalidade mais recorrente para o uso das redes sociais é a de incrementar a comunicação e lazer e entretenimento. (Ver quadro 8).

ISSN: 2318-1052

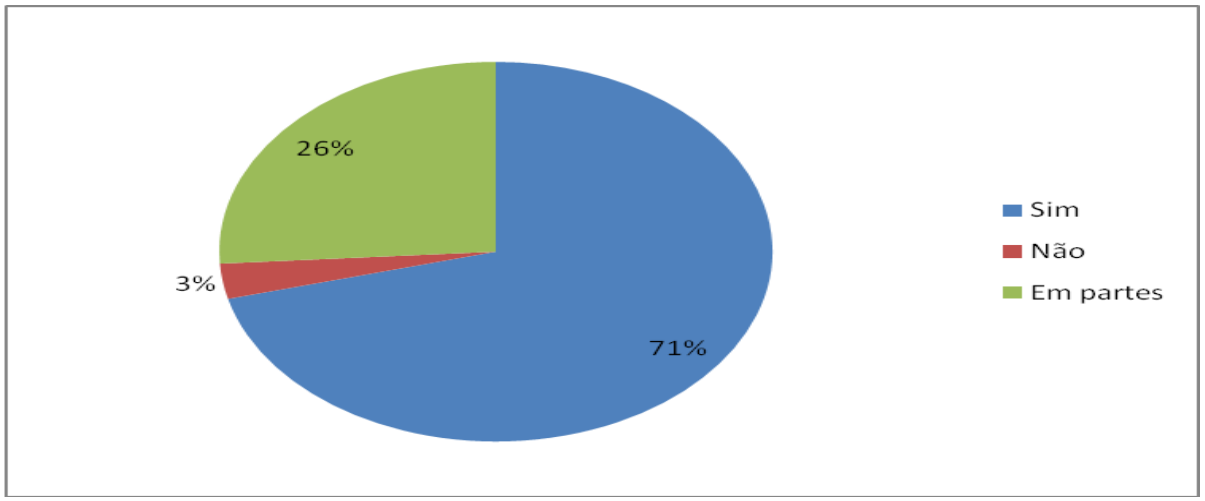
QUADRO 8 - FINALIDADE DAS REDES SOCIAIS



Fonte: Dados coletados (2013).

Os respondentes revelaram ainda, que as redes constituem um importante meio de influenciar a opinião pública. (Ver quadro 9).

QUADRO 9 - A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA OPINIÃO DAS PESSOAS

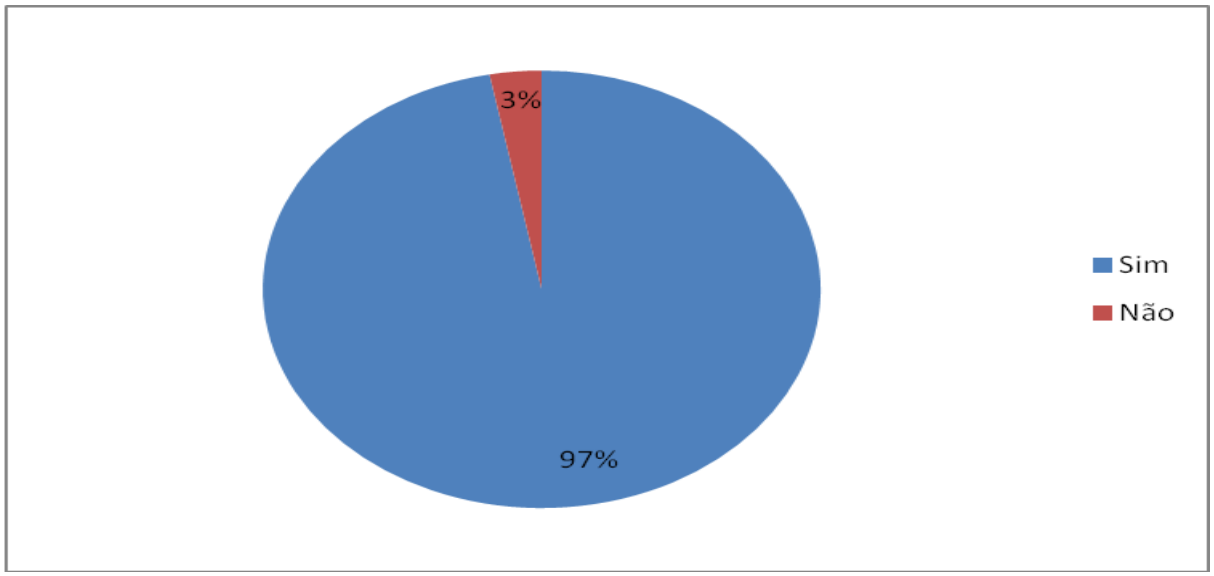


Fonte: Dados coletados (2013).

No sentido de influenciar a opinião das pessoas, 97% acreditam que as redes sociais sejam uma ferramenta de divulgação. (Ver quadro 10).

ISSN: 2318-1052

QUADRO 10 - OPINIÃO SOBRE AS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE DIVULGAÇÃO



Fonte: Dados coletados (2013).

Das questões subjetivas do questionário, foi observado que, geralmente os alunos do curso de administração da UFERSA são recomendados por seus amigos a comprarem nas empresas em que eles já curtiram o perfil. A maioria procura seguir as recomendações de seus amigos, quando o produto lhes interessa. O responde "A" conta que "se curto é porque eu gosto dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa".

Os entrevistados também acreditam que os seus amigos seguem o mesmo critério de só curtir perfis de empresas confiáveis, ressaltando que "(...) os meus amigos utilizam o mesmo critério de confiança que eu. Se eu curti é porque gostei, então recomendo". Percebeu-se uma tendência voltada para a adaptação a essa nova realidade do mercado, como um diferencial na preferência do consumidor. Esse é o darwinismo digital, uma vez que o comportamento do consumidor envolve questões relativas ao antes, durante e depois da troca, a relação de amizade entre empresa e consumidor, estabelecida através das redes sociais, facilita o processo de transmissão das informações em tempo real, contribuindo para que os profissionais de marketing definam seus segmentos por meio do conhecimento das necessidades e desejos do público-alvo (VOLLUMER, 2009). O marketing de relacionamento é a chave do sucesso para as organizações e que o marketing eletrônico derrubou as barreiras causadas pelo meio físicas, facilitando a interatividade entre empresa e cliente e possibilitando a construção de elos duradouros. (SOLOMON, 2011).

Porém os informantes explicam que é preciso ter mais cautela, deixando claro que pesquisam sempre por empresas certificadas. Para o respondente "B" "Procuro por empresas que utilizam certificações de qualidade e segurança no ato da compra. Pois, a presença deles, em minha opinião, é fundamental para que se mantenha e preserve a segurança das informações, que de certo modo, é exibida. Analisando todas as opções antes da compra, pois nem sempre é possível saber quais foram os critérios que os amigos usaram para seguir o

perfil de uma determinada empresa". Estes consumidores vão além das informações expostas por seus amigos no boca a boca virtual, por acreditarem que nem sempre as pontuações positivas ou negativas condizem com a realidade, eventualmente, tais pontuações podem está atreladas a fatores externos, não ligados diretamente à eficiência ou ineficiência empresa. Esses usuários são mais cuidadosos nas suas escolhas como diz Solomon (2011) ao escolher determinados produtos ou serviços, os consumidores vão moldando sua própria identidade, eles compram para possuir e ser aquilo que desejam diante da satisfação que o produto ou serviço lhes proporcionam.

Os entrevistados, em 70%, recomendam que seus amigos comprem nas empresas em que eles curtem o perfil, segundo eles, este comportamento, transmite confiabilidade. Cerca de 98% dos respondentes seguem o critério de confiabilidade na marca para estabelecer vínculos virtuais nas redes sociais e barganham a favor dessas empresas. Reforçando a ideia proposta por Kotler e Keller (2006) de que as pessoas munidas de mais informações pressionam mudanças nas relações entre empresa e consumidor afim da adequação ao novo paradigma tecnológico da atualidade.

Em média de 70% dos entrevistados revelaram só recomendar empresas nas quais fazem compras, não necessariamente atrelando sua opinião a nenhum envolvimento com as redes sociais. O respondente "C" diz: "-Uso as redes sociais mais como forma de entretenimento. Mesmo sendo cliente das mesmas, não curto nenhuma *fanpage*".

Praticamente todos os entrevistados já deixaram de comprar em alguma empresa devido ao boca a boca virtual negativo por diversos motivos. O principal deles configura-se no receio de vivenciarem o mesmo problema reportado pelos amigos. Os discentes revelam ainda que, o boca a boca é a melhor maneira de divulgar e saber informações sobre uma empresa. No elevado número de reclamações, eles preferem mudar de fornecedor. Justificando através da premissa de que se um grande número de pessoas divulga negativamente uma empresa é porque realmente apresenta riscos. Sendo assim, não passam uma boa imagem para que façam suas compras. Fato que concorda com Solomon (2011) retratando que as comunidades de consumo online criadas pela interatividade disseminada na web 2.0, possibilita o compartilhamento de pontos e recomendações de produtos e esses conteúdos virtuais produzem efeitos comerciais, seja contra ou a favor da imagem empresarial.

Quando é um produto desconhecido, segundo os respondentes, é importante procurar saber a opinião de outras pessoas na rede. O entrevistado "D" comenta que: "quando é um produto que eu desconheço eu procuro a opinião de outras pessoas na rede, e se eu encontrar muitos comentários negativos, não compro". Alguns entrevistados expõe que de toda forma é sempre bom procurar saber se o boca a boca condiz mesmo com a realidade. E o respondente "E" completa que: "As principais críticas que são postadas nas redes sociais com relação às empresas dizem respeito ao atraso na entrega do produto, o que muitas vezes não é culpa da empresa que está vendendo, mas sim a empresa responsável pela entrega".

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu investigar como os alunos de administração da UFERSA se relacionam com as empresas nas redes sociais, quanto a uma ferramenta de comunicação. O

que exigiu a explicitação de como o público-alvo da pesquisa se comporta nas redes sociais em termos de respostas ao marketing digital, aderido pela maioria das empresas como uma ferramenta gestão estratégica virtual.

Nesse sentido podemos concluir que as redes sociais devem ser usadas como ferramenta de marketing digital, desde a criação do perfil ou página corporativa, a atualização constante das informações, feedbacks de mensagens e comentários até a disponibilidade de diálogos com os clientes em potencial e efetivo em tempo real. Atentando sempre para a disseminação de uma imagem positiva da marca no meio eletrônico, de modo a produzir efeitos comerciais rentáveis favoráveis a construção de vantagem competitiva sustentada.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane, *Administração de Marketing*: a Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Técnica de pesquisa*: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados , 7. ed. São Paulo:Atlas, 2010.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor:* Comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VOLLUMER, Christopher. Darwinismo Digital. *HSM Management*, 77, p. 56–66, Novembro – Dezembro, 2009.

ISSN: 2318-1052

APENDICE A

Questionário

1. Qual sua idade?

2 .Qual seu gênero?

3 . Você usa alguma(s) rede(s) social(is) com frequência?

4 . Em média, quantos dias por semana você acessa redes sociais?

5 . Em média, quanto tempo por dia você acessa redes sociais?

6 . De quais redes sociais você faz parte?

7 . De onde você acessa as redes sociais?

8 . Você acredita que as redes sociais influenciam nas opiniões das pessoas?

9 . Para qual finalidade você mais utiliza as redes sociais?

10 .Você acredita que as redes sociais são uma boa via de divulgação, como propaganda e marketing em geral?

11 . Para qual finalidade você mais utiliza as redes sociais?

12 . Você acredita que as redes sociais são uma boa via de divulgação, como propaganda e marketing em geral?

13 . Você costuma comprar produtos ou serviços de empresas que você curte a Funpage, que segue no Twitter ou de outras empresas virtuais? Por quê?

14 . Você recomenda que seus amigos comprem nas empresas em que você curtiu? Por quê?

15 . Você já foi recomendado por seus amigos a comprar nas empresas que eles já curtiram o perfil? Você seguiu a recomendação deles? Por quê?

16 . Você já deixou de comprar em alguma empresa devido ao boca a boca virtual negativo? Justifique

17 . Qual você acredita ser o maior risco da utilização das redes sociais?

18 . Na sua opinião, qual a maior vantagem de ter o seu perfil em uma rede social?

ISSN: 2318-1052

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS DE SALÕES DE BELEZA DA CATEGORIA SUPERIOR, EM MOSSORÓ/RN

Débora Dayanny de Freitas Facundes (dayanny_freitas@hotmail.com)
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakarav@gmail.com) - orientadora
Bruna Lourena de Lima Dantas (brunalima.adm@hotmail.com)

RESUMO

O mercado de beleza está em constante expansão, transformando-se em um nicho de mercado cada vez mais explorado por empreendedores. Assim, conhecer o perfil do consumidor é fundamental para o desenvolvimento empresarial. Nesse sentido buscou-se analisar se a estratégia de diferenciação influencia o comportamento de consumidores entrevistados de salões de beleza de categoria superior, localizados na cidade de Mossoró- RN. Para esta pesquisa, a abordagem foi qualitativa, e a técnica foi à entrevista semiestruturada realizada com nove consumidores de três salões de belezas considerados de alto padrão na cidade; os dados foram analisados e relacionados ao referencial teórico. Observou-se que os consumidores possuem perfis semelhantes no momento da escolha pelo local. Assim, afirma-se que os clientes retornam aos salões de beleza e se fidelizam nesses locais quando percebem que seus desejos são satisfeitos.
Palavras-chave: Comportamento do consumidor; Competição; estratégia de diferenciação.

1 INTRODUÇÃO

A importância do estudo do comportamento do consumidor tornou-se evidente quando o marketing superou a perspectiva de ter o foco apenas nas vendas. Até então, as empresas cuidavam em produzir e os consumidores consumiam, enquanto grandes e persuasivas equipes de vendas atentavam em alavancar vendas.

Dessa forma, manter uma relação estreita com o cliente constitui um item fundamental no planejamento estratégico de uma organização, no sentido de procurar constantemente o aperfeiçoamento da qualidade de seus serviços ou mercadorias, ocasionando uma procura frequente por melhor desempenho no mercado onde a empresa está inserida. De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), obter tais informações faz parte do processo decisório e da tomada de decisões dos profissionais do marketing como tentativa de diminuir as incertezas.

Para Solomon (2011), informações sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir seu mercado de atuação e identificar as ameaças e oportunidades para uma marca. Além disso, esse conhecimento pode assegurar que um produto continue a ter apelo em seu principal meio de atuação. Caso tal apelo não detenha grande aceitação, a empresa pode usar os dados dos consumidores para reformular seus produtos e a mensagem que pretende transmitir.

Em razão disso, a compreensão das motivações que conduzem pessoas a realizarem determinada compra é um fator crucial para os profissionais de marketing, especificamente no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos dos consumidores. Com intuito de aprofundar-se nesse conhecimento, surge o interesse de entender os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores de salões de beleza de categoria superior, localizados na cidade de Mossoró/ RN, com finalidade de revelar a opinião dos clientes entrevistados. Portanto, este artigo tem o objetivo de analisar se a

estratégia de diferenciação influencia o comportamento de consumidores entrevistados de salões de beleza de categoria superior, localizados na cidade de Mossoró- RN.

2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Levando em consideração fatores como a crescente competitividade do mercado, o aumento da concorrência, a necessidade de acompanhar a evolução dos valores e desejos da sociedade e ainda, em razão do interesse em identificar motivações e oportunidades de mercado, o estudo do comportamento do consumidor se estabelece a partir do final dos anos 1960 como um importante campo de estudos a ser explorado, tornando-se uma área para a elaboração das estratégias de marketing das organizações.

O autor Solomon (2011) define o campo do comportamento do consumidor como aquele que estuda os processos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos. De maneira similar Gomes et al. (2012) definem o estudo do comportamento do consumidor como sendo uma forma de autoconhecimento, ao se compreender a complexidade do comportamento de compra, compreende-se que forma o mundo social e cultural que atua sobre os indivíduos.

A cultura refere-se aos valores, normas e comportamentos que um grupo de pessoas possui em comum, muitas vezes caracterizado pela nacionalidade e etnia (ZEITHAMAL; BITNER; GREMLER, 2011). Por ser algo compartilhado e repassado de geração a geração, os autores consideram importante compreender as diferenças culturais e estudá-las no marketing levando em consideração a influência desta na avaliação dos clientes.

Do mesmo modo, Gianesi e Corrêa (2012) relatam que os fatores culturais são um conjunto de valores que pessoas repassam para outras e os incorporam, os mesmos fazem com que empresas na tentativa de se adaptar no mercado alterem seus conceitos para atuarem em diversas regiões. De forma que constata a tendência atual de enfatizar a análise de dimensões comportamentais de grupos e não mais demográficas ao se estudar o consumidor.

Concordando com o exposto, Kotler e Keller (2006) acrescentam que cada cultura é formada por subculturas, que quando estas crescem e se tornam influentes, as empresas elaboram programas de marketing especiais para atendê-las. Dessa forma surgiu o marketing multicultural, como forma de atender grupos que não reagem à publicidade de mercado em massa.

Além dos fatores culturais, o consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status. Gianesi e Corrêa (2012) explicam que consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais, o que revela a importância da comunicação boca a boa na formação das expectativas dos consumidores.

Kotler e Keller (2006) explicam que os grupos de referência são aqueles que exercem alguma influência nas atitudes ou comportamento de uma pessoa, sendo a família considerada o grupo de referência primário mais influente. Os autores ainda afirmam que, profissionais do marketing estão interessados nos papéis e na influência dos membros da família na compra devido às novas formas de lares e novos padrões de compra que surgem, como solteiros que moram sozinhos, mulheres com poder aquisitivo, influência das crianças e adolescentes na compra, entre outros.

Outro fator importante é o estilo de vida, que evidencia a forma como a pessoa vive e sua trajetória pessoal, além de mostrar as razões que levam consumidores com rendas semelhantes e classe social idêntica a se comportarem de forma totalmente distinta quanto ao que comprar e a maneira de dispor do próprio dinheiro. Nesse contexto, Kotler e Keller (2006) acrescentam que a posição de cada indivíduo dentro do grupo pode ser entendida como papéis e status. O papel seria as atividades que o indivíduo desempenha, acompanhada do status.

Solomon (2011) entende que a posição de um consumidor na sociedade é determinada por um conjunto complexo de variáveis, incluindo renda, educação e ocupação. Para o autor, a classe social também é determinada por fatores como lugar de residência, interesses culturais e visão de mundo. Sendo necessário destacar que as decisões de compra, às vezes são influenciadas pelo desejo de comprar, assim, os produtos muitas vezes são usados como símbolos de status para comunicar a classe social real ou a desejada.

Gianesi e Corrêa (2012) explicam que analisar o fator pessoal é importante devido à compreensão do processo de decisão do cliente. Assim, dentre os muitos fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor, o convívio familiar surge como aquele que contribui mais diretamente para a decisão de compra, em função da convivência direta entre as pessoas.

Destaca-se ainda a ocupação e situação econômica. Segundo Kotler e Keller (2006), a ocupação também influencia o padrão de consumo de uma pessoa. Pode-se dizer que os produtos ou serviços adquiridos pelo consumidor que exerce uma ocupação simples devem ser também caracterizados pela simplicidade, havendo compatibilidade com os ganhos e com a ocupação, da mesma forma que um funcionário de alto nível adquire produtos e serviços caracterizados pelo luxo e pela riqueza.

Ainda na visão de Kotler e Keller (2006), o estilo de vida é o padrão de vida da pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões. O estilo de vida representa a pessoa por inteiro, interagindo com seu ambiente. Diante do exposto, as empresas buscam conectar seus produtos a um estilo de vida, como forma de alcançar um público-alvo específico.

De acordo com Solomon (2011), a formação psicológica de uma pessoa influencia o modo como ela irá agir em seu ambiente. Diante disso, algumas estratégias de marketing chegaram a resultados controversos devido aos traços de personalidade. Por essa razão, há abordagens que tentam apontar essas diferenças baseadas em técnicas da psicologia freudiana e outras, de forma mais objetiva, utilizando técnicas quantitativas.

São quatro os fatores psicológicos que de acordo com Gianesi e Corrêa (2012) influenciam o comportamento do consumidor, sendo eles a motivação, a percepção, o aprendizado e as convicções e atitudes. A motivação como o que leva a realização da compra, a percepção o processo de seleção e avaliação da compra, o aprendizado a experiência, o que reforçará ou não as decisões futuras e as convicções e atitudes que são definidas pelas noções antecipadas que o consumidor tem do que irá comprar.

Para Solomon (2011) a atitude do consumidor representa uma avaliação abrangente e duradoura aplicável a inúmeros eventos da vida e perdurando por bastante tempo. A referida avaliação ocorre por parte do consumidor a seu respeito e sobre as outras pessoas, assim como em relação a produtos, serviços e publicidade.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) explicam que o consumidor cria suas preferências e forma assim, sua intenção de compra, passando por uma sequência de etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Com isso, é necessário que o profissional do marketing entenda o comportamento do consumidor em todas essas etapas e as influências que ele recebe. As atitudes dos outros, os fatores situacionais e o risco percebido podem interferir na decisão de compra, bem como nos estágios de satisfação.

Como um conjunto de ferramentas estratégicas, o composto do marketing é usado para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. Lovelock e Wirtz (2006) explicam que há quatro elementos primários no composto de marketing: produto, (ponto de) distribuição, preço e promoção. Para o ambiente de serviços são acrescentados mais três elementos: ambiente físico (P de physical), processos e pessoas, denominados de sete P's do marketing de serviços, os quais representam um conjunto de variáveis na tomada de decisão.

Com estes elementos é possível identificar as necessidades dos clientes e o quanto o mesmo estará disposto a pagar pela diferenciação do produto ou serviço.

2.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

A palavra estratégia deriva do grego *strategia*, que significa arte do general, e foi primeiramente usada na língua inglesa em 1688. De acordo Alves e Mañas (2008), estratégia envolve algo feito fora da visão do inimigo, esta se inicia no mundo dos negócios simultaneamente com a questão da competitividade. Para os autores, a estratégia é vista como meio de obter o equilíbrio entre a empresa e o ambiente.

Para Porter (2009), o sentido da diferenciação provém em última análise da criação singular de valor para o comprador. Sendo que, para se conseguir uma diferenciação sustentável, é fundamental que a empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam decisivamente os critérios de compra.

No tipo de estratégia por diferenciação procura-se identificar as necessidades que o consumidor considera importante, ou seja, aquela que o mesmo estará disposto a pagar um valor superior para conseguir uma diferenciação. Para Saraiva e Borrego (2007), estratégia de diferenciação é definida como a capacidade de oferecer ao consumidor um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós-venda. Não precisando ser algo novo, porém com uma nova imagem. Esta seria orientada para o consumidor, após os termos de quantidade e preço, dando prioridade à qualidade e inovação.

Contribuindo com o exposto, Ferrell e Hartiline (2009) afirmam que as percepções do consumidor é um dos pontos mais importantes na diferenciação, pois diferenças entre os produtos concorrentes podem se embasar em qualidades reais ou em qualidades psicológicas que seriam o que a imagem do produto desperta atenção do consumidor. Desta forma, trabalhar a marca é uma ação importante.

Já Alves e Mañas (2008) acreditam que por não considerar os grandes volumes e os preços baixos, a empresa que opta por estratégia de diferenciação busca atender a um menor número de clientes de forma mais personalizada, o que inviabilizaria a participação em grandes números no mercado. No entanto, criam-se barreiras de entrada para os concorrentes devido à lealdade de seus clientes, e também o poder de barganha dos compradores diminui à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço e também por causa da escassez de alternativas que atendam as suas necessidades de forma satisfatória. Então, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas.

Para Vichroski et al. (2010), o valor real do cliente tem como objetivo que a empresa consiga diferenciar os consumidores, ou seja, realize segmentação, separando-os de acordo com determinados perfis, para que saiba com quais vale a pena desenvolver uma relação de parceria. Thompson JR., Strickland III e Gamble (2008) afirmam que o valor real para o cliente dependerá do conhecimento que tem sobre o que está consumindo, levando em consideração à capacidade de percepção do consumidor. Os compradores que não são capazes de mensurar o valor dos produtos tornam-se mais propensos a se deixarem levar por preço, conteúdo, propaganda, entre outros.

Concordando com o exposto, Kotler e Keller (2006) afirmam que os clientes além de mais informados possuem ferramentas para verificar o que está sendo dito pelas empresas para assim, buscar as melhores alternativas. Os autores acreditam que os consumidores procuram maximizar o valor, dentro do limite do produto e de seu custo, estes formam uma expectativa de valor e agem com base na mesma.

Para Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), a evidência de valor pode ser tão necessária quanto o valor. Saber diferenciar o produto/serviço é uma tarefa difícil de

quantificar quando os clientes estão comprando pela primeira vez; quando estas aquisições não são constantes ou quando os consumidores não são exigentes.

A diferenciação provém de atividades específicas que uma empresa executa com o intuito de influenciar o consumidor. Porter (1989) acredita que a diferenciação se origina dentro da cadeia de valores da empresa.

Neste sentido, Thompson JR., Strickland III e Gamble (2008) sugerem que ao longo da cadeia de valores de uma organização existem várias oportunidades de diferenciação, sendo que as que se destacam mais são: Atividades da cadeia de suprimentos, as quais afetam o desempenho e qualidade final do produto; Atividades de P&D que possuem como objetivo a estética do produto e de aperfeiçoá-los sempre que possível; P&D da produção de atividades relacionadas à tecnologia, em que se procura atender à demanda com maior eficiência sem perder a qualidade; Atividades de fabricação, aquelas que se preocupam em reduzir os defeitos do produto decorrentes do processo de fabricação; Atividades de distribuição e envio, as quais estão atentas ao estoque, entrega ao cliente e parcerias seguras com fornecedores; E por fim, Atividades de marketing, vendas e atendimento ao cliente, estas possuem como objetivo oferecer assistências técnica superior, serviços e manutenção mais ágeis, informações objetivas e uma convivência maior com o cliente.

Como exposto anteriormente, uma estratégia de diferenciação bem planejada proporciona às organizações vantagens competitivas, que dentre seus benefícios estão a lucratividade, o reconhecimento e o fortalecimento da sua imagem no mercado. Sarquis e Ikeda (2011) destacam que um benefício considerável da diferenciação competitiva é a redução da elasticidade preço-demanda do produto/serviço. Segundo ele, quanto mais diferenciada é a oferta da organização, mais estável tende a ser a demanda dos consumidores, reduzindo a disposição para mudança de marca em função da elevação de preços. Assim, a diferenciação possibilita a ampliação da margem de lucro das organizações.

A estratégia de diferenciação é uma ferramenta importante para a vantagem competitiva, porém se as bases que dão sustentabilidade a mesma não forem eficientes, esta perderá sua razão de existir, por consequência traz prejuízos à organização. De acordo com Porter (1989), a sustentabilidade da diferenciação depende basicamente de dois fatores: o valor percebido pelos consumidores e falta de imitação por parte dos concorrentes. Desta forma, o autor acredita que a diferenciação poderá se tornar sustentável sob algumas condições, são elas: As fontes de singularidade da empresa que envolve barreiras, estas são baseadas em aprendizagem patenteada, elos, inter-relações ou inovações; A empresa conta uma vantagem de custo na diferenciação, quando esta é acompanhada por uma vantagem de custo sustentável, essa estratégia usufruirá de uma sustentabilidade maior; As fontes de diferenciação são múltiplas, nestas as empresas possuem fontes de singularidades mais diversificadas, por consequência ficam mais protegidas de imitações; Por último, uma empresa cria custos de mudança ao passo que se diferencia, a qual os custos de mudança são aqueles que o cliente pode estar sujeito quando troca o fornecedor.

Diante do exposto, percebe-se a importância de se adquirir conhecimento a respeito das armadilhas que cercam o processo de diferenciação. Evitar perder os recursos investidos, perceber os riscos envolvidos, como a descaracterização da empresa e perda da identidade cultural, são fatores indispensáveis para que a escolha da estratégia seja de forma consciente e bem planejada.

2.2 DIFERENCIAÇÃO NO COMPOSTO DE MARKETING DE SERVIÇOS

O interesse pelo marketing de serviços está ligado a sua crescente contribuição na economia. A geração de empregos e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação

têm possibilitado maior eficiência no atendimento dos consumidores, aumentando sua diferenciação e valorizando sua marca perante a concorrência. De acordo com Arantes (2011), entender e aplicar estrategicamente ferramentas do marketing, envolvendo e preparando pessoas para o atendimento do serviço torna-se fundamental para que a empresa conquiste seu lugar no mercado.

Conforme Lovelock e Wirtz (2006), o marketing pode ser visto por formas distintas, pode ser um esforço estratégico seguido pela alta administração, uma união de tarefas funcionais ou uma orientação direcionada ao cliente adotada por toda organização. Ainda conforme os autores, serviços podem ser definidos como entrega de insumos e produtos intangíveis, uma atividade econômica que possui valor e proporciona benefícios aos consumidores em hora e local específicos. Corroborando o exposto, Arantes (2011) explica que o conceito de marketing relaciona os benefícios que a empresa oferece aos seus clientes com a missão da mesma e serviços, como sendo parte de tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos clientes e usuários finais.

Como o objetivo do marketing é criar processos lucrativos, as atividades de marketing também influenciam o processo de compra do consumidor. Cada elemento do composto de marketing tem potencial para afetar o processo de compra em vários estágios, em relação ao ambiente foram acrescidos mais três elementos, quais sejam:

- Produto - pode ser um bem físico, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias que fornecidos a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo (ARANTES, 2011);
- Praça – de acordo com Lovelock e Wirtz (2006), a distribuição deve levar o produto certo ao lugar certo por meio de canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado;
- Promoção - Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing moderno não se limita ao desenvolvimento de um bom produto a um preço acessível e a uma boa disponibilidade, sendo preciso também que as empresas se comuniquem com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral;
- Preço - Para Kotler e Keller (2006), o preço é o principal determinante na escolha dos compradores, embora outros fatores tenham se tornado importante nas últimas décadas, o preço ainda é o mais relevante. O preço pode ser uma ferramenta estratégica eficiente, pois significa apenas um dos vários “custos” considerados pelo consumidor;
- Pessoas - serviços dependem da interação entre pessoas, a exemplo do que ocorre entre clientes e profissionais, a natureza dessas relações exerce forte influência sobre a percepção do consumidor em relação ao serviço. Nesse fator, o cliente considera a aparência e o comportamento das pessoas que neste momento representam o fornecedor (LOVELOCK; WIRTZ, 2006);
- Evidência física ou características físicas - para Lovelock e Wirtz (2006) seria a própria instalação física, aparência dos empregados e itens colaterais de apoio e outros indícios visíveis e tangíveis que proporcionam uma impressão bem-sucedida;
- Processo - criar e entregar elementos aos clientes requer a elaboração e implementação de processos eficazes. Um processo é o método e a sequência de ações no desempenho do serviço, por isso exige eficiência no cumprimento da entrega dos serviços comprados (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O reconhecimento da importância dessas variáveis leva aos profissionais de marketing de serviços a adotarem o conceito do composto de forma mais atenta, tendo ciência de que se precisa desenvolver a combinação correta desses sete P’s, para alcançar de forma eficaz o mercado-alvo. Conforme afirma Lovelock e Wirtz (2006), as empresas de serviços, que entendem às implicações dos componentes do mix de marketing, desenvolvem estratégias mais sólidas e possuem maior chance de se manterem no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de obter informações mais precisas e por se tratar de um estudo de múltiplos casos, optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa. Tal metodologia é considerada mais flexível e auxilia na reunião das informações pretendidas. De acordo com Dias (2012), a pesquisa qualitativa busca a compreensão de um determinado fenômeno a partir do contexto em que ele se manifesta, considerando aspectos históricos, políticos, econômicos, culturais e institucionais, sendo provável que esse tipo de investigação auxilie na compreensão de determinadas práticas.

E por se tratar de um estudo qualitativo, a entrevista semiestruturada (ver apêndice A) foi adotada como meio para coletar os dados, por permitir maior aprofundamento do tema pesquisado. Stake (2011) explica que as entrevistas são usadas em pesquisas qualitativas com finalidade de obter informações únicas, coletar uma soma considerável de informações de várias pessoas e descobrir aspectos, os quais os pesquisadores sozinhos não conseguiriam detectar. Tomando como base o estudo planejado, pode-se afirmar que esse tipo de entrevista auxilia a descrição, compreensão e interpretação dos aspectos do comportamento de consumo dos clientes de salões de beleza.

Durante a pesquisa de campo foram efetuadas entrevistas individuais com os consumidores atuais de salões de beleza de categoria superior. Quanto ao local, as entrevistas foram realizadas nas empresas, na cidade de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte.

Para tanto, a pesquisadora elaborou um cronograma de visitas e deslocou-se para os locais onde as empresas se localizam. As conversas foram gravadas e transcritas, pois os conteúdos gravados possibilitam uma análise dos dados mais adequada. Outra técnica que se utilizou foi a análise de documentos, por meio de internet, a respeito do mercado em estudo. A pesquisa documental serviu para complementar as informações obtidas no decorrer das entrevistas.

De acordo com uma pesquisa da Revista Top, a qual teve como objetivo saber quais salões de beleza são considerados de alto padrão pelos consumidores da cidade de Mossoró, obteve-se como resposta quatro salões de beleza como os mais bem citados, sendo que dentre eles, foram entrevistados três. Buscou-se então, clientes destas empresas, tendo em vista que esse setor apresentou crescimentos significativos nos últimos anos e por se tratar de empreendimentos com as características necessárias para se alcançar os objetivos requeridos.

Os salões de beleza dos quais esses consumidores utilizam os serviços, são salões de beleza de renome, que possuem um bom tempo de mercado (ver quadro 1), bem equipados, com boa localização, clientela composta por pessoas importantes da cidade, os profissionais são qualificados, os produtos são diferenciados, os preços também são os mais elevados da cidade, fazendo com que estes sejam os considerados de alto padrão da cidade.

Quadro 1 – Tempo de mercado dos Salões de Beleza

Empresa	Tempo de Mercado do Profissional
Salão A	10 anos
Salão B	28 anos
Salão C	08 anos

Fonte: Coleta de Dados (2014).

O critério de seleção dos entrevistados foi à acessibilidade, ou seja, foram escolhidos os sujeitos que se disponibilizaram a responder as perguntas e que possuíam as informações relevantes da empresa para a pesquisa. Os respondentes selecionados foram os consumidores, por tratar-se de pessoas receptoras dos serviços fornecidos pelos salões de beleza, que

vivenciam a diferenciação do ambiente pelos componentes que o constituem. O número de selecionados considerados como ideal foi de três clientes de cada salão de beleza, totalizando nove consumidores entrevistados, levando em consideração que são três empresas desse setor. O motivo do critério de seleção de consumidores desses salões de beleza tem como justificativa que essas três empresas são consideradas de alto padrão da cidade e por consequência, ofertam serviços de qualidade com diferenciação devido à sua acessibilidade.

O fato das entrevistas serem feitas com consumidores atuais dos salões de beleza, ou seja, os que fazem uso dos seus serviços continuamente, pode ser considerado um fator diferencial que contribui para o desenvolvimento da pesquisa, que tem como objetivo principal analisar se a estratégia de diferenciação influencia o comportamento dos consumidores de salões de beleza de categoria superior.

No que concerne à análise, a pesquisa qualitativa é menos formal, comparada a pesquisa quantitativa, pois a análise qualitativa depende de muitos fatores, como natureza dos dados coletados, extensão do tamanho do grupo dos sujeitos, instrumentos de pesquisa e pressupostos teóricos (GIL, 2002). Portanto, a investigação foi realizada com o apoio da análise interpretativa dos dados.

4 RESULTADOS

O objetivo geral desta pesquisa é o de analisar se a estratégia de diferenciação influencia o comportamento dos consumidores de salões de beleza de categoria superior, localizados na cidade de Mossoró/ RN. Os dados coletados, por meio de entrevistas semiestruturadas, foram interpretados e são descritos nas seções que seguem, iniciando com o perfil dos consumidores investigados. Logo após, são apresentados os fatores de diferenciação que influenciam o comportamento de consumo dos consumidores.

4.1 PERFIL DOS CONSUMIDORES ENTREVISTADOS

Para dar início a discussão dos resultados identifica-se o perfil de consumidores entrevistados, foi realizada uma análise considerando os fatores que influenciam o consumo, tais como: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Solomon (2011) afirma que um dos principais objetivos do marketing é compreender o que leva pessoas a consumirem, por essa razão, faz-se necessário conhecer o perfil dos indivíduos que frequentam tais salões de beleza.

O perfil dos consumidores entrevistados teve variedade de idade, entre 20 e 50 anos, todos os entrevistados apresentam características em comum, tais como: pessoas que procuram por serviços de qualidade superior, de confiança e diferenciação. Salienta-se que os fatores culturais e sociais se destacam com maior relevância. Levando-se em consideração a importância da técnica de coleta de dados para o estudo, apresentam-se, por pseudônimos, os respondentes no quadro 2, a seguir. Além disso, indicam-se o salão de beleza de preferência dos respondentes e suas idades, respectivamente.

Quadro 2 – Apresentação dos entrevistados

Pseudônimos dos respondentes	**Salão de Beleza do correspondente**	**Idade**
Respondente A	Salão de Beleza A	51 anos
Respondente B	Salão de Beleza A	30 anos
Respondente C	Salão de Beleza A	27 anos
Respondente D	Salão de Beleza B	23 anos
Respondente E	Salão de Beleza B	42 anos
Respondente F	Salão de Beleza B	Não identificado
Respondente G	Salão de Beleza C	54 anos

Respondente H	Salão de Beleza C	21 anos
Respondente I	Salão de Beleza C	23 anos

Fonte: Coleta de Dados (2014).

Num mercado de bens de consumo, existem diversos tipos de consumidores, então, é importante definir o perfil do consumidor. Ou seja, além do aspecto cultural, os profissionais de marketing segmentam a sociedade em subgrupos menores (chamados de subculturas) que consistem em pessoas que são parecidas em termos de origens étnicas, seus costumes e/ou as maneiras como se comportam. Para Zeithamal, Bitner e Gremler (2011), a cultura pode ser explicada pelos valores, normas e comportamentos que um grupo de pessoas possui em comum e que compartilham e repassam de geração a geração. Complementando, Kotler e Keller (2006) expõem que dentro de cada cultura há subculturas, que em alguns casos, crescem de tal forma que deixam de ser influenciadas pela cultura, surgindo à necessidade do marketing atender a esses grupos que não reagem a tal influência.

No caso de Mossoró, por se tratar de uma cidade em transição de pequeno para médio porte, a cultura ainda é muito arraigada nas famílias, os valores e costumes são repassados e revividos fortemente pelas novas gerações. A evidência de tal afirmação pode ser compreendida a partir do exposto por um dos entrevistados:

> Não só por ser o salão mais antigo que eu conheço na cidade, mas também pela experiência que a proprietária tem, eu vejo o cuidado dela desde minha mãe até minha filha pequenininha, ser cliente daqui, com certeza é algo que passa pelas gerações da minha família. (RESPONDENTE E)

No trecho acima, fica evidente que além da tradição que o salão de beleza possui, percebe-se que é indicado por ser confiável dentro de grupos familiares. Evidenciando que os valores e costumes são indicadores utilizados na escolha do local.

Por se tratar de consumidores de salões de alto padrão, sabe-se que além dos fatores culturais, o indivíduo também é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status. Em Mossoró há poucos salões de beleza de alto padrão por ser uma cidade, como indicado anteriormente, em transição, porém já se tem a consciência das necessidades por parte da população de adquirir produtos de qualidade superior, mesmo que se pague mais por isso. Sobre o assunto, um dos entrevistados afirma:

> Eu já conhecia o trabalho da profissional por ver algumas fotos, então eu vir fazer o teste e gostei. Sem dúvidas o que me faz retornar é principalmente a qualidade, os resultados e os cuidados diferenciados. Sempre estou satisfeita com os serviços daqui, porque sempre encontro uma qualidade superior aos outros salões da cidade. (RESPONDENTE D)

Ainda de acordo com os entrevistados, a influência de pessoas próximas tem papel importante no momento da escolha:

> Ao vir a primeira vez por indicação de amigos, de cara gostei muito do ambiente de bom gosto e muito moderno, nada parecido com nenhum outro da cidade, mas o que me atraiu de fato a retornar e a fidelizar aqui foi sem dúvidas o serviço, a qualidade daqui é superior a qualquer outro salão da cidade, tudo que ele faz em mim, eu não preciso ver para ter certeza que está muito bom. (RESPONDENTE C)

Diante do exposto, afirma-se que os salões de beleza de alto padrão conseguem seus clientes também com auxílio dos próprios consumidores por oferecer serviços de qualidade. Desse modo, observa-se que as influências são de suma importância na decisão da escolha pelo salão de beleza de preferência. Complementando, Solomon (2011) explica que a posição de um consumidor na sociedade é determinada pela renda, educação e ocupação. Sendo que as decisões de compra, às vezes, são influenciadas pelo desejo de símbolos de status para comunicar a classe social real ou a desejada.

De acordo com Kotler e Keller (2006) o estilo de vida evidencia a forma como o indivíduo vive dentro da sociedade, sendo expresso por atividades, interesses e opiniões e

como este cria suas preferências. Um dos entrevistados evidencia tal afirmação quando afirma:

> O serviço é diferenciado, mas o corte dele é caro, se você parar para pensar o tempo que ele passa cortando um cabelo e o gasto mínimo que ele tem, verá que é caro. Existem salões de beleza bem mais baratos, mesmo assim, as pessoas vêm para esse por um conjunto de fatores que incluem não só qualidade, conforto e confiança, mas também satisfação e status, de fato, muitas pessoas se preocupam com isso. (RESPONDENTE G)

É possível perceber que no momento decisório pelo salão de beleza ideal a qualidade está entre os quesitos mais importantes, porém há evidências que revelam que não é o único a ser levado em consideração. Especialmente, quando o entrevistado afirma que há salões que fazem o mesmo serviço e não são escolhidos por não possuírem o mesmo status que o salão em questão. Nesse sentido, percebe-se no perfil dos consumidores entrevistados a busca comum por qualidade superior, confiança, satisfação e status, por isso, tais características os motivam a serem consumidores de salões de beleza de alto padrão.

4.2 FATORES DA DIFERENCIAÇÃO

A identificação dos fatores de diferenciação ocorreu a partir do referencial teórico e da comparação das informações obtidas nas entrevistas. Com isso, esta seção tem o intuito de identificar a relação entre os principais fatores da estratégia de diferenciação implementados e o comportamento dos consumidores. Na pesquisa, ficou evidenciado que os principais fatores de diferenciação que influenciam os consumidores estão ligados aos serviços, qualificação dos profissionais em consonância com a imagem do local.

É interessante ressaltar Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008) que acreditam que os compradores dificilmente pagarão um preço mais elevado por um valor não percebido em um produto ou serviço considerado diferenciado, embora o valor percebido nem sempre seja o valor realmente oferecido.

Entretanto, quando os compradores não são capazes de mensurar tal valor, tornam-se mais propensos a se deixar levar por evidências de valor tais como: o preço (quando é um indicativo de qualidade); a aparência; uma propaganda exaustiva, bem como seu conteúdo; as instalações; a lista de clientes; a participação no mercado, entre outros.

Para Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), a evidência de valor pode ser tão importante quanto o próprio valor quando a natureza da diferenciação do produto/serviço é subjetiva ou difícil de quantificar. Especialmente, quando os compradores estão fazendo a compra pela primeira vez e quando o retorno para novas compras não é frequente e/ou quando os compradores não são sofisticados. O quadro 4, a seguir, mostra as falas dos entrevistados em relação a identificação da influência que a diferenciação exerce no consumo dos clientes.

Ao longo da pesquisa foram identificados os fatores da estratégia de diferenciação que influenciam os consumidores. Estes foram explícitos em mostrar sua satisfação em relação ao profissionalismo, a qualidade, a confiança na imagem do local, o atendimento, entre outros. Sobre a atração de consumir no salão, os entrevistados falaram sobre a qualidade, outros entrevistados acrescentaram que confiam nos produtos utilizados, revelando a confiança que têm no estabelecimento, por acreditar nos funcionários do local.

Já em relação à diferenciação encontrada nas pessoas que trabalham nas empresas, ou seja, no atendimento recebido, os clientes estão convictos que o local além de proporcionar um serviço de boa qualidade, serve também, por muitas vezes, como entretenimento. Os funcionários foram relatados como pessoas prestativas, atenciosas, simpáticas e bons como profissionais.

ISSN: 2318-1052

Quadro 4: Influência exercida pela diferenciação nos consumidores

Diferenciação dos Serviços	**Diferenciação de Pessoas**	**Diferenciação da imagem**
Atração pelos serviços do salão de beleza (visão do consumidor)	**Atendimento dos funcionários**	**Tradição no mercado**
Venho principalmente pela confiança dos produtos usados. A qualidade daqui é perceptível. (RESPONDENTE B) O que me atrai é um conjunto de fatores, a qualidade está em primeiro lugar, mas o ambiente, a experiência da proprietária, a forma como eu sou recebida, enfim, são coisas que unindo, não me fazem querer outro local. (RESPONDENTE F) A qualidade dos serviços, porque eles são extremamente confiáveis. (RESPONDENTE G)	Eu venho sempre aqui porque criei uma relação de amizade, em Mossoró não há nenhum salão parecido com essa equipe, eles são amorosos com os clientes. (RESPONDENTE B) O ambiente é muito bacana, venho sem pressa, passo a tarde toda, eu me sinto em casa. (RESPONDENTE D) Não há como não se contagiar com o alto astral do lugar, a satisfação vai além de vir usar os serviços, aqui eu chego e já me sinto feliz. (RESPONDENTE F) Venho para rir e de lucro ainda saio bonita, sempre é assim, com os funcionários daqui não tem como sair desses dois jeitos. (RESPONDENTE H)	Há Bastante tempo, por volta de 12 anos, acredito. Não lembro ao certo como comecei a utilizar os serviços desse profissional, mas sei que isso veio da minha mãe e hoje eu passo para minhas filhas, que já possuem filhas pequenas que as trazem também. (RESPONDENTE A) Utilizo há 3 anos, da minha casa quem começou a vir primeiro foi a minha mãe, logo depois eu e minhas duas irmãs, gostamos e decidimos vir para cá. (RESPONDENTE D) Há bastante tempo, desde que nem era tão famoso como hoje. (RESPONDENTE I)

Fonte: Coleta de Dados (2014).

Por fim, levando em consideração a diferenciação por imagem, há em comum nos três salões de beleza a tradição no mercado e imagem estabelecida. Os entrevistados além de serem clientes que utilizam serviços há anos, são os consumidores que indicam o salão para outras pessoas, afirmando a tradição das marcas no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são abordadas as principais reflexões desta pesquisa. O objetivo geral foi o de analisar se a estratégia de diferenciação influencia o comportamento de consumidores entrevistados de salões de beleza de categoria superior, localizados na cidade de Mossoró-RN. Durante a pesquisa percebeu-se que a influência da família, pessoas próximas, o status que se tem ou que se deseja alcançar se mostram como componentes importantes no momento da escolha pelo salão de beleza ideal. De modo geral, o perfil e os motivos dos consumidores se assemelhavam.

Foi identificado também que o retorno desses clientes aos salões de beleza está intimamente ligado aos funcionários, de duas formas: suas qualificações profissionais e a forma que estes tratam os consumidores. Os clientes se mostraram familiarizados com o ambiente revelando até que o salão de beleza escolhido também é um local de entretenimento e que por isso, retornam e fidelizam por se sentirem à vontade.

Entende-se que por meio dos resultados da pesquisa, há um composto de fatores ligados também à tradição e a imagem do salão que os posicionam como os melhores salões de beleza da cidade, entendendo isso, os consumidores pagam um valor superior por evidenciar a diferenciação na qualidade dos serviços ofertados.

Diante do exposto, afirma-se que o presente estudo é de suma importância para ampliar os conhecimentos acerca das temáticas em questão e contribui no desenvolvimento do campo acadêmico e principalmente possibilita a compreensão do comportamento dos consumidores nesse determinado setor do mercado. Recomenda-se, para estudos futuros, que se investigue a atitude dos proprietários de salões de beleza e como estes fazem para fidelizar e alcançar uma maior gama de clientes possível. Além de colaborar com a academia, a pesquisa buscou fornecer informações relevantes acerca do comportamento do consumidor, da percepção de estratégia de diferenciação por parte dos clientes, levando em consideração o que influencia o consumidor no momento da escolha pelo serviço.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ernani J. ; MAÑAS, Antonio Vico. Estratégia por diferenciação: Uma proposta de vantagem competitiva através do Composto de marketing e valor social. **Revista Administração e Diálogo,** v. 10, n.1, p. 18-46, 2008.

ARANTES, Elaine Cristina; **Marketing de Serviços.** Curitiba: Ibpex, 2011. p. 20-28.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia do Marketing.** São Paulo: Cenage Learning, 2009. p. 221.

FILHO, José Maria Dias. A Pesquisa Qualitativa sob a Perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e predizer políticas de evidenciação contábil. **Revista Interface,** v. 9, n.1, p, 73-86, 2012.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 2012. p. 67-69.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002, p. 41-133.

GOMES, Giancarlo; MÜLLER, Tamiris Cristini; THEISS, Viviane; SILVA, Júlio César da; CUNHA, Paulo Roberto da; CASAGRANDE, Rodrigo. Comportamento do consumidor e motivações de compra no vestuário: um estudo na cidade de Gaspar – SC. **Revista Jovens Pesquisadores,** v. 9, n. 1, p. 76-88, 2012.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. p 69-70.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração do Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p 139- 370.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 8-19.

PORTER, Michael. **Vantagem Competiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. p 111-149.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p 1-96.

SARAIVA, Ana Catarina Paulo; BORREGO, João Luís Semedo. **Estratégia nas organizações,** Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (Departamento de Engenharia Civil), Coimbra, 2007.

SARQUIS, Aléssio Bessa; IKEDA, Ana Akemi. A diferenciação competitiva em agências de comunicação. **Revista Alcance**, v. 18, n. 1, p. 07-23, 2011.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** Porto Alegre: Bookman, 2011. p 33-509.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011. p. 108.

THOMPSON JR, Arthur A; STRCKLAND III, A.J; GAMBLE, John E. **Administração estratégica.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008. p. 81- 146.

VICHROSKI; Tatiane da Silva Ferreira, PFITSCHER; Elisete Dahmer, GALLON; Alessandra Vasconcellos, RICHARTZ; Fernando. O valor real do cliente no processo de crm e a contabilidade: um estudo de caso em empresa do setor de varejo supermercadista. **Revista REGE**, v. 17, n. 4, p. 471-488, 2010.

ZEITHAML; Valarie A.; BITNER; Mary Jo, GREMLER; Dwayne D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 90-107.

ISSN: 2318-1052

IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NA VIDA PESSOAL DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO

Débora Dayanny de Freitas Facundes (dayanny_freitas@hotmail.com)
Luciana de Santiago Gomes (luciana.santiago.g@gmail.com)
Sabliny Lacerda Costa de Souza (sabliny_lacerda@hotmail.com)
Bruna Lourena de Lima Dantas (brunalima.adm@hotmail.com)
Samara Mírian Nobre de Castro (samara_mirian@hotmail.com)
Inácia Girlene Amaral (igirlenea@gmail.com) - orientadora

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar as questões relativas às consequências da flexibilização do trabalho na vida pessoal dos docentes, dentro do contexto de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Foi realizada uma pesquisa com dez docentes da Universidade Federal Rural do Semiárido. A partir do estudo, constatou-se que os docentes consideram a flexibilização do trabalho como uma alternativa viável e positiva. Constatou-se ainda, que a maioria dos professores ultrapassa seu limite de carga horária, o que interfere de forma negativa na sua vida pessoal e resulta em doenças relacionadas ao exercício da função.

Palavras-chave: Flexibilização, Trabalho docente, Vida Pessoal.

INTRODUÇÃO

O significado original da palavra “trabalho” está vinculado à dor, sofrimento, tortura. Na época da administração científica esse sentido era mantido, devido ao comportamento rigorosamente controlado dos empregados. Porém, com o passar do tempo, as relações de trabalho foram sendo modificadas, consequentemente, significados como prazer, satisfação e realização pessoal foram vinculados a este termo (BENDASSOLLI, 2004).

Os conflitos entre vida pessoal e trabalho sempre estiveram presentes. No passado, acreditava-se que os empregados dariam prioridade aos interesses da empresa, em detrimento da sua vida pessoal. Logo, a relação de trabalho versus vida pessoal era um jogo de soma zero. Mas, ao decorrer do tempo, a questão trabalho *versus* vida pessoal começou a ser vista como prioridades que se complementavam, e não que concorriam entre si. Uma abordagem diferente que adotou como filosofia a essência do ganhar-ganhar (FRIEDMAN, 2001).

Essa nova abordagem identificou a necessidade de se encontrar um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O alcance desse equilíbrio estaria intimamente vinculado a fatores como flexibilidade e inovação dos métodos de trabalho, respeitando a produtividade, sem relacioná-la com o tempo de trabalho, abrindo espaço para prioridades pessoais do empregado.

Em contrapartida a essa abordagem, o estudo de uma alemã, Judith Mair, prega o retorno da disciplina, da austeridade e da aplicação de rígidos valores morais na organização, criticando as jornadas flexíveis de trabalho e defendendo o fim do trabalho em equipe. Críticas interpretadas como sendo uma denúncia aos excessos ocorridos nas empresas nos últimos anos (BENDASSOLLI, 2004).

Cada profissão possui suas peculiaridades, como ambiente físico, relações, exigências, o que impacta de diferentes maneiras sobre a vida e saúde dos trabalhadores. Especificamente no trabalho docente, percebemos a presença de fatores físicos, como

estrutura de salas, e psicológicos, como relacionamento com colegas de trabalho, além da pressão de formar cidadãos preparados para o mercado de trabalho e de estarem conciliando ensino, pesquisa e extensão, como expoentes que afetam diretamente sua qualidade de vida no trabalho, transbordando para a vida pessoal (SERVILHA, 2005).

Por ser uma careira na qual existe a flexibilidade de horários, a carga de trabalho dos professores universitários torna-se muitas vezes excessiva, fazendo com que, em alguns casos, os mesmos levem trabalho para fora do âmbito da universidade, resultando assim em escasso tempo para outras atividades, como lazer, descanso, com várias consequências na saúde física e mental do docente.

Com base nessa discussão, este artigo tem por objetivo geral identificar as consequências da flexibilização do trabalho na vida dos docentes de administração da Universidade Federal Rural do Semiárido e objetivos específicos compreender a flexibilização do trabalho, analisar sua influência na vida pessoal dos docentes e apontar as consequências que uma tem sobre a outra.

O artigo apresentará um breve referencial teórico, abordando temas que elucidam a pesquisa. Com base nesse conteúdo partiremos para a aplicação de um questionário em dez professores do curso de administração da UFERSA, por meio de pesquisa quantitativa, a fim de atingir os objetivos do estudo em questão. Desenvolvendo assim uma conclusão sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

Na era da industrialização, do modelo mecanicista de Ford e de Taylor e das primeiras teorias cientificas, o trabalhador era visto como um meio para se atingir um fim. Passava horas a fio executando movimentos rotineiros e mecânicos. Ao longo dos anos, surgem os modelos burocráticos, onde a estrutura organizacional era enfatizada (CHIAVENATO, 2010).

Com o desenvolvimento das teorias das relações humanas, o papel das pessoas nas organizações passou a ser enfatizado, contudo com o avanço da tecnologia, onde as máquinas foram ocupando os espaços e executando as atividades mecânicas de vários trabalhadores de uma vez só, a concorrência ganha espaço e a competitividade fica cada vez mais acirrada. Com isso a inovação chega como principal ferramenta de competitividade (CHIAVENATO, 2010).

Andrade (2011), afirma que os indivíduos passaram a ser considerados elementos estratégicos de formação de capital, uma vez que nas organizações as pessoas passam a ser vistas como princípios ativos, pois a elas é atribuído um comportamento mais efetivo e participativo no procedimento de geração de valor. Vê-se então que os recursos humanos são substituídos pelo capital humano, onde tal capital é indissociável das aptidões próprias do individuo, incluindo assim outras esferas da vida pessoal do ser que não era de interesse da organização, como as relações pessoais, afetivas, entre outros. Diante desse novo papel que o ser humano representa na organização, como princípio ativo para geração de valor, vigilância e punição, antigos métodos de disciplina, não são mais suficientes para assegurar o controle durante o processo produtivo. Contar com o engajamento do trabalhador tornou-se indispensável.

De acordo com Friedman (2001), a maioria das empresas ainda possui uma perspectiva tradicional com relação ao trabalho e vida pessoal. Perspectiva essa que considera essas duas prioridades como concorrentes em um “jogo de soma zero”, no qual ganhar em uma área significa perder em outra.

As organizações em geral valorizam a dedicação absoluta ao trabalho em detrimento da vida pessoal, negligenciando fatores que não estão relacionados diretamente com a

produtividade e a lucratividade. Simultaneamente, parece existir uma aceitação, por parte de muitos profissionais, de que o sucesso profissional tem um custo alto e que este ocorre a partir da deterioração das outras áreas da vida – familiar, social, espiritual e sexual (PINHEIRO, 2008).

Um argumento que sustenta a dedicação exagerada dos funcionários à empresa é de que essa doação serve justamente para garantir uma vida pessoal de qualidade superior para família. Segundo Pinheiro (2008, p.71), temos aí um paradoxo: "O fato é que aquilo que possibilita a esses profissionais os recursos materiais para oferecerem uma vida financeiramente próspera à suas famílias é também o que os afasta delas".

Algumas consequências da opção por priorizar o trabalho em detrimento da vida pessoal podem ser citadas: o sentimento de culpa por acreditar que o conforto material não foi suficiente para reparar o dano da ausência, a solidão, a perda da vitalidade do casamento, entre outros (PINHEIRO, 2008).

Devido à sociedade em que vivemos, onde a mulher deveria apenas ficar em casa cuidando dos filhos, do lar e de sua relação com o marido, as mesmas sofreram bastante para conseguir se especializarem e concorrer com igualdade com os homens em cargos de trabalho. Contudo essa igualdade entre os sexos ainda não é tão efetiva, o que acarreta dilemas: são as mulheres que mais sofrem com esse conflito moderno de harmonizar o papel de ser mãe, esposa, dona de casa e desenvolver uma atividade no mercado de trabalho. São muitos preconceitos enfrentados no dia a dia, muitas oportunidades que não são aproveitadas por medo de dificultar sua relação com a família, empregos não conseguidos por ainda existir áreas que são consideradas de domínio masculino, sobrecarga por não haver divisão com seus parceiros acerca das tarefas domésticas. Enfim, vivenciar a contradição de trabalhar "como homem" versus ser "feminina" (BETIOL, TONELLI, 1991; BELLE, 1993; AYCAN, 2004; REINHOLD, 2005 apud CARVALHO NETO, TANURE, ANDRADE, 2010).

Para alcançar uma vida satisfatória é imprescindível desenvolver habilidades de relacionamento, além de capacitar-se para lidar com assuntos de ordem administrativa e financeira ter uma importância significativa. Reconhecer que existe um problema é o primeiro passo, o próximo é procurar um equilíbrio entre as diversas áreas da vida.

São muitos os conflitos existentes na vida pessoal dos empregados que, direta, ou indiretamente, interferem no desempenho de suas atividades dentro da organização. Para Friedman (2001, p. 10) "[...] conflitos entre prioridades pessoais e de trabalho podem realmente ser catalisadores para identificar ineficiências no local de trabalho".

Diante deste paralelo, cabe aos gestores a intermediação desses interesses. Friedman (2001) diz que primeiramente, deve haver a compreensão, por parte do gestor, de que trabalho e vida pessoal são complementares. Os gestores devem procurar serem conduzidos por princípios, no sentido de haver um ganho duplo: para a empresa, que garantirá a satisfação do seu empregado, e para o trabalhador que não precisará sacrificar tanto assim sua vida pessoal.

- ESCLARECER O QUE É IMPORTANTE

Para conseguir um equilíbrio entre o trabalho e a vida privada das pessoas, os gestores:

> "[...] tornam os objetivos de negócios claros como cristal os definem em termo de produção [...] Simultaneamente, pedem aos empregados para identificar as metas importantes, as preocupações e as exigências fora do escritório que requerem tempo e energia (FRIEDMAN, 2001, p. 13).

- RECONHECER E DAR SUPORTE À PESSOA INTEIRA

Não basta o gestor saber apenas quem são seus funcionários e suas prioridades, deve haver um entendimento mais profundo dos papéis representados pelos mesmos e assim dar suporte a eles, como propõe Friedman (2001). Desta forma, ser estabelecida uma ligação que

poderá gerar confiança, além de abrir caminho para identificação de supostos talentos que o indivíduo possua. Assim entender não só os papéis dos trabalhadores, mas as formas como se relacionam, instituindo limites entre eles. Pode haver resistências por parte dos empregados em se expor, por isso o gestor deve ser modelo, discutindo e depositando as melhorias e demandas de seus próprios papéis.

-EXPERIMENTAÇÃO CONTINUA DA FORMA COMO O TRABALHO É REALIZADO

Os gerentes que apóiam o trabalho e vida pessoal, enxergam uma oportunidade para melhorar o desempenho da organização e a vida privada de forma simultânea. Eles valorizam a produtividade mais que o tempo, e compreendem que esses fatores não estão totalmente interligados. "Esses gerentes experimentam continuamente a forma como o trabalho é realizado, buscando abordagens que favoreçam o desempenho da organização e criem tempo e energia para os objetivos pessoais dos empregados" (FRIEDMAN 2001, p. 12).

De outro lado, em plena era da inteligência emocional, das equipes motivadas, da flexibilidade e outros modos de fácil apelo e duvidosa eficácia, a alemã Judith Mair preza o retorno da disciplina, da austeridade e da aplicação de rígidos valores morais no ambiente organizacional. Defendendo o fim do trabalho em equipe, das jornadas flexíveis e das estruturas sem chefe. Essa alemã causa controvérsias (BENDASSOLLI, 2004).

Judith Mair defende a volta de valores rígidos de disciplina e austeridade em uma era que se vangloria de ter trazido a alma do trabalhador para o ambiente de trabalho. A partir dessas ideias, é possível demonstrar o frágil discurso e as frágeis práticas que se tornam marca registrada da gestão de recursos humanos nos últimos anos (BENDASSOLLI, 2004).

A palavra trabalho significa uma forma de tortura, e, portanto, estava vinculada a dor, sofrimento e sacrifício. Com o tempo, outros significados foram sendo acrescentados a palavra, e hoje também a vinculamos a prazer, satisfação e realização pessoal. Para Judith trabalho é apenas trabalho e não prazer, satisfação e realização pessoal como é propalado atualmente. Em sua agência é terminantemente proibido levar trabalho para casa, tais atividades, em sua concepção servem apenas para desperdiçar tempo e para sobrecarregar os funcionários (BENDASSOLLI, 2004).

Em relação à flexibilidade, ela acredita que esta serve apenas para mascarar o fato de que nunca as pessoas trabalharam tanto como agora, sobrando-lhes pouco tempo para a vida pessoal fora do trabalho. Sobre a equipe que fora considerada há tempos como uma forma extremamente produtiva de organização das tarefas, por promover a sinergia e o enriquecimento de perspectivas, Mair considera apenas um subterfúgio para que os funcionários pensem que os outros farão o trabalho por eles. Além disso, em sua opinião, o trabalho em equipe padece de outro mal, que é a necessidade de consenso. Sobre a última palavra, Judith acredita que quem a deve ter é o chefe, por mais que se pregue o contrário, pois são os chefes que devem conduzir os negócios (BENDASSOLLI, 2004).

Um exemplo de profissionais que fazem parte do dilema flexibilização/modos rígidos de trabalho são os professores.

No século XV surge a percepção de que o homem é 'moldável' e 'transformável', o que patrocinou o surgimento de um novo entendimento de infância, que passou a ser o centro de atenção e preocupação. Paralelamente a isso, surgem métodos e técnicas para controlar, corrigir, disciplinar e medir os indivíduos, transformando-os em pessoas mais obedientes e úteis. Esse procedimento seria a escolarização (CARLOTTO, 2002).

Nesta época a Igreja tinha as escolas por sua tutela e doutrinava a população sobre leituras sagradas, no qual o próprio clero realizava tal tarefa, mas sentia a necessidade de convocar leigos para a realização de tal atividade. Esse leigo deveria jurar fidelidade a igreja, "...o que deu origem ao termo professor: pessoa que professa a fé e fidelidade dos princípios da instituição e se doa sacerdotalmente aos alunos" (CARLOTTO, p. 22, 2002, apud

KRENTZ, 1986).

A partir da Revolução Francesa, o professor "era visto como uma figura estratégica, o guardião de uma ordem cujo sistema de referência era sagrado e cujas normas econômicas e sociais eram legitimadas pelas normas e valores religiosos." (CARLOTTO, p. 22, 2002). Assim os professores não são mais enquadrados como trabalhadores manuais e ganham status de trabalhador intelectual, uma vez que estes deverão deter alto nível de qualificação e autonomia.

Para Carlotto (2002), as mudanças ocorridas na indústria e na forma de produção do século XIX, em que o trabalho passou a ser gerido de forma cientifica, acabou tendo repercussão nas escolas que começaram a abordar essa nova ordem e instituiu a eficiência no âmbito das salas de aula. Com o paradigma da eficiência estabelecido, os professores ganharam novas imposições de suas atividades dentro das instituições de ensino, entre elas: desenvolver métodos eficazes a serem seguidos; qualificações necessárias para o exercício da atividade; capacitação e formação permanente para que estes possam se manter atualizados e controlar os discentes.

Cada profissão possui suas peculiaridades, como ambiente físico, relações, exigências, o que impacta de diferentes maneiras sobre a vida e saúde dos trabalhadores. Especificamente no trabalho docente, percebemos a presença de fatores físicos, como estrutura de salas, e psicológicos, como relacionamento com colegas de trabalho. Além da pressão de formar cidadãos preparados para o mercado de trabalho, de estarem conciliando ensino, pesquisa e extensão, exercerem cargos administrativos, orientarem monografias, entre outros, tornando todos esses fatores expoentes que afetam diretamente sua qualidade de vida no trabalho, expandindo para a vida pessoal (SERVILHA, 2005).

Por ser uma careira na qual existe a flexibilidade de horários, os professores não precisam estar presentes no ambiente físico da universidade, podendo interagir através de meios de comunicação com os demais, a carga de trabalho torna-se muitas vezes excessiva, fazendo com que, em alguns casos, os mesmos levem trabalho para fora do âmbito da universidade, na intenção de melhor produtividade, resultando assim em escasso tempo para outras atividades, como lazer, descanso, com várias consequências na saúde física e mental do docente. Algo que chega a tornar-se negativo devido à ausência de "limites de horário, o que leva a essa dinâmica interferir no tempo que deveria ser utilizado em suas necessidades particulares" (BORSOI, 2012, p. 87).

As preocupações geradas pelo excesso de trabalho comumente transbordam em cansaço mental, dores no corpo, problemas relacionados ao intenso uso da voz, às vezes impedindo os professores terem momentos de lazer para se refazerem da fadiga, reaproximar-se da família, resolver problemas pessoais. Esses sintomas também afetam o prazer e a realização profissional, levando a procura de novos horizontes, às vezes abandonando até a profissão (SERVILHA, 2005).

METODOLOGIA

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem quantitativa, pois os dados serão analisados dentro de uma configuração experimental-matemática. A coleta de dados será realizada através da obtenção de respostas estruturadas e as técnicas de análise são dedutivas (isto é, partem do geral para o particular) e orientadas pelos resultados, que são generalizáveis. (SEVERINO, 2007)

A mesma é considerada bibliográfica, quanto á natureza, pois o estudo será realizado a partir da leitura, análise e interpretação de registros de pesquisas anteriores, em livros, artigos, entre outros. É exploratória, quanto aos objetivos, pois busca levantar dados e informações sobre o objeto em estudo, delimitando nosso campo. Após o levantamento

bibliográfico serão realizadas entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado. As pesquisas exploratórias visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo (SEVERINO, 2007).

Nosso objeto de estudo será os docentes da Universidade Federal Rural do Semiárido, Campus Mossoró – RN. A pesquisa foi realizada na própria Universidade, com a amostra de 10 professores, escolhidos de forma aleatória. Inicialmente foram esclarecidos os objetivos de estudo e após terem aceito a participação, procedeu á aplicação de um questionário fechado, sistematicamente articulado, com o intuito de levantar informações dos sujeitos pesquisados, com vista a conhecer a opinião dos mesmos sobre o assunto de estudo.

Tendo em vista que o instrumento utilizado consistia em um questionário fechado com perguntas objetivas, sua aplicação foi feita de forma rápida e sem muitos questionamentos. A única dificuldade encontrada referiu-se à disponibilidade dos docentes.

Depois de aplicados, os questionários foram avaliados de forma quantitativa, a análise considerou o número de 10 professores como a totalidade (100%) dos sujeitos (n=10), usando esses dados como referência para o calculo de porcentagens e análises necessárias.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Do total de 10 professores, 10 foram avaliados (100%), sendo estes considerados a totalidade para o referencial que resulta nos cálculos de porcentagens e análises necessárias.

No que se refere à carga horária de trabalho semanal 30% dos docentes cumpre 40 horas semanais enquanto 70% acabam fazendo mais do que às 40 horas por semana e que 40% da carga horária é cumprida dentro da instituição de ensino enquanto outros 60% é feita fora das dependências da universidade.

Dos docentes ouvidos pela pesquisa, 100% consideram seu gerenciamento de carga horária produtiva, sendo que 10% deste não acha que tal gerenciamento interfere de maneira negativa na sua vida pessoal enquanto, já 50% dos pesquisados acham que as vezes e os outros 30% acham sim, que sua vida pessoal sofre intervenção negativa do gerenciamento de horas de trabalho. Dentro da análise, 80% destes já tiveram alguma doença relacionada em consequência da sua função, enquanto 20% nunca associaram um problema de saúde a sua atividade laboral.

A flexibilização é vista como uma alternativa de melhoria das condições de trabalho por 80% dos professores e 20 % acham que não, sendo que 70% destes preferem trabalhar em casa e 10% na instituição e 3% são indiferentes a preferências. No que concerne a flexibilização e ser supostamente uma dissimulação de jornada dupla de trabalho 20% concordam com essa tese e os outros 80% discordam. Relacionado ao conflito entre trabalho e vida pessoal 70% dos professores dizem não conseguir concluir sua carga horária diária e, por conseguinte, não se desliga do trabalho enquanto os 30% restante só conseguem de vez em quando. Para os docentes entrevistados 100% concordam com a flexibilização do trabalho no campo da docência é importante.

Como podemos perceber a dedicação dos professores com seus compromissos profissionais acabam trazendo consequências em suas vidas pessoais o que, segundo os dados coletados, interferem em suas vidas pessoais. Como mostra Pinheiro (2008) às organizações em geral valorizam a dedicação absoluta ao trabalho em detrimento da vida pessoal, negligenciando fatores que não estão relacionados diretamente com a produtividade e a lucratividade. Simultaneamente, parece existir uma aceitação, por parte de muitos profissionais, de que o sucesso profissional tem um custo alto e que este ocorre a partir da deterioração das outras áreas da vida – familiar, social, espiritual e sexual.

Esta interferência na vida pessoal e toda a dedicação dos professores podem causar implicações na saúde destes profissionais. Um número alto de entrevistados já sofreu de

algum problema de saúde associado ao trabalho. Servilha (2005) diz que em alguns casos, os mesmos levem trabalho para fora do âmbito da universidade, resultando assim em escasso tempo para outras atividades, como lazer, descanso, com várias consequências na saúde física e mental do docente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou a questão da flexibilização do trabalho dos docentes, inserindo-se no contexto de relações entre saúde e trabalho, com o intuito de, por meio de um instrumento especifico, analisar as consequências dessa alternativa para a vida pessoal dos mesmos, esclarecendo até qual ponto essa alternativa é positiva.

A partir do referencial teórico utilizado, este estudo mostrou que muitas vezes a flexibilização surge como uma alternativa de mascarar uma jornada maior de trabalho, ao invés de servir como alternativa facilitadora. Resultando em sobrecarga e trabalho e doenças relacionadas ao exercício da profissão.

Dos dados resultantes da pesquisa, deriva-se uma alerta á saúde dos docentes, já que a maioria já sofreu de doenças relacionadas ao trabalho, afirmam trabalhar além da carga horária obrigatória e acreditam que isso pode influenciar de forma negativa na vida pessoal.

Fica nítido, portanto, a necessidade de se desenvolver trabalhos de conscientização de controle de trabalho, junto aos docentes universitários. A carga horária de trabalho pode sim ser distribuída entre universidade e casa, mas não excedida. Também é importante que os gestores saibam valorizar o trabalho do docente, e respeitar não apenas o profissional, mas também o humano, criando condições para que o docente possa desfrutar de uma qualidade de vida pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. P. Empresa humana ou humano empresa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 10, n 1, p. 30-41, jan-jun., 2011,. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/38-41>.pdf. Acesso em : 23-03-2012.

BENDASSOLLI, Pedro. Chega de Diversão. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 4,, Nov. 2003 a jan. 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2166.pdf> Acesso em 26-03-2012.

BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de Ensino Superior. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 81-100, 2012. Disponível em: <http://portal.andes.org.br/imprensa/noticias/imp-ult-601903876.PDF>. Acesso em: 26-03-2012.

CARLOTTO, Mary Sandra. A síndrome de burnout e o trabalho docente. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan./jun., 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v7n1/v7n1a03.pdf>. Acesso em: 01-04-2013.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FRIEDMAN, Stewart D.; CHRISTENSEN, Perry; DEGROOT, Jessica. **Trabalho e vida**

pessoal: O fim do Jogo soma zero. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Trabalho e vida pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.9-35.

PINHEIRO, Marcelo. O outro lado do sucesso. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 6, nov-dez 2008. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5400.pdf> Acesso em: 24 -03-2012.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5275&Secao=ARTIGOS&Volume=9&Numero=1&Ano=2010>. Acesso em: 21-03-2012.

SERVILHA, Emilse Aparecida Merlin. Estresse em professores universitários na área de fonoaudiologia. **RCM – Revista de Ciências Médicas,** Campinas, v. 14, n. 1, 2005. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/cienciasmedicas/article/view/1193/1168>. Acesso em: 01-04-2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS PROFESSORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO

Caros (as) entrevistados (as), essa entrevista faz parte de uma pesquisa sobre as consequências da flexibilização do trabalho na qualidade de vida dos docentes da UFERSA, realizado pelas alunas Débora Dayanny de Freitas Facundes, Luciana de Santiago Gomes, Sabliny Lacerda Costa de Souza e Samara Mírian Nobre de Castro, do curso de Administração, da Universidade Federal Rural do Semiárido, sob a orientação da professora MSc. Inácia Girlene Amaral.

Respostas:
1 - QUESTIONÁRIO

1. Qual sua carga horária de trabalho semanal?
( ) menos de 40 horas semanais - 0
( ) 40 horas semanais - 3
( ) mais de 40 horas semanais - 7

2. Você cumpre toda carga horária exigida dentro da instituição de ensino?
( ) Sim - 4
( ) Não -6

- Caso não, quanto de sua carga horária é exercida, em média, fora da instituição?

( ) Menos da metade - 4
( ) Metade - 2
( ) Mais da metade

3. Você considera o seu gerenciamento de carga horária produtivo?
( ) Sim - 10
( ) Não

4. O seu gerenciamento de horas de trabalho interfere de maneira negativa na sua vida pessoal?
( ) Sim - 4
( ) Não -1
( ) As vezes - 5

5. Você já teve alguma doença relacionada em consequência do trabalho?
( ) Sim - 8
( ) Não - 2
Se sim, qual? _____

6. Você considera a flexibilização como uma alternativa de melhoria das condições de trabalho?
( ) Sim - 8
( ) Não - 20

7. Você prefere trabalhar:

( ) Em casa - 6
( ) Na instituição - 1
( ) Indiferente - 3

8. Você acha que a flexibilização do trabalho mascara uma jornada dupla?
( ) Sim - 2
( ) Não – 8

9. Ao concluir sua carga horária diária você consegue se desligar do trabalho?
( ) Sim
( ) Não - 7
( ) As vezes - 3

10. Você concorda com a flexibilização do trabalho no campo da docência?
( ) Sim - 10
( ) Não

ISSN: 2318-1052

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ/RN.

Thiciane Macedo dos Santos (thicianemacedo@yahoo.com.br)
Ana Lucia Brenner Barreto Miranda (analuciabrenner@yahoo.com.br) - orientadora
Juliana Carvalho de Sousa (juli_carvalho18@hotmail.com)
Aline Francilurdes Nery do Vale (alinefransilurdes@hotmail.com)

RESUMO

Os sistemas de informação estão cada vez mais presentes na vida das pessoas, inclusive nas atividades acadêmicas dentro de uma universidade. A universidade federal no município de Mossoró/RN, possui um Sistema de Gestão das Atividades Acadêmicas direcionado a professores, alunos e servidores. Assim, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar a importância desse sistema de informação na universidade, fazendo essa análise através dos objetivos traçados. A metodologia utilizada foi qualitativa, onde a coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista, elaborada pela pesquisadora, contendo aspectos da implementação, da utilização, dos benefícios e entraves desse sistema, aplicada ao superintendente de tecnologia. Os benefícios proporcionados por esse sistema se resumem em proporcionar uma maior conectividade por parte dos seus usuários, além de facilitar processos que eram extremamente burocráticos. Assim, o último ponto refere-se aos entraves que ocorrem desde a implementação do sistema até os dias de hoje, ou seja, falta de recursos, usuários problemáticos e que exigem que o sistema evolua, para acompanhar as novas tecnologias, além de tudo isso, a falta de energia frequente no munícipio onde a universidade está inserida é constante, acarretando perca ou danos de equipamentos. Nessa perspectiva apesar de algumas dificuldades a comunidade acadêmica encontrou flexibilidade, conectividade, qualidade, velocidade e direcionamento através do sistema.

1. INTRODUÇÃO

O mundo vive um processo de grandes transformações onde a principal delas é a tecnologia que aparece em todos os lugares como sendo uma revolução da atualidade, pois esse instrumento mudou totalmente a maneira pela qual trabalhamos, estudamos e nos comunicamos.

A informação quando explorada de maneira correta dentro de uma organização serve para melhorar todos os procedimentos operacionais. Para Souza (2000), é possível eliminar os desperdícios de recursos, reduzir os custos e melhorar o tempo de resposta às mudanças constantes do mercado e suas necessidades.

Assim, esses programas utilizados por algumas empresas podem ser um elo fundamental nas suas operações, que tem como finalidade coordenar seus processos dentro dos departamentos.

O Sistema de Informação na Universidade pode auxiliar seus alunos, professores e técnicos, ao oferecer comunicação e conectividade com qualidade, favorecendo assim os processos no meio acadêmico.

Pode-se destacar que através desse Sistema de Informação procedimentos como: cadastro, visualização de conteúdo, notas, matrículas, todos esses processos pode ser melhorados e administrados com mais rapidez e qualidade por meio desses sistemas.

Uma Universidade é como uma organização que precisa de administração, para um melhor planejamento das suas atividades, não sendo diferente na parte tecnológica, onde precisa-se planejar, implantar e manter todas as atividades relacionadas ao setor de tecnologia.

Assim, esse trabalho tem como perspectiva analisar a importância do Sistema de Informação em uma Universidade Federal em Mossoró/RN, propondo o seguinte problema de pesquisa: **Será que o Sistema de Informação (SI) auxilia nos processos da Universidade Federal no município de Mossoró/RN?** Dessa maneira, é possível identificar as vantagens e os benefícios proporcionados pelo SI, porém, dentro dessa análise também é preciso averiguar as possíveis desvantagens acarretadas pelo sistema. Como objetivos específicos traçaram-se: Analisar as etapas de implementação do sistema utilizado na universidade; Identificar os benefícios do SI utilizado na percepção do superintendente; Identificar os entraves do SI utilizado na percepção do superintendente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Com a chegada da globalização as empresas precisaram mudar a maneira de gerenciar seus processos, levando em conta tecnologias que favorecem os processos de uma organização. Dessa forma, Sistemas de Informação foram integrados para auxiliar no fornecimento desses serviços.

Segundo Oliveira (2008) informação é uma maneira de se comunicar, onde é possível transferir para as pessoas conhecimento. Assim, a informação pode ser entendida como uma junção dos fatos a comunicação.

Ainda de acordo com Oliveira (2008) sistemas são conjuntos relacionados que são livres, porém, são dependentes entre si.

Já Cruz (2007) estabelece que sistema é um arranjo das partes de um todo, dentro de uma estrutura organizada, com o fim de realizar trabalhos. Contudo, o autor conceitua informação como uma consequência do tratamento dos dados existentes acerca de alguém ou de alguma coisa, onde a informação aumenta a consistência e o conteúdo do conhecimento repassado através dos dados.

Assim, um Sistema de Informação (SI) é um conjunto de partes que se relacionam entre si para coletar, armazenar, processar e até mesmo recuperar e disseminar informações com o objetivo de ser uma base na tomada de decisões e controle de uma empresa. (SOUZA, 2000 *apud* LAUDON; LAUDON, 1996)

Para Laudon e Laudon (1999) um SI tem como finalidade armazenar dados sobre pessoas e o ambiente interior e exterior em que a organização esta inserida.

Além disso, segundo Turban, Rainer J. e Potter (2005) os SI possuem esses elementos (entrada, processamento e saída de dados) com fins específicos. Dessa maneira os Sistemas de Informação não precisam ser computadorizados, porém a maioria deles é.

Estudiosos como Turban et al. (2010) definem que os SI em seu todo nada mais são do que tecnologia em forma de subsistemas. Além, de estarem conectados através de redes eletrônicas dando suporte para as empresas por meio de programas aplicativos, dessa

maneira, é possível determinar tarefas especificas para toda a organização já que existe essa conexão proporcionada pelas redes eletrônicas.

Seguindo a linha da dialógica proposta por Turban, Rainer J. e Potter (2005), os Sistemas de Informação tem como objetivo primordial processar dados de forma econômica disseminando informações e/ou conhecimento.

Em geral os SI são classificados por tipos, dessa maneira, de acordo com Laudon e Laudon (1999), esses Sistemas Empresarias Básicos responsáveis por executar e monitorar os processos dentro de uma empresa registram as atividades rotineiras para que os processos possam ser executados da melhor maneira. Com essa perspectiva o tópico a seguir definirá três tipos de SI como relevantes para as organizações.

2.2 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Stair (1998) defini três tipos de SI, que podem ser denominados como: Sistemas de Processamento de Transações (SPT); Sistemas de Informação Gerencial (SIG); e Sistemas de Suporte à Decisão (SSD).

Os Sistemas de Processamento de Transações (SPT) de acordo com Stair (1998) auxilia no monitoramento e cumprimento das negociações de uma empresa, gerando e armazenando dados sobre esses negócios.

Stair (1998) ainda em sua análise sobre os SPT diz que esses sistemas estão intimamente ligados às atividades diárias de uma organização, que influencia diretamente seu funcionamento e agrega valor para os produtos e serviços.

Assim, na perspectiva dos Sistemas de Informação Gerenciais pode-se definir sua finalidade através de um trecho de Cruz:

> Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais (CRUZ, 2007, p.57).

Em uma análise mais especifica pode-se citar o “SIG (Sistemas de Informação Gerenciais) que é tido como uma ferramenta tecnológica que faz qualquer tipo de estrutura funcionar, assim esses sistemas proporcionam as organizações uma maneira eficiente de administrar” (CRUZ, 2007).

O Sistema de Informação Gerencial nada mais é do que um ERP (Enterprise Resource Planning) ou Planejamento de Recursos Empresariais, que segundo Souza (2000) é um pacote de software comercial desenvolvido e coordenado por pessoas para controlar e dar suporte as operações de uma organização.

Os Sistemas de Suporte às Decisões (SSD) segundo Stair (1998) são definidos como: “Um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, software, bancos de dados e dispositivos utilizados para dar suporte à tomada de decisões específicas de um problema” (STAIR, 1998, p.232).

Contudo, de acordo com Stair (1998) os SSD dão apoio gerencial as empresas no que diz respeito aos problemas semiestruturados e não-estruturados, dessa maneira, essa ferramenta proporciona as empresas potencial para aumentar os lucros, diminuir os custos e melhorar os produtos e serviços.

Assim, os Sistemas de Informações são ferramentas que além de proporcionar as organizações uma compreensão maior das suas atividades diárias, os SI possuem benefícios que tornam as empresas eficazes nas suas operações.

2.3 BENEFÍCIOS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI)

É correto afirmar que os SI proporcionam às organizações diversos benefícios. Mañas (2007) destaca que os sistemas tradicionais demandam um amontoado de informações em forma de relatórios, em decorrência desse problema enfrentado pelos gerentes ou até controladores dos sistemas, algumas empresas desenvolveram os SIG que fornecem informações resumidas, facilitando a troca de dados.

Com o uso desses SI as empresas desfrutam principalmente de uma integração dos sistemas, ou seja, permite visualizar o controle da organização inteira como a atualização da tecnologia, reduz as despesas com informática e a disponibilização de dados com qualidade e em tempo real para tomar decisões sobre a parte do processo produtivo (SOUZA, 2000).

Os Sistemas de Informação têm como objetivo auxiliar os gestores. Segundo Souza (2000) o desempenho dos SIs dependem da maneira pela qual eles são coordenados, assim, quando bem utilizados, melhoram o desempenho da produção, reduzem o tempo em relação ao pedido, produção e entrega, além de dar suporte aos processos.

Os Sistemas de Informação como um todo proporcionam as organizações velocidade, qualidade, eficiência, análises com riqueza de detalhes, separa os fatores críticos e melhora a comunicação (MAÑAS, 2007).

Baseado em Souza (2000) *apud* Davenport (1988), os sistemas integrados facilitam o fluxo de informações, acarretando uma padronização dos procedimentos e a eliminação das incertezas entre os vários sistemas.

Mañas (2007) afirma que um grande número de informações é gerado, filtrado e compactado para se saber com mais rapidez o que é importante e ainda que a tecnologia tem a capacidade de conseguir maiores detalhes sobre os resultados almejados permitindo realizar análises e relatórios.

O'Brien (2004) afirma que os SI tem um papel estratégico nas organizações, pois, com a ajuda desses sistemas tecnológicos é possível criar produtos, serviços e capacidades para enfrentar as forças competitivas dentro do mercado global, ou seja, os Sistemas de Informação proporcionam as organizações vantagem competitiva, além dos benefícios já descritos.

2.4 DIFICULDADES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI)

Além dos benefícios esperados os Sistemas de Informação também apresentam dificuldades, que podem ser denominada como desvantagens e/ou problemas.

Souza (2000) determina que o primeiro desafio enfrentado pelas organizações ao inserir um SI para ajudar a gerenciar seus processos ocorre na sua implementação, pois em alguns casos esse procedimento é demorado.

Além disso, quando um SI é inserido em uma organização deve-se levar em conta seus recursos de hardware, software e telecomunicações (LAUDON; LAUDON, 1999).

Ainda de acordo com Laudon e Laudon (1999) os SI ajudam a solucionar vários problemas nas organizações, porém, são muito vulneráveis, possuindo alguns fatores que se tornam ameaças as suas estruturas, como: Incêndios que podem acarretar perca total dos arquivos e registros; falha de energia elétrica que põe em risco todo o processamento do computador fazendo com que seu funcionamento seja suspenso, além do hardware ser danificado; mau funcionamento do hardware, onde os dados podem não ser processados com exatidão; erros dos softwares que ocorrem quando os programas não são processados de maneira correta; erros dos usuários causados pelos próprios operadores dos sistemas; crime

por computador que acontece quando um computador é utilizado de maneira ilegal, ou seus programas são usados para furto; mau uso do computador.

Assim, quando uma empresa opta por inserir um SI nas suas instalações, ela precisa de planejamento e projeção, para obter sucesso na sua implementação.

2.5 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Souza (2000) *apud* Laudon e Laudon (1996), afirmam que quando um SI é desenvolvido em uma empresa com o objetivo de apoiar os processos, para que esses sistemas tenha sucesso, os dirigentes (geralmente os responsáveis pela escolha do SI) devem tomar as decisões corretas, levando em conta como serão aplicados, pois de qualquer forma são os dirigentes que decidem como esses SI vão impactar seus processos.

Para implementar existe algumas etapas. A primeira etapa de implementação é a aquisição de hardware, que de acordo com Stair (1998) é um processo onde a empresa escolherá o seu fornecedor. Além disso, a implementação exigirá a compra, leasing ou aluguel de recursos de computador.

Em relação à aquisição de software Stair (1998) revela que nessa etapa o sistema pode ser desenvolvido externamente ou internamente, porém existe outra opção que seria misturar os softwares externos e internos, onde o pessoal da empresa poderá modificar ou adapta-los a sua realidade.

Para Stair (1998) a preparação dos usuários é fundamental, pois quando ocorre um processo de treinamento a utilização dessa ferramenta poderá ocorrer de maneira certa, eficaz e eficiente. Além disso, essa etapa precisa de uma participação ativa dos usuários, documentação e suporte, onde o principal propósito do suporte é fazer com que as pessoas se beneficiem com esse sistema.

A etapa de contratação e treinamento do pessoal de SI é comparada ao processo dos usuários, onde o sucesso do software depende da maneira pela qual está sendo utilizado, assim, o pessoal de SI precisa de treinamento assim como o usuário, e em alguns casos a contratação de pessoas pode ser necessário (STAIR, 1998).

No caso da preparação do local Stair (1998) revela que quando um sistema é pequeno um escritório pode ser utilizado, mas em relação a sistemas grandes que demandam mais espaço, esse processo não acontece de maneira tão simples, já que um local terá que ser reservado com todas as necessidades do sistema.

Já no que diz respeito à preparação de dados é possível identificar que todos os arquivos manuais terão que ser computadorizados, assim, esse banco de dados deverá ser usado para manter e atualizar os arquivos do computador (STAIR, 1998).

Stair (1998) revela que o processo de instalação ocorre quando o equipamento fisicamente é deixado no local, para que o seu uso passe a ser operacional. Já no que refere-se aos testes o autor relata que esse processo envolve todo o Sistema de Informação, onde é necessário testar todos os programas ofertados pelo sistema.

A partida é considerada o teste final do sistema, então quando esse processo termina o sistema estará completamente operacional, assim, a última etapa pode ser alcançada que é a aceitação do usuário (STAIR, 1998).

Além, de passar por todas essas etapas Stair (1998) revela que a manutenção desses sistemas é essencial para seu bom funcionamento, já que abrange uma análise para verificar, aperfeiçoar e modificar esses sistemas para evitar problemas.

Turban et al. (2010) em sua teoria diz que os Sistemas de Informação são implementados em cada área funcional de uma organização, ou seja, através de departamentos, para dar suporte a sua área aumentando sua eficácia e sua eficiência. Assim,

quando uma empresa decide aplicar um SI nas suas operações, os departamentos tornam-se fatores de grande relevância.

Ainda de acordo com Turban et al. (2010) os departamentos podem ser divididos em: produção/operações; marketing; recursos humanos; contabilidade; e finanças.

Contudo, Stair (1998) declara que quando uma organização opta por desenvolver um SI para medir e controlar a produtividade da sua empresa, isso se transforma em uma poderosa força para obtenção de ótimos resultados.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho a pesquisa utilizada foi de caráter descritivo que pode ser definido como um método que busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, realizando levantamentos bibliográficos e documentos, entrevistas e estudos de caso.

Dessa forma, o presente trabalho utilizou a pesquisa de campo que se caracteriza por coletar os dados por meio de observação direta e interrogatória, além, de ser executada por meio de questionário aplicado como entrevista (ALEXANDRE, 2003).

O atual estudo se caracteriza por uma entrevista semiestruturada, onde existe um roteiro para a aplicação desse método, porém existe também uma liberdade por parte do entrevistador para acrescentar mais questões durante o processo.

Ainda de acordo com Alexandre (2003) a pesquisa terá caráter observatório por se tratar de um estudo de caso, onde, o pesquisador sairá a campo para conhecer a realidade da instituição, sendo está observação de cunho simples, ou seja, a observação será espontânea.

Contudo, essa pesquisa terá uma avaliação qualitativa, que baseado em Martins e Theóphilo (2009) se caracteriza por uma descrição conceitual, onde o pesquisador terá que analisar os dados estabelecendo conexões que proporcionem descrições, explicações e interpretações.

Baseado nessa perspectiva a entrevista foi direcionada a uma única pessoa, que se trata do superintendente de tecnologia da universidade. Assim, a unidade em que o entrevistado está inserido é responsável pela parte de planejamento, implantação e manutenção das atividades relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação da instituição. Além disso, a unidade tem como propósito maior oferecer comunicação e conectividade com o máximo de qualidade para todos os usuários, através de recursos atuais e planejamento dos recursos futuros.

Assim, essa entrevista teve como finalidade buscar todos os dados referentes ao Sistema de Gestão das Atividades Acadêmicas, suas funcionalidades, benefícios, dificuldades, sua implementação, seus impactos sobre a universidade e as pessoas que o utilizam.

Contudo, a pesquisa teve como base um roteiro que foi realizado de acordo com a teoria e estará anexado ao trabalho, nessa perspectiva as perguntas tinham como finalidade expor o processo de implementação do sistema, visando seus benefícios e dificuldades para a universidade e sua comunidade, que envolve alunos, professores e servidores.

Além disso, as perguntas também buscavam explorar as funcionalidades do sistema dentro da universidade, levando em conta o melhor desempenho das atividades acadêmicas por causa dessa ferramenta.

Em relação à coleta de dados a entrevista foi aberta, dando ao entrevistado liberdade para expor suas opiniões sobre esse sistema, os processos que ocorreram até sua implementação, e as vantagens e desvantagens percebidas por ele depois da implementação do sistema. Além disso, o entrevistado se mostrou muito receptivo em relação à entrevista,

onde durante todo o processo de coleta de informações ele se prontificou em responder todas as perguntas, não deixando passar nada do que foi questionado.

Dessa maneira, a entrevista foi realizada no ambiente de trabalho do entrevistado, ou seja, na universidade. Em verdade a entrevista foi conduzida em um ambiente muito calma e o entrevistado mostrou possuir muito conhecimento e responsabilidade sobre o sistema acadêmico. Assim, o superintendente de tecnologia permitiu que a entrevista fosse gravada e a duração do dialogo foi de mais ou menos quarenta minutos.

Assim, com base no que foi extraído do entrevistado, é possível fazer uma análise tirando o que é mais importante obtendo dessa forma os resultados. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 EXPLORANDO O SISTEMA DE GESTÃO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS

O sistema analisado é um Sistema de Gestão das Atividades acadêmicas, onde todas as atividades acadêmicas se não a maioria são geridas através desse meio tecnológico, assim o superintendente de tecnologia da universidade destaca que:

> *"todas as informações sobre os alunos estão hoje no sistema, e para que essas funcionalidades sejam utilizadas as demais partes envolvidas, no caso os docentes e servidores que tenham a ver com a área acadêmica, eles também tem acesso às funcionalidades específicas, que promovem e fazem com que as ações tanto da administração como as ações de docência ou de aprendizado para os alunos sejam possíveis".*

A universidade conta com esse sistema para ajudar no controle acadêmico, onde atividades como notas, matrículas, históricos, comprovante de vínculo com a instituição, fórum, chat, o dia a dia do aluno em sala de aula e até mesmo o que é administrativo, pois esse sistema pode ser uma forma de fornecer informações para que seja possível realizar relatórios que podem ser repassados até mesmo para a reitoria. Essa relação se encaixa com o que Manãs (2007) diz que a tecnologia tem a capacidade de conseguir maiores detalhes sobre os resultados almejados permitindo realizar análises e relatórios.

Para o superintendente de tecnologia *"esse sistema dá suporte ao aluno e as atividades de aprendizagem, e obviamente o docente está muito próximo disso, e também às atividades meio, aquilo que faz o ensino acontecer também está contemplado".*

O responsável pelo sistema revela que o software ainda não realiza todas as atividades com fidelidade, ou seja, sua execução dentro da universidade possui um procedimento diferente.

Dessa maneira, seguindo a lógica de Manãs (2007) os SI tem como objetivo permitir que seus gestores controlem a realidade, proporcionando a adoção de estratégias para melhorar seus resultados.

Ainda de acordo com Manãs os Sistemas de Informação oferecem velocidade, qualidade, eficiência, análise de dados com riqueza de detalhes, separa os fatores críticos e melhora a comunicação, e é com essa perspectiva que esse sistema busca melhorar as atividades acadêmicas dando suporte para seus usuários, no que diz respeito as suas atividades bases, que é o que acontece na instituição diariamente, assim, as informações podem ser geridas de maneira mais rápida, segura e com mais qualidade.

Dessa maneira, o tópico abaixo realizará uma analise sobre sua implementação segundo a visão do entrevistado, levando em consideração suas etapas.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO

Baseado nos objetivos específicos esse tópico relatará de maneira detalhada o processo de implementação do software na universidade, levando em consideração todas as etapas de sua implementação, que vai desde a escolha do software até a aceitação dos usuários, seguindo o modelo de Stair (1998).

Em primeiro momento, até 2009 a universidade utilizava um software que pertencia à outra instituição de ensino, porém com o crescimento acelerado, a chegada de novos cursos e o surgimento de novos campus, esse sistema não tinha a maturidade que a universidade precisava, ou seja, já não atendia as expectativas da instituição. Assim, o superintendente de tecnologia revela que, *"houve uma busca no mercado por novas alternativas, tanto no mercado privado como entre outros entes governamentais, ou seja, nas universidades federais de todo o país".*

Nessa perspectiva segundo o entrevistado as alternativas não eram muitas, pois tinham que levar em consideração o porte da universidade e a oferta de software para se encaixar com as necessidades da instituição, então, com base nisso, o sistema para ser implementado precisava atender aos quesitos listados, dentro dessa troca, as opções precisavam ser viáveis.

Avaliando a escolha do fornecedor todos os requisitos tinham que ser atendidos, porque com isso haveria uma melhoria nas operações dentro da universidade. Assim, o superintendente queria um sistema que além de fazer todas as atividades acadêmicas, para satisfação dos seus usuários, tivesse também acessibilidade, ou seja, seu uso via internet, assim o sistema funcionaria em tabletes e celulares. Além disso, o software teria que pertencer à universidade para que fosse possível fazer alterações. Contudo, o último quesito e mais relevante era o software mais econômico, ou seja, o que possuísse menor custo, nessa análise o objetivo primordial desse sistema é processar os dados de maneira econômica e disseminar suas informações.

O fato é que a melhor opção foi escolhida por ser a mais viável, o superintendente de tecnologia revela que *"todas essas facilidades percebidas no Sistema de Gestão de Atividades Acadêmicas, fizeram com que ela fosse escolhida".* Além disso, outro fator favorável a esse software é que ele ainda disponibilizava de outros sistemas agregados ao acadêmico, que era o sistema administrativo e o de recursos humanos, onde a instituição optou por porta-las.

Em análise a universidade dentre suas alternativas aportou o sistema que mais se enquadrava na sua realidade, ter nos seus processos um sistema que não atendesse ao que a universidade necessitava, seria não evoluir, então, ao longo da entrevista o que foi percebido, é que o superintendente de tecnologia estava satisfeito com o rumo em que esse sistema estava tomando, à proporção que os procedimentos acadêmicos evoluíram, melhorando até processos que já eram considerados bons mesmo feitos manualmente.

Stair (1998) cita dez etapas de implementação, que são: Aquisição de Hardware; Aquisição de Software; Preparação do Usuário; Pessoal de SI: Contratação e Treinamento; Preparação do Local; Preparação de Dados; Instalação; Testes; Partida; e Aceitação pelo Usuário.

O superintendente de tecnologia avalia cada uma dessas etapas, ressaltando seus procedimentos, partindo da primeira etapa até a última, pois de fato cada uma delas passou por vários processos e ainda passam. Implantar um sistema como esse, demanda tempo e

trabalho, pois além do sistema pertencer à outra universidade, todas as etapas citadas por Stair (1998) são complexas.

Dessa forma, para o entrevistado todas essas etapas foram praticamente cumpridas, porém, nem todas elas foram realizadas de maneira cômoda, tranquila e da forma que eles queriam, já que na época os recursos eram escassos.

Em uma das falas do entrevistado ele revela que, *"na época existia recursos para a aquisição do software, mas, não tinha como adquirir novos hardwares, então foi utilizado o que a universidade já possuía".* Com a falta de recursos para comprar novos equipamentos um problema enfrentado por eles é que, por exemplo, *"no primeiro dia de matrícula como o hardware não era adequado para o software, então o sistema travava o tempo todo, dessa maneira ninguém conseguia utiliza-lo".* Avaliando esse fato, ao longo do tempo a universidade trocou todos os seus equipamentos gerando uma melhoria no ato da matrícula, ou seja, segundo o superintendente em 2013.2 , durante o processo de matrícula o sistema não parou durante o procedimento inteiro, sendo isso um avanço para o sistema, e consequentemente para a instituição.

No que diz respeito ao treinamento do usuário é possível destacar que durante a implementação do sistema, que ocorreu em dezembro de 2009 a janeiro de 2010 a universidade estava em período de férias. Dessa maneira, as matrículas iriam ser realizadas na primeira semana de janeiro e não teria como treinar todos os alunos, principalmente por eles estarem de férias, e até por alguns morarem em outras cidades e Estados, mas segundo o entrevistado foi preparado e publicado um manual para tirar as dúvidas, além da instalação de laboratório dentro da universidade para quem necessitasse. Porém, ele destaca que *"o treinamento foi feito ao longo do tempo, onde o formalismo diz que você só pode implementar a ferramenta depois que treinar todo mundo, só que nesse caso nós não poderíamos simplesmente treinar todo mundo, dessa maneira, foi feito um arranjo para que a ferramenta funcionasse bem".*

Laudon e Laudon (1999) revelam que esses sistemas interagem com seus usuários, ocorrendo uma troca constante de dados, com base nesse trecho implementar uma ferramenta sem antes treinar as pessoas é uma decisão arriscada, já que esse sistema lida diretamente com o público, dessa maneira essa atitude pode ser considerada indevida.

Para Stair (1998) a preparação dos seus usuários é fundamental para que a ferramenta seja utilizada de maneira correta, proporcionando benefícios e o entrevistado tenha conhecimento sobre isso, porém, as circunstâncias não favoreciam para que esse procedimento ocorresse.

No entanto, o superintende afirma que a falta de recursos impediu que a universidade contratasse pessoal para a instalação do software, além disso, se a universidade tivesse tais recursos, há uma demora na contração devido ao processo licitatório, e às vezes a empresa contratada não consegue atender de fato as expectativas. Dessa maneira, a equipe composta por quatro pessoas aceitou o desafio e conseguiu de forma viável implementar o sistema e atualmente a equipe conta com dezesseis pessoas, dando continuidade as atividades da instituição.

Para Stair (1998) um sistema precisa de um local reservado para ser instalado, segundo o entrevistado na fase de implementação não foi realizada nenhuma mudança na estrutura física, por existir uma limitação orçamentária. Porém, o superintendente de tecnologia relata que, *"como a equipe foi crescendo, o espaço físico também precisava de mudanças, assim, foram feitas duas reformas para adequar o ambiente a necessidade da instituição".* De fato o local foi reservado em primeiro momento, mas as alterações só foram realizadas um tempo depois.

Em relação à preparação dos dados o superintendente destaca que essa foi uma fase muito crítica por se tratar de um sistema antigo vindo de outra universidade, além disso, eles

não tinham acesso pleno ao banco de dados, acarretando uma maneira de capturar os dados antigos para adaptar ao novo.

Segundo o entrevistado *"o sistema novo tinha o CPF como documento obrigatório, porém, o sistema antigo não",* dessa maneira, a fase de preparação de dados foi crítica, já que o sistema foi alterado para aceitar as pessoas sem o CPF, ocorrendo esse cadastro com documento a posteriori. Essa migração de dados para o superintendente é muito crítica por se tratar de dados dos alunos, histórico, notas, e dessa maneira, não poder errar no momento da validação, assim, essa etapa tem que ser concluída com muita responsabilidade.

Quanto ao usuário o superintendente de tecnologia citou os três tipos de público afirmando que eles aceitaram bem esse novo sistema, porém, destaca que os docentes ainda sentem muita dificuldade, por não saber utilizar algumas ferramentas, em contra partida os servidores por se tratar de um trabalho mais sistemático e muito bem delineado não sentem dificuldades. Já os alunos até o momento aceitaram bem esse sistema.

Nessa parte de implementação também está incluso a manutenção, que segundo Stair (1998) é essencial para o bom funcionamento do sistema, ou seja, é o suporte para a ferramenta. Assim, de acordo com o superintendente *"do sistema em si nós temos equipes de rede e segurança, que realizam plantões fora do horário de atendimento normal da universidade".* Então, constantemente o sistema é monitorado e toda falha, ou qualquer outra coisa que aconteça vai ser identificada, pois existe um suporte para o sistema, onde ferramentas automáticas e manuais fazem com que ele seja monitorado pela equipe dentro da universidade ou até mesmo em casa, por isso, que é necessário um volume maior de pessoas trabalhando, para ficar o tempo inteiro verificando.

Dessa maneira, foi analisado os objetivos específicos através da implementação, o próximo capítulo irá abordar a sua utilização.

4.3 UTILIZAÇÃO

Através dos objetivos podemos destacar a utilização desse Sistema de Gestão de Atividades Acadêmicas por meio dos processos, ou seja, mostrar como os seus usuários estão utilizando esse software para se comunicar, para trocar informações, para facilitar suas atividades dentro da universidade.

Em destaque o entrevistado citou a realização de relatórios, gráficos, que mostram a utilização dos usuários no chat, fórum, acesso a notas, histórico, mas o superintendente deixa bem claro que esses relatórios não são úteis para a administração, porém, ele revela que existem preocupações mais macros, como a sobrecarga no sistema durante a utilização.

Ainda nessa temática a utilização desse sistema dá suporte para todos os campus, em relação a alunos, docentes e técnicos, ou seja, eles monitoram todos os acessos, independentemente do lugar.

Esse tipo de sistema transmite segurança para todos os usuários por se tratar de uma ferramenta que exerce uma função de monitoramento de dados, ou seja, tudo que é feito no sistema é gravado, para a *posteriori* ser até um meio de comprovante, evitando transtornos por meio de processos que necessitem dessas informações.

Assim, o entrevistado revela que, *"tanto os alunos como os docentes interagem através do ambiente de turmas virtuais, sendo essa ferramenta a mais utilizada".* Em análise essa funcionalidade é mais acessada, por proporcionar ao discente diversas opções. Essa ferramenta facilita a comunicação entre os participantes da turma, ou seja, o menu turma virtual é uma ação que está contida todos os assuntos da disciplina, desde notas, frequências, enquetes, atividades etc., onde os discentes encontram maneiras de interagir uns com os

outros e com o docente da turma. Além disso, são disponibilizados, neste menu materiais para estudos e atividades extraclasse e avaliações.

Em relação à utilização dos usuários é correto dizer que os alunos embora não tenham tido nenhum tipo de treinamento não sentem dificuldade em operar a ferramenta. Talvez porque a interface é de fácil domínio e porque o aluno está mais próximo das tecnologias. Os técnicos também não sentem dificuldade no uso da ferramenta por se tratar de uma atividade que não mudou muito, apenas passou a ser um processo eletrônico. Já os professores reclamam mais no momento de utilizar essa ferramenta. Manãs (2007) destaca que os SI são instrumentos de gestão fáceis de serem manuseados até por seu formato, além disso, são considerado amigáveis.

Assim, diante da verificação sobre a utilização o tópico a seguir vai fazer uma análise dos benefícios do sistema para a universidade.

4.4 BENEFÍCIOS

Ainda de acordo com os objetivos específicos, os benefícios proporcionados pelo sistema para a universidade são diversos, essa é uma afirmativa do superintendente que durante a entrevista cita alguns, porém, os que se destacam são: Processo de matrícula que deixou de ser manual e passou a ser online; emissão de documentos, pois o que antigamente demandava um bom tempo para acontecer, atualmente é um processo rápido e prático, já que pode ser realizado em casa; comunicação facilitada entre discentes e docentes; economia com impressão para a universidade, já que documentos que antes só a instituição podia emitir, atualmente é um processo que o aluno faz em casa; facilidade de gestão, já que a universidade com o sistema possui um controle maior sobre seus dados.

Com a chegada do sistema acadêmico alguns processos extremamente burocráticos foram eliminados, assumindo uma forma mais facilitada de gestão. Sair de procedimentos que antigamente demandavam muito tempo, e hoje assumir processos bem simples, é uma evolução para a instituição e seus gestores.

Laudon e Laudon (1999) definem que o uso dessa tecnologia facilita o monitoramento de materiais, pessoas e atividades, e de acordo com o superintendente de tecnologia *"dentro desse domínio sobre os dados a universidade consegue se planejar melhor, consegue executar melhor, os professores se sentem mais confortáveis de fazer as coisas, os alunos se sentem mais dentro da universidade, eu acho que tudo isso é decorrente do domínio sobre os dados".*

Assim, o que de fato foi relevante na coleta desses benefícios é que a teoria mencionada por Souza (2000) se concretizou na prática, ou seja, com a utilização desse sistema na universidade o desempenho de algumas atividades acadêmicas foram realmente coordenadas. Processo produtivo, redução de tempo em relação ao pedido, entrega e suporte, foram de acordo com a análise benefícios alcançados.

Dessa maneira, além dos benefícios foi possível identificar os entraves com a chegada do sistema na universidade, onde o capítulo a seguir abordará esse objetivo específico.

4.5 ENTRAVES

Apesar dos ótimos resultados para a universidade com a chegada desse sistema, é possível identificar algumas dificuldades decorrentes da sua execução. Segundo o entrevistado, o plano traçado *a priori* foi bem complicado, pois a universidade não disponibilizava de grandes recursos, então o sistema era complexo, tinha poucas pessoas na

equipe, mas em contra partida a universidade necessitava de uma resposta, já que o sistema utilizado naquele momento não atendia a demanda.

Dessa maneira, a universidade apostou na ferramenta dimensionando os riscos, porém, não tinha como minimizá-los, assim, passou por um processo de implementação onde ocorreu escassez de variadas soluções decorrentes da falta de recursos.

O sistema possui diversas ferramentas como, chat, fóruns, enquetes, porém, o software ainda é muito estático acarretando o pouco uso dessas ferramentas, por exatamente elas não acompanharem o nível tecnológico desejado por seus usuários. Um entrave enfrentado pelo superintendente de tecnologia é fazer com que essa ferramenta seja compatível com a evolução tecnológica no mundo, e com essa perspectiva ele revela que sofre muita pressão por parte da docência e dos alunos. De acordo com Laudon e Laudon (1999) os SI são responsáveis por executar e monitorar as atividades para que os processos sejam executados da melhor maneira, baseado nisso, os usuários esperam sempre que esses sistemas atendam a todas as suas expectativas, em relação principalmente a rapidez da ferramenta, dessa maneira, o sistema ainda não consegue responder, e talvez nunca consiga alcançar esse desejo esperado por seus usuários.

Outro ponto abordado foi à dificuldade de uso do sistema por parte dos docentes, então ele identifica alguns aspectos que fazem com que esse tipo de usuário sinta dificuldade. Dessa maneira, o entrevistado aborda outros fatores que fazem com que o docente sinta dificuldade em manusear essa ferramenta, que pode ser o motivo principal para essa problemática. A universidade possui vários docentes que já estão perto de se aposentar, então, dominar bem essas tecnologias com o passar do tempo pode ser considerada uma dificuldade, e isso é compreensível. Porém, outro aspecto citado pelo superintendente pode ser destacado, que é a falta de interesse do docente pela ferramenta, por não achar esse tipo de tecnologia relevante.

Assim, de acordo Laudon e Laudon (1999) existem algumas ameaças para os SI, onde se destacam: Falha de Energia; Mau Funcionamento do Hardware; Erros de Software; Erros dos Usuários; Crime por Computador; e Mau Uso do Computador.

Nessa perspectiva o superintendente revela que o sistema já passou por todas essas ameaças, *"esses fatores não só ocorreram, como vão continuar ocorrendo no futuro, porque a gente vive em um ambiente muito amplo"*. Assim, de acordo com Laudon e Laudon (1999) essas ameaças acontecem porque o sistema é muito vulnerável, porém, o entrevistado afirma possuir domínio sobre esses problemas, já que o sistema é monitorado 24 horas por dia, no entanto, a única ameaça não controlável é a falta de energia.

O superintendente explica que esse problema acontece com frequência, embora isso não acarrete perca de dados, muitas vezes a queda de energia danifica alguns equipamentos, apresentando custos para a universidade. Nessa perspectiva para o entrevistado além dos custos outro aspecto precisa ser levado em consideração que é, por exemplo, um aluno deixar de fazer a matrícula por estar faltando energia.

Esse ponto em análise pode ser muito nocivo para universidade, pois segundo o superintendente de tecnologia o aluno pode perder a confiança na instituição. O processo de matrícula é fundamental, existe um prazo, então, não conseguir realizar esse procedimento por o sistema estar sem energia é algo frustrante.

Para minimizar esse transtorno, quando a universidade passa por isso o superintendente revela que utiliza outros meios de comunicação, como redes sociais, para informar o que está acontecendo, isso é uma iniciativa para pelo menos manter os usuários informados, já que todos estão sujeitos a esse tipo de falha, porém, é possível subestimar esses danos com *nobreak*, gerador ou outra saída, mas resolver permanentemente é impossível.

Assim, avaliando os entraves o superintendente delineia pontos que são ameaçadores para a universidade, pois além de demandarem custos, os usuários podem virem a ser prejudicados, então o sistema precisa ser monitorado para exatamente tentar evitar essas ameaças dominâveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa que teve como objetivo principal analisar o Sistema de Informação de uma Universidade Federal no município de Mossoró/RN. Em um diagnóstico geral sobre o primeiro objetivo específico delineado, que teve como fundamento o processo de implementação do sistema na universidade, resume-se em um procedimento delicado por na época os recursos serem escassos, além das etapas de implementação não terem sido cômodas, tranquilas e da forma que o superintendente e sua equipe desejavam, porém, mesmo algumas etapas não possuindo o resultado esperado, todas elas foram cumpridas. Dessa forma, alguns processos foram invertidos para que o sistema fosse implementado, pois, como a instituição estava crescendo o sistema integrado no momento, não atendia mais as necessidades da universidade.

O segundo objetivo destaca a utilização deste sistema. Assim, os usuários desta ferramenta podem interagir, possibilitando uma maior conectividade entre si. Porém, os docentes são apontados pelo entrevistado como os que sentem mais dificuldades em manusear o sistema, em contra partida alunos e servidores não apresentam até o momento nenhuma dificuldade. Outro ponto relevante é que os usuários estão constantemente sendo monitorados, e esse processo gera relatórios e gráficos, permitindo um controle da ferramenta e de seus usuários.

Ainda de acordo com os objetivos traçados, o ponto em questão é os benefícios, ou seja, a análise mostra que procedimentos extremamente burocráticos foram simplificados. Assim, o processo de matrícula deixou de ser manual e passou a ser online, a emissão de documentos passou a ser um processo mais rápido, já que passou a ser realizado em casa, a comunicação entre discente e docente foi facilitada, economia de impressão para a universidade, já que documentos que antes só a instituição podia emitir, atualmente é um processo que o aluno pode fazer e o último benefício identificado foi a facilidade de gestão, já que a universidade com o sistema possui um controle maior sobre seus dados.

O último objetivo específico se refere às dificuldades encontradas. Em verdade de acordo com os dados coletados, desde o processo de implementação até os dias de hoje o sistema e seus usuários apresentam dificuldades. No processo de implementação foi à falta de recursos, em relação a seus usuários é a dificuldade de utilização, porém, outro ponto percebido é a pressão que eles fazem para que o sistema acompanhe as novas tecnologias. Nessa perspectiva outro ponto nocivo para o sistema é a falta de energia por ser uma ameaça não controlável, assim, esse entrave acontece com frequência acarretando algumas vezes a perca ou dano de equipamentos, apresentando custos para a instituição.

Me parece um resumo dos dados e não uma resposta aos objetivos

Assim, analisando todos os objetivos desta pesquisa sobre o Sistema de Gestão das Atividades Acadêmicas, sua implementação, utilização, benefícios e entraves, é relevante ressaltar que através da análise dos dados, é perceptível que a ferramenta proporcionou a comunidade da instituição mais flexibilidade, conectividade, qualidade, velocidade e um direcionamento, ou seja, todos os dados realmente importantes para alunos, professores e servidores se encontram em um único lugar, ou seja, no sistema. Então, a ferramenta agrega valor aos processos na universidade independente de quem seja o usuário.

Dessa forma, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas na área como forma de expandir a temática. Nessa perspectiva a entrevista direcionada ao superintendente de tecnologia da universidade federal é pioneira, então, para a obtenção de resultados mais expressivos, recomenda-se que a investigação seja efetivada através do confronto de opiniões, ou seja, que essa análise seja realizada com os usuários do sistema.

6. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, M. J. O. **A Construção do Trabalho Científico:** Um Guia para Projetos, Pesquisas e Relatórios Científicos. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 2003.

CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais:** Tecnologias da Informação e a Empresa do Século XXI. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação com Internet.** Tradução Dalton Conde de Alencar. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAÑAS, A. V. **Administração de Sistemas de Informação**. 7ª ed. São Paulo: Érica, 2007.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para as Ciências Sociais Aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet. Tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, J. F. de. **Sistemas de Informação versus Tecnologia da Informação:** Um Impasse Empresarial. 2. ed. São Paulo: Érica, 2008.

PARDO, M. B. L. **A Arte de Realizar Pesquisa:** Um exercício de imaginação e criatividade. São Cristóvão: Editora UFS. Fundação Oviêdo Teixeira, 2006.

SOUZA, C. A. 306 f. **Sistemas integrados de gestão empresarial:** Estudos de casos de implementação de sistemas ERP. 2000. (Dissertação Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2000.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação:** Uma Abordagem Gerencial. Tradução Maria Lúcia Lecker Vieira e Dalton Conde de Alencar. 2. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da Informação para Gestão:** Transformando os negócios na economia digital. Tradução Edson Furmankiewicz. 6. ed. Porto Alegre/RS: Editora Bookman, 2010.

TURBAN, E.; RAINER J., R. K.; POTTER, R. E. **Administração de Tecnologia da Informação:** Teoria e Prática. Tradução de Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ISSN: 2318-1052

GESTÃO DA PRODUÇÃO: ANÁLISE DE UMA PANIFICADORA DA CIDADE DE MOSSORÓ/RN.

Fernanda Paula Pontes Leite (fernandapaulapl@hotmail.com)
Louise de Oliveira Soares (louiseosm@hotmail.com)
Luciano Fernandes Melo (lucianofdes@gmail.com)
Tâmara Claude de Oliveira Silva (tamara_querida@hotmail.com)
Lilian Caporlingua Giesta (ligiesta@gmail.com) - orientadora

RESUMO

A administração da produção tem por objetivo gerenciar os recursos destinados à produção, disponibilizando bens e serviços conforme demanda. O presente trabalho tem como objetivo analisar como ocorre a gestão da produção em uma empresa de panificação da cidade de Mossoró/RN. Ao final, pretende-se descrever como é feita a programação da produção e gestão de estoques, e identificar qual sistema de produção é utilizado. Para obtenção dos dados necessários à pesquisa, foram realizadas entrevistas com os dois diretores da empresa estudada. Com base nos dados colhidos, decorrentes de uma pesquisa qualitativa, fundamentadas em uma abordagem descritiva e exploratória, evidenciou-se que a empresa adota práticas de gerenciamento da produção, controle de estoque e possui características de dois sistemas de produção, contínuo/linha e intermitente/encomenda.

Palavras Chaves: Gestão da produção; Programação e Controle da Produção; Controle de Estoque.

1. INTRODUÇÃO

Entende-se como marco inicial da produção de bens de consumo a Revolução Industrial, que teve início no século XVIII, na Inglaterra. Esse período foi marcado pelos avanços nos meios de produção para suprir o consumo em massa. Os sistemas de Planejamento e Controle da Produção (PCP) evoluíram em decorrência dos estudos da Administração, através dos esforços de Frederick W. Taylor e Henri Fayol na primeira década do século XX. Importante salientar que a teoria produzida na época ainda pode ser evidenciada nos dias de hoje (LUSTOSA *et al.*, 2008).

A administração da produção tem como objetivo gerenciar os recursos destinados à produção, disponibilizando bens e serviços conforme demanda. Os autores Slack, Chambers e Johnston (2009) relatam que toda organização possui a função produção, pois produzem algum tipo de produto ou serviço. Contudo, nem todos os tipos de organização tem total domínio desta função.

Atualmente, observam-se constantes mudanças no mercado, elevando os níveis e padrões de competitividade, em que cada vez mais as organizações buscam novas formas de acompanhar tais mudanças, sendo esta a única forma de sobrevivência. Novos meios de produção são amplamente pesquisados e discutidos por organizações e pela classe acadêmica. O objetivo principal é reduzir custos, porém, sem que isso reflita na qualidade dos produtos ou serviços. Um dos meios de conseguir conciliar estes interesses é investir mais tempo e atenção na gestão da produção.

ISSN: 2318-1052

Planejar e controlar os processos produtivos pode não garantir em sua plenitude que as operações sejam adequadas às necessidades, mas auxilia no controle de vários aspectos, dentre eles suprimento e demanda. Para Slack, Chambers e Johnston (2009) o planejamento diz respeito à formalização do que se pretende alcançar em determinado momento. O controle é o processo de lidar com essas variações fazendo os ajustes necessários que permitam o atingimento dos objetivos que o plano estabeleceu. Ao final, esses planos devem ser adequados ao sistema produtivo da empresa.

Antunes *et. al.*, (2008) relata que os sistemas de produção ou manufatura são responsáveis pela adição de valor ao produto, na medida em que transformam a condição inicial de matéria prima em uma condição final de produto acabado. O autor complementa frisando que os sistemas de produção tratam de diferentes tecnologias básicas (ou especificas) que são intrinsecamente relacionadas ao produto. De fato os sistemas de produção evoluíram, saindo do artesanal para o automatizado, do inflexível, com a linha de produção, para o flexível, com o Sistema Toyota de Produção. Contudo, a essência manteve-se: produzir produtos de qualidade com o menor nível de perdas possível.

Nesse contexto, a administração da produção, através da utilização dos vários recursos existentes na empresa, busca a integração da demanda e oferta, a fim de prover produtos e serviços adequados no tempo certo e na quantidade necessária. Por isso se utiliza de ferramentas como o PCP. Mas, como funciona o PCP? Como ele é trabalhado nos diversos contextos? O setor de panificadoras se utiliza desses processos de PCP? Como faz a gestão de produção?

Diante disso, este estudo se propôs a tratar do seguinte objetivo de pesquisa: *analisar como ocorre a gestão da produção em uma empresa de panificação da cidade de Mossoró/RN*. Ao final, pretende-se descrever como é feita a programação da produção e gestão de estoques, e identificar qual sistema de produção é utilizado.

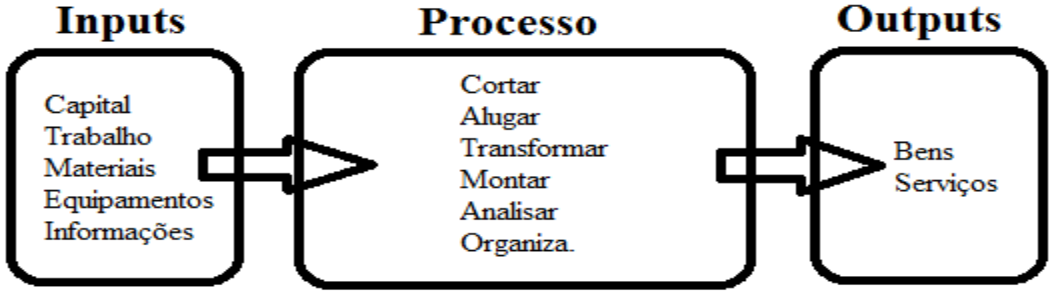
Este artigo está estruturado da seguinte forma: serão discutidos os conceitos mais relevantes acerca dos temas gestão da produção, planejamento e controle da produção e sistemas de produção; em seguida, a metodologia de pesquisa, com apresentação dos instrumentos de coleta e análise de dados; na quarta, o estudo de caso; na quinta, apresentação da empresa e análise dos dados; e, na sexta e última etapa, as conclusões da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Produção

Para compreender a gestão da produção, é necessário, primeiramente, compreender as etapas da produção. As atividades produtivas consistem na transformação de recursos de entrada (*Input*) em saídas (*output*) sob a forma de produtos ou serviços. A figura 1 apresenta a representação esquemática de uma operação de produção, resume os elementos de produção e seu fluxo de processo.

Figura 1: Representação Esquemática de uma Operação de Produção



Fonte: Lustosa *et al.* (2008, p.16)

Slack, Chambers e Jhonston (2009) acrescentam que dentro de cada operação, os mecanismos que transformam *inputs* em *outputs* são chamados de processos. Processos são os arranjos de recursos que produzem alguma mistura de produtos e serviços.

Davis, Aquilano e Chase (2001), relatam que a administração da produção pode ser vista como um conjunto de componentes concentrados na conversão de insumos em algum resultado desejado. O processo de transformação pode ser tratado como *núcleo técnico* e os componentes tratam tudo que está diretamente ligado à produção, como máquinas, pessoas, ou um sistema gerencial. O Quadro 1 apresenta as relações amostrais de insumo-transformação-resultado para uma ampla variedade de processos (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001, p. 26)

Quadro 1: Relações amostrais de insumo-transformação-resultado para uma ampla variedade de processos.

Sistema	Insumos	Componente	Função(ões) de Transformação	Típico Resultado Desejado
Hospital	Pacientes/produtos médicos	Médicos/pessoal da enfermagem /equipamento	Programas de saúde (fisiológica)	Pessoas Saudáveis
Restaurante	Clientes com fome/alimentos	Chef/garçons /ambiente	Alimentos bem-preparados/bem-servidos/ambiente agradável (física e de troca)	Clientes satisfeitos
Fábrica de automóveis	Chapas de aço/peças do motor	Ferramentas /equipamento /trabalhadores	Fabricação e montagem de carros (física)	Carros de alta qualidade
Faculdade ou universidade	Formados no segundo grau/livros	Professores/salas de aula	Passagem de conhecimento e habilidades (informacional)	Pessoas com educação
Loja de departamentos	Compradores, estoques de mercadorias	Vitrines/vendedores	Atrair compradores /promover produtos/preencher pedidos (de troca)	Vendas a clientes satisfeitos
Centro de distribuição	Unidades de Manutenção de Estoques (UME)	Cestos de estoques /encarregados de estoques	Estocagem e redistribuição	Entrega rápida, disponibilidade de UME

Fonte: Davis; Aquilano; Chase (2001, P. 26).

Tanto para as empresas que lidam com processos produtivos mais complexos, ou, até mesmo, para as que lidam com processos simplificados, administrar a produção é uma atividade imprescindível. Essa atividade pode ser considerada determinante no alcance dos resultados e na determinação do tempo de vida útil de uma empresa, conforme sugerem Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 36):

> A administração da produção pode "fazer ou quebrar" qualquer empresa. Não só porque a função produção é grande e representa o grosso dos bens e a maior parte dos seus funcionários, mas também porque é a função que agrega competividade à empresa ao fornecedor a habilidade de resposta aos consumidores e ao desenvolver as capacitações que a colocarão a frente dos concorrentes no futuro.

Sobretudo, a gestão de produção envolve os projetos de planejamento e atividades controle de uma indústria. Os projetos de planejamento funcionam como coordenadores dos planos de produção, a fim de que sejam atendidos os prazos e quantidades requisitados. O

planejamento pode ser considerado uma espécie de previsão, conforme sugere Paranhos (2007, p. 253): "Planejar a operação é prever o futuro com as melhores informações disponíveis e agir aproveitando as oportunidades vislumbradas e antecipando-se aos problemas, controlando, dessa maneira, a dinâmica de todo o fluxo produtivo que se inicia com a previsão de vendas e termina com a entrega do produto.".

O controle do suprimento de material e das atividades de processamento também é administrado pela Gestão de Produção. Para Tubino (2000 *apud* PARANHOS, 2007, p. 257), o Planejamento e Controle da Produção (PCP) é o departamento responsável pela coordenação e pela aplicação dos recursos de maneira que possa contemplar os planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional. Adiante, o PCP será descrito com mais detalhes.

2.2 Planejamento e controle da produção

O Planejamento e Controle da Produção é um dos departamentos essenciais na Gestão da Produção e envolve uma gama de atribuições importantes. Dentre as principais atribuições desse departamento, é possível citar: o planejamento, com a decisão do que e quando será produzido; a programação, que deve identificar quais recursos que serão utilizados para cada operação; o controle, que se dá por meio do monitoramento e da correção de desvios. Além das três atribuições principais citadas acima, cabe também ao PCP determinar, por exemplo, qual o melhor *layout* para aproveitar o fluxo de insumos, as quantidades a serem produzidas, quais as etapas de cada processo de manufatura e a mão de obra (humana ou mecânica) a ser adotada na modificação das matérias primas ao longo do processo produtivo. Ou seja, "em termos simples, o Planejamento e Controle da Produção determina o que vai ser produzido, quanto vai ser produzido, como vai ser produzido, onde vai ser produzido, quem vai produzir e quando vai ser produzido". (FUSCO; SACOMANO, 2007, p. 96).

Para Araújo (2009), o planejamento são atividades estratégicas realizadas pela Administração Superior de uma empresa para definir os quantitativos. A coordenação é a análise das metas definidas pela Administração Superior e deve sugerir alterações quando necessárias.

Conforme Bezerra (2013), o Planejamento e Controle da Produção consiste na operacionalização de um processo de produção por meio da utilização de vários procedimentos. Esse autor menciona que, embora existam na literatura várias formas de representar, existe certo consenso dos itens que devem ser considerados nos procedimentos que envolvem esse tipo de operacionalização, são eles, no nível estratégico: previsão de demanda, planejamento do negócio e plano agregado da produção; no nível tático: plano mestre de produção, planejamento das necessidades de materiais e planejamento da utilização de recursos e, por fim, no nível operacional: o controle da produção.

Ou seja, o departamento de PCP é responsável por dar continuidade ao processo de produção em uma empresa, controlando, por exemplo, a decisão de como empregar recursos produtivos da melhor maneira e alcançar resultados.

Para Paranhos (2007), entre as diversas atribuições do PCP, merecem destaque as atividades de gerenciamento e operação do sistema de informações, a emissão de ordens, a gerência de estoques, a movimentação, o recebimento e a expedição, além da centralização informações.

É importante ressaltar, entretanto, que, no alcance dos resultados esperados em um processo produtivo, alguns fatores individuais de cada empresa exercem grande influência. Segundo Paranhos (2007), o tamanho da empresa e o tipo de manufatura utilizada são alguns dos fatores que afetarão a estrutura do planejamento. Em relação ao tamanho, o autor afirma que, quanto maior a organização, mais formal e detalhado é o PCP. No caso da manufatura, a

influência também é muito forte, haja vista que tipos de manufatura diferentes requerem tipos diferentes de planejamento, conforme sugere Tubino (2000 *apud* PARANHOS, 2007, p. 257), ao afirmar que "Planejar e controlar as atividades de uma empresa que produz produtos padronizados para estoque é bastante diferente de planejar e controlar produtos sob encomenda".

Portanto, o conhecimento dos fatores individuais internos de cada organização é essencial para que o PCP seja aplicado de forma eficaz e alinhado aos objetivos da organização. Conforme introduzido no tópico "Gestão da Produção", Lutosa *et al.,* (2008) sugere que, na busca pela excelência, as três funções do PCP (planejamento, controle e programação) são fortes fatores influenciadores, além de imprescindíveis para a sobrevivência de uma empresa.

É preciso ressaltar também que, no atual cenário competitivo, o PCP ultrapassa a questão da sobrevivência: ele pode ser considerado como uma ferramenta de agregação de valor e criação de vantagem competitiva, conforme sugere Lustosa *et al.,* (2008, p. 8) ao afirmar que "o PCP influi no processo contemporâneo de competitividade das organizações, pois com seus sistemas e com o conhecimento do processo, viabiliza e torna exequíveis os princípios de gestão visando a excelência e a continua busca por melhorias".

Contudo, o PCP precisa estar alinhado com outras definições da organização, como as estratégias de marketing e planejamento, com o setor de vendas e com os próprios projetos do produto e do processo, para contribuir positivamente nesse contexto organizacional e auxiliar, por exemplo, na redução de custos. Segundo Araújo (2009), quando são impostas metas impossíveis de serem alcançadas, surgem problemas como o aumento de custo e diminuição da qualidade e da competividade. Lustosa *et al.,* (2008, p. 8), argumenta que:

> Os esforços para compreender o processo produtivo, compreender suas peculiaridades e buscar soluções com a redução de custos de tempo de produção ou incremento da produtividade dos recursos permitem a organização adquirir competência para, continuamente, promover sua operação de recursos de melhoria contínua.

O processo de PCP envolve, no entanto, diversos fatores a serem considerados para que seja possível a uma organização adquirir competência e promover, quando possível, a operação de melhoria da produção. Esses fatores envolvem desde técnicas de previsão, até, por exemplo, vários métodos de implantar esse controle, que devem ser adequados à necessidade de cada empresa individualmente.

No tópico seguinte, serão descritos e analisados os principais tipos de Sistemas de Produção a fim de entender suas particularidades e compreender como os elementos se relacionam no alcance dos resultados, o que facilitará a compreensão da influência desse fator no Planejamento e Controle da Produção.

2.2 Sistemas de produção

Os Sistemas de Produção são conjuntos de inter-relações das operações cujo objetivo é atender a demanda de mercado utilizando o menor consumo de recursos possível. Uma discussão usual sobre os Sistemas de Produção os classifica em sistemas empurrados e sistemas puxados. Lustosa *et al.,* (2008 p. 25), diferencia essas duas modalidades de produção da seguinte forma:

> Produção Empurrada: neste sistema, as estações de trabalho produzem de acordo com uma previsão de demanda que lhes é apresentada e que pode ser confirmada ou não. Caso a demanda real na estação de trabalho seja inferior à projetada, a estação "empurra" o excedente para o estágio seguinte, formando estoques: intermediários (no caso de o estágio subsequente ser uma estação de trabalho); ou

de produtos finais (caso o estágio subsequente seja o mercado consumidor); Produção Puxada: neste sistema, as estações de trabalho produzem de acordo com a demanda real apresentada.

Para Fusco e Sacomano (2007), a influência dos sistemas de produção é perceptível, por exemplo, ao analisar a diferença entre o sistema contínuo e o sistema intermitente de produção. O sistema contínuo de produção é pouco flexível, pois produz grandes volumes de uma pequena variedade de produtos, então, ao se considerar o recurso matéria prima desse sistema, a variação será pequena e não existe estoque entre as operações; já o sistema de produção intermitente é bastante flexível, ao produzir variedade de produtos em pequenas quantidades, possui grande quantidade de estoques e geralmente existe acúmulo entre as operações, além das diferenças nas movimentações de materiais, previsão de vendas e pessoal.

Tubino (2007) classifica os sistemas produtivos em: *contínuo, em massa, em lotes, sob encomenda*. Essa classificação ajuda a entender as características dos processos produtivos, agregando informações combinadas que expressam a complexidade do planejamento e controle da execução das tarefas. Essa classificação é descrita da seguinte forma:

- **Sistema contínuo:** nesse processo produtivo as etapas de produção acontecem com uma alta uniformidade da produção, havendo uma automatização e interdependência das tarefas, com baixa flexibilidade de mudança do produto.
- **Sistema em massa:** empregado na produção de produtos em grande escala, e com alta padronização, exigindo mão-de-obra altamente especializada. No geral, a demanda por esse tipo de produto é estável, tendo poucas alterações em curto prazo.
- **Sistema em lotes:** esse tipo de sistema produtivo se caracteriza por produzir volumes médios de bens e/ou serviços padronizados por lotes, onde cada lote segue uma sequência de atividades programadas de acordo com diversos pedidos e flutuações da demanda de clientes.
- **Sistema Sob Encomenda:** esse sistema produtivo se caracteriza por operar com um atendimento voltado para a necessidade específica dos clientes, sendo destinada a produção de bens e serviços para baixas demandas.

Para complementar o entendimento sobre o tema, é necessário falar sobre o Sistema Toyota de Produção. Nascido no Japão no início dos anos 50 e desenvolvido por Taiichi Ohno, então vice-presidente de manufatura da Toyota Motor-Company. O sistema está baseado em um conceito fundamental chamado *Just-In-Time* (no tempo certo), que requer a produção do conjunto exato de unidades necessárias, nas quantidades necessárias, no tempo necessário, com o objetivo de atingir desvios mais ou menos zero dentro da programação (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

A classificação dos sistemas de produção é amplamente discutida por diversos autores, não sofrendo variações significativas quanto ao seu fundamento. A finalidade do sistema produtivo é atender, mediante a demanda, o foco da empresa.

De acordo com Bezerra (2013)**,** a ideia é produzir uma quantidade de bens e/ou serviços que atendam a demanda, sem sobras e sem falhas. Prever a demanda requer fazer uso de padrões de série mediante o histórico da demanda, cujos dados devem ser analisados mediante uma unidade de tempo. Mediante a análise da demanda, se o sistema produtivo for coerente com o plano e ações estratégicas da empresa, os resultados financeiros da empresa tendem a ser favoráveis à permanência da empresa no mercado global competitivo da atualidade.

3. METODOLOGIA

No desenvolvimento deste artigo foi utilizada a metodologia de estudo de caso na Panificadora Frota Pães e Doces, realizado nos meses de maio e junho de 2014. Segundo Gil (2002), estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2001, p. 21) relata que "em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos [...]". A pesquisa em questão se desenvolve para analisar como ocorre a gestão da Produção na empresa estudada, bem como conhecer os processos produtivos da organização.

Quanto à natureza dos dados, esta pesquisa é considerada qualitativa. Para Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se deseja descrever o objeto de estudo com aprofundamento da análise. Quanto ao seu objetivo geral, a pesquisa é caracterizada como descritiva. Conforme Mascarenhas (2012), a pesquisa descritiva tem, entre seus objetivos, o intuito de identificar a relação entre as variáveis analisadas. Para Gil (2006), esse tipo pesquisa é caracterizado por descrever características e analisar dados conhecidos, além de contribuir com a criação de novas visões sobre a realidade conhecida. A pesquisa é, portanto, qualitativa descritiva. A coleta de dados foi possível por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, aplicadas à empresa, e observação direta e informal. De acordo com Gil (2006), as entrevistas são ferramentas de coleta de informação por meio de perguntas do entrevistador ao entrevistado e auxilia na interação social entre uma parte que deseja coletar dados e outra que é a fonte de informações.

Os estudos deste trabalho foram realizados na matriz e na filial da panificadora estudada, ambas situadas na cidade de Mossoró-RN. A abrangência deste trabalho é com enfoque no setor produtivo. Nesse setor, o quadro é composto por padeiros, confeiteiros e nutricionista.

Os dados desta pesquisa, imprescindíveis para a elaboração e prosseguimento deste estudo, foram coletados com o acompanhamento da produção e com a observação do desenvolvimento dos processos. As informações colhidas foram registradas e, posteriormente, selecionadas. Essas informações, em sua maioria, foram colhidas na empresa com seus referidos diretores, que são dois, um responsável pelos setores administrativos, financeiros e comercial, que chamaremos de diretor 1; o segundo, que é responsável por atividade ligadas diretamente à produção, chamaremos de diretor 2. As entrevistas ocorreram em dois momentos: primeiro foi entrevistado o diretor 1, que relatou sobre o início da empresa, as principais dificuldades do mercado, e introduziu assuntos relacionados a produção, tais como, programação da produção, controle de demanda, principais insumos de produção, etapas mais decisivas, controle de qualidade e padronização da produção. Com o diretor 2, foi realizada uma entrevista na linha de produção, em que foi possível, além de cruzar as informações repassadas pelo diretor 1, evidenciar através de observação direta, aspectos como layout, células de produção, estoque, etapas e controle de produtos acabados.

Esta empresa foi escolhida para pesquisa por dois motivos. Primeiro, pelo fato de ser uma das panificadoras referências na cidade de Mossoró/RN por seus produtos de alta qualidade; segundo, pelo interesse cordial em participar da pesquisa, fornecendo os dados necessários sem nenhum impedimento. Para um melhor entendimento sobre nosso objeto de estudo, a seguir apresentamos um pouco de seu histórico e características.

A empresa estudada é do segmento de panificação. Fundada na década de 80 pelo Pai do atual proprietário, a Panificadora Frota tinha como objetivo o fornecimento de pães para um programa municipal de merendas escolares. Em 12 de janeiro de 1988, a panificadora foi adquirida pelos atuais proprietários, passando a ser denominada Frota Pães e Doces, a partir daí, ampliando e diversificando a cadeia produtiva. Dispõe hoje de um variado mix de

produtos, possui duas unidades na cidade de Mossoró/RN, a matriz, que está situada à Rua Jornalista Jorge Freire, 50 – Nova Betânia; e sua filial, no Boulevard Central, loja 60.

Para interpretação dos resultados, será realizada análise das temáticas do referencial teórico na tentativa de descobrir os processos de gestão da produção utilizados pela empresa objeto de estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa foram analisadas práticas de gestão da produção com a finalidade de apresentar como é feita a programação da produção, gestão de estoques e identificar qual sistema de produção é utilizado pela empresa.

Com as entrevistas realizadas e com as informações obtidas, foi possível evidenciar o rígido controle no processo produtivo da panificadora. Conforme esclarecido em uma das entrevistas, há um funcionário responsável por analisar diariamente o estoque de material disponível, a fim de que a produção não seja afetada por falta de material. Todo o controle de estoque é feito por meio de planilhas preenchidas à mão e arquivadas no setor administrativo. A produção ocorre mediante estimativa da demanda, que é feita com base nas vendas do dia anterior. No entanto, algumas datas festivas exigem um prévio aumento da produção, já estimado com base nos anos anteriores. Atualmente, toda produção da empresa é concentrada em sua Matriz que, fornece os produtos para comercialização na sua segunda unidade.

Em relação ao gerenciamento e controle da produção foi possível verificar que o controle, mesmo sendo manual, com uso de planilhas principalmente, mostra-se na visão do diretor 1, eficiente:

> No começo, não havia muitas coisas, mas com o passar do tempo, algumas planilhas surgiram. Não temos um *software*, pois teríamos que dispor de uma única pessoa responsável por sua alimentação. Controlamos a produção com base na demanda, analisando períodos passados e administrando as sobras. Por exemplo, foram enviados 100 pães para venda diária, mas sobraram 20: significa que devemos reduzir em 20 nossa produção. Para termos certeza, analisamos vários períodos. Quanto às sobras, não são totalmente desperdiçadas, algumas podem ser aproveitadas como insumos, como, por exemplo, o pão Francês, que se transforma em farinha de rosca, sendo utilizados nos empanados (DIRETOR 1, 2014).

Conforme citado por Bezerra (2013), no item “Planejamento e Controle da Produção” o PCP, consiste na operacionalização de um processo de produção por meio da utilização de vários procedimentos. Fusco e Sacomano (2007), relatam que o PCP tem como objetivo determinar o que vai ser produzido, quanto vai ser produzido, como vai ser produzido, onde vai ser produzido, quem vai produzir e quando vai ser produzido. A empresa objeto deste estudo consegue atender a estas características, administrando as perdas e considerando a sazonalidade, para alinhar o que deve ser produzido e quanto produzir. Sua produção é concentrada em sua sede (matriz), que dispõe de um layout separado por pequenas unidades, tais como, pães, doces, bolos e salgados. O diretor 2 complementa que essa divisão são os setores existentes atualmente na produção, com acréscimo do estoque/almoxarifado que atende as necessidades de produção e conta ainda com cerca de 20 funcionários de um total de 40 ligados diretamente a produção.

Para assegurar o controle da qualidade a empresa criou uma rotina chamada pré-pesagem. O objetivo é separar previamente todos os insumos de acordo com as receitas, conforme relato: “Um dos pontos que auxilia no controle de qualidade é a pré-pesagem. Quando recebemos os insumos, temos um encarregado de almoxarifado que separa todos os

ingredientes de acordo com as receitas." afirma o diretor 1. O diretor 2 afirma que a pré-pesagem assegura o controle das receitas, além da manutenção da baixar taxa de desperdícios. Para Moreira (2011, p. 8), "[...] o sistema de controle é o conjunto de atividades que visa assegurar que programações sejam cumpridas, que padrões sejam obedecidos, que os recursos estejam sendo usados de forma eficaz e que a qualidade desejada seja obtida.".

No desenvolvimento desta pesquisa dois tipos de sistemas de produção tiveram suas características evidenciadas. Primeiro, o sistema continuo/linha se mostra bastante usual dentro da empresa, pois produtos como, pães e alguns salgados necessitam de um elevado grau de padronização. Ao ser questionado se os processos obedecem alguma logica de produção, o diretor 1 relatou:

> Sim. Como trabalhamos com receitas, é difícil não padronizar. Basicamente controlamos tudo através da pré-pesagem, onde separamos todos os ingredientes para evitar não conformidades na produção. Por exemplo, o pão francês deve pesar 50g. Havendo variações muito grandes, podemos ser acometidos por multas (DIRETOR 1, 2014).

Segundo Tubino (2007), no sistema contínuo de produção, o processo e as etapas acontecem com uma alta uniformidade, havendo uma automatização e interdependência das tarefas, com baixa flexibilidade de mudança do produto. Moreira (2011, p. 10) complementa relatando que "[...] a produção continua ou fluxo em linha apresenta uma sequencia linear para se fazer o produto ou serviço". Evidenciamos durante a pesquisa algumas características consideradas neste sistema, tais como, padronização devido às receitas e fluxo em linha, pois alguns produtos obedecem a uma sequencia lógica de produção, saindo de um posto de trabalho para o outro. Contudo, não podemos afirma que o sistema de produção contínuo ou fluxo em linha é o único utilizado pela empresa, pois há a outros produtos que são produzidos de acordo com demandas especificas, como, por exemplo, bolo de aniversários, tortas, e salgados para festas.

Moreira (2011, p. 10), "quando os clientes apresentam seus próprios projetos de produtos, devendo a empresa fabricá-los segundo essas especificações, temos a chamada produção intermitente por encomenda".

Em relação ao estoque, o diretor 1 comenta que no inicio do negócio era necessário manter altos volumes em estoque: "Devido à crise inflacionária da década de 90, a farinha era comprada em grandes quantidades, pois não sabíamos qual seria o preço de compra nas próximas semanas". A cidade de Mossoró/RN, onde está localizada a empresa, dispões hoje de vasta gama de fornecedores, sendo possível a empresa manter baixos volumes em estoques. "Todos os nossos fornecedores são locais, e nos atende com eficiência, alguns produtos de confeitaria (doces, frutas, chocolates, etc), compramos com frequência quase que diária ou a cada dois dias, mas sempre conseguimos no mercado local".

Slack, Chambers e Johnston, (2009), relatam o dilema do estoque. Por um lado, são considerados custosos, algumas vezes empatam considerável quantidade de capital. Mantê-los representa risco porque itens em estoque podem deteriorar-se, tornarem-se obsoletos ou perder-se e, além disso, ocupam espaço valioso. Por outro lado, proporcionam certo nível de segurança.

Devido às características da empresa, a manutenção de baixos volumes estoque mostra-se como uma estratégia eficiente, pois tende a reduzir os desperdícios e custo de capital e com armazenagem. Mesmo assim, a empresa mantem um almoxarifado adequado aos padrões de higiene exigidos pelo segmento e uma câmara fria para acondicionar produtos refrigerados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivos investigar como ocorre a gestão da produção em uma empresa de panificação. Em paralelo, buscou-se descrever como é feita a programação da produção e gestão de estoques, além de identificar qual sistema de produção é utilizado.

Verificou-se que o gerenciamento e controle da produção atende às necessidades da empresa, uma vez que a utilização de planilhas com históricos de vendas é capaz de fornecer os dados necessários para estimava das quantidades a serem produzidas. Para assegurar o nível de estoque, a empresa possui um funcionário responsável por analisar diariamente os insumos disponíveis, a fim de que a produção não seja afetada por faltas. Outro fator importante relacionado ao controle e evidenciado na pesquisa é a etapa chamada pela empresa de pré-pesagem, responsável pela separação, nas medidas exatas, de cada insumo usado na produção, com objetivo de evitar desperdícios e variações nas preparações dos itens.

No desenvolvimento desta pesquisa dois tipos de sistemas de produção tiveram suas características evidenciadas. Primeiro, o sistema contínuo/linha mostra-se bastante usual na produção de alguns itens, tais como, pães e alguns salgados que apresentam alto grau de padronização e sequência lógica de produção; o segundo é o sistema intermitente por encomenda, que pode ser observado na produção de alguns produtos específicos, como bolos e salgados para festas.

Vale salientar que, na tentativa de identificar o tempo de processamento de pedidos para completar a análise da gestão da produção, edificou-se que a empresa ainda dispõe de controles manuais, que exigem uma investigação mais detalhada para aferição desse indicador. Assim, fica como sugestão para trabalhos futuros analisar o tempo de processamento de pedidos relacionados à demanda e viabilidade de adquirir um sistema de controle de produção capaz de integrar, produção, estoque e vendas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marco Antônio de. **Administração de Produção e Operações**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

BEZERRA, Cícero Aparecido. **Técnicas de Planejamento, Programação e Controle de Produção.** 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicolas J; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO; José Benedito. **Operações e Gestão Estratégica da Produção.** São Paulo: Arte e Ciência, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

LUSTOSA, Leonardo; et al. **Planejamento e Controle da Produção.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibpex, 2007

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ISSN: 2318-1052

ANÁLISE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA (SPE): ESTUDO DE CASO EM PADARIAS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS EM MOSSORÓ/RN

Rosa Adeyse Silva (rosaadeyse@gmail.com) [1]
Francisca Lígia Viana de Queiroz (ligiaviana1@gmail.com) [2]
Niágara Aires Nogueira (niagaraaires@hotmail.com) [3]
Marta Juciara de Freitas (juciara_freitas@hotmail.com) [4]
Ana Maria Magalhães Correia (anamagalhaes@ufersa.edu.br) [5]

Resumo
O presente trabalho faz uma análise do sistema de produção enxuta (SPE), considerando as padarias de uma rede de supermercados da cidade de Mossoró/RN. Utilizando-se de uma abordagem descritiva e qualitativa, avaliou-se o grau de conhecimento do sistema por parte da empresa, sua utilização, a qualificação funcional e as técnicas do JIT, verificando a influência que tem o SPE no setor produtivo. Observou-se que o SPE demonstra grande influência em todos os aspectos do setor, partindo da melhoria na gestão de estoques, passando pela otimização dos procedimentos e operações, até chegar à otimização do desempenho como um todo.

Palavras-Chave: Produção enxuta; *just in time*; setor de produção.

1. INTRODUÇÃO

Num ambiente de recorrentes mudanças e de flutuações no mercado, intensifica-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos, de novos modos de organização do trabalho e da necessidade das empresas buscarem novas práticas de manufatura e operações. É nesse cenário que emergem novas formas de produção baseados no Sistema de Produção Enxuta (SPE).

Drucker (1998) salienta que as organizações que não se conscientizarem para as mudanças bruscas não terão como alcançar seus objetivos, já que o cenário de ontem é totalmente diferente do ambiente de hoje, motivo pelo qual é imprescindível uma perfeita sincronia com as transformações que ocorrem diariamente, produzidas pela velocidade das informações que a todo instante alteram o conhecimento da realidade.

A empresa japonesa *Toyota Motor Company* foi a pioneira na utilização desse SPE, que passou a desenvolver métodos para fabricação de veículos diferentes dos utilizados pela indústria americana. Suas principais concorrentes da época, a *Ford Company* e *General Motors*, que ainda faziam uso do sistema de produção em massa. Segundo Giesta e Maçada (2002):

[1] Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA, bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC/CNPq (rosaadeyse@gmail.com)
[2] Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA, bolsista do Programa de Educação Tutorial - PET/Gestão Social (ligiaviana1@gmail.com)
[3] Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA (niagaraaires@hotmail.com)
[4] Graduanda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA (juciara_freitas@hotmail.com)
[5] Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB, professora assistente da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA (anamagalhaes@ufersa.edu.br)

> [...] a produção enxuta foi desenvolvida como uma alternativa para a produção em massa, e envolve, entre outros fatores, a redução do desperdício, o aumento da qualidade dos produtos, um maior fluxo de informações e flexibilidade (GIESTA; MAÇADA 2002, p.01).

O SPE não extinguiu completamente o sistema de produção em massa, mas devido a sua maior flexibilização, ganhou mais espaço no mercado, e com seus procedimentos rápidos e eficazes, conseguiu estagnar os processos de produção em massa. Nesse sentido, é importante destacar que o SPE não é aplicável a todos os processos produtivos, há casos em que a produção em massa ainda é a melhor alternativa, mesmo o desperdício se tornando inevitável.

No caso dos serviços que demandam grande parte de suas atividades em processos manuais, é previsível que haja perdas por processamento e perdas por movimento. Conforme Shingo (1996, p.110) "A perda é qualquer atividade que não contribui para as operações, tais como espera, acumulação de peças semiprocessadas, recarregamentos, passagem de materiais de mão em mão, etc".

Ainda de acordo com o autor supracitado, o Sistema Toyota de Produção "É um sistema que visa à eliminação total de perdas". Nesse sentido, a utilização do SPE, não se deteve somente a indústria automobilística, ele ganhou credibilidade em vários setores industriais, sendo desenvolvido intensamente nos últimos anos. Assim, em se tratando de processos de produção que envolvem materiais e máquinas, é fácil visualizar essa perdas, porém, enxergar o processamento de algo intangível, como à informação e o serviço, se torna bem mais difícil.

Nesse ínterim, o objetivo deste estudo é investigar as possíveis aplicações do SPE ao longo do processo produtivo das panificadoras de uma rede de supermercados, localizada no município de Mossoró/RN.

Logo, este artigo está constituído de três partes, além desta introdução e das considerações finais. A primeira trata da temática do desencadeamento da produção enxuta, a segunda explora as questões do sistema *Just in Time* - JIT, e por fim, a última parte analisa qualitativamente as relações do JIT nas panificadoras de uma rede de supermercados mossoroense, na percepção dos gestores e colaboradores, descrevendo os métodos e os procedimentos realizados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Desencadeamento da Produção Enxuta

A palavra "enxuta", do inglês "*lean*", foi definida na década de 1980 por John Krafcik, para descrever as técnicas do sistema de produção, o sistema de trabalho e a política de recursos humanos. Krafcik usou o termo enxuto pela redução de tudo em relação à produção em massa: menos espaço para a fabricação, menos esforço dos funcionários, menos tempo em planejamento, menos investimento em ferramentas, estoques menores no local de fabricação, menos fornecedores, além da redução de defeitos, com uma maior variedade de produtos (Womack *et al*, 2004).

Na visão de Warnecke e Hüser (1995), a produção enxuta é representada por um sistema de avaliação de desempenho e pelas práticas de melhoria contínua. De acordo com esses autores, quando os métodos de melhoria são estendidos para todos os setores de uma empresa (desenvolvimento de produtos, cadeia de suprimentos, processos de manufatura e serviços oferecidos antes e depois das vendas), os desperdícios são eliminados e se pode alcançar um desempenho melhor nos processos produtivos e de negócio.

Para Silva, Araújo e Gomes (2009, p.4) o SPE "disponibiliza uma relação de práticas que visam, de forma mais ampla, otimizar o *lead time* (tempo demandado desde a entrada da matéria-prima na empresa até a saída do produto final), o tempo de agregação de valor (tempo em que o produto está sendo processado) e atender ao *takt time* (ritmo de vendas, ou seja, quantas peças são demandadas por turno de trabalho)". O quadro a seguir tratará mais detalhadamente sobre os tipos, processos e práticas da produção enxuta, sob a óptica de alguns autores:

Quadro 1: Práticas Enxutas

CONJUNTO DE TÍPICAS PRÁTICAS À PRODUÇÃO ENXUTA	
TIPOS	**DESCRIÇÃO**
Produção Puxada e Fluxo Contínuo	Para (SLACK *et al*., 2002) a produção puxada é uma prática muito utilizada no processo de Produção Enxuta, nesse sistema, segundo o autor, a produção só é efetivada mediante o pedido do cliente, a fim de evitar a formação de estoque e os desperdícios. Já o fluxo contínuo, estabelece a fluidez do processo produtivo, detendo-se a produzir somente um item por vez, ao contrário da produção em massa, não produz por lotes, é um processo que visa reduzir o tempo de produção, assim como o tempo de estoque.
Integração da Cadeia de Fornecedores	Silva; Araújo & Gomes (2009), definem que as práticas orientadas à produção enxuta devem contar com um sistema produtivo integrado com enfoque no fluxo de produção, produzindo pequenos lotes de forma a gerar um nível reduzido de estoques, envolvendo ações de prevenção de defeitos em vez da correção. Para isso, é necessário que os fornecedores estejam em total sintonia com os princípios *just in time*, desde a eliminação de itens sem defeitos nos processos até a entrega e cumprimento dos prazos estabelecidos, implantando técnicas para o controle da qualidade para que dessa forma possa buscar sempre a melhoria contínua para ambas as organizações.
Nivelamento da Produção	O conceito de *heijunka* ou nivelamento da produção consiste em nivelar o volume e a combinação de produtos. Não segue a programação na ordem em que os pedidos chegam, mas toma o volume total de pedidos em um período e nivela-os para que a mesma quantidade e combinação sejam produzidas a cada dia. LIKER (2005).
Balanceamento da Produção	Para Alves (1995) o conceito de balanceamento da produção está associado à produção de lotes pequenos. O autor afirma que balancear ou estabilizar a produção significa na prática congelar o programa diário de produção, por certo período (normalmente 30 dias, quando a produção é pouco diversificada) para que se produza exatamente o mesmo "mix" de produtos na linha final de montagem, ao longo daquele período.
Operações Padronizadas	Segundo Miranda *et al.*(2003), é através das padronizações padronizadas que os projetistas podem definir, em projeto, um aproveitamento "máximo" através da modularização do ambiente em função das dimensões dos materiais a serem empregados. A padronização leva a uma maior disciplina na execução de atividades, com a eliminação das improvisações e uma consequente redução da variabilidade em relação ao projeto, resultando em um maior nível de precisão e menor nível de desperdícios. Além disso, os padrões servem para preservar o conhecimento desenvolvido pelos funcionários através dos anos, servindo de base para a medição de desempenho e treinamento (MONDEN, 1984).
Flexibilização da Mão-de-Obra	A flexibilização da mão-de-obra consiste na multifuncionalidade, que capacita os funcionários para operarem múltiplas máquinas e múltiplos processos (SHINGO, 1996). Monden (1984), ressalta que a flexibilização da mão-de-obra só é viabilizada

	se o *layout* fabril for adequado e os operadores multifuncionais forem bem treinados.
Controle da Qualidade Zero Defeitos - CQZD	Conforme Ghinato (1996), o CQZD é um método científico, com ênfase operacional, que busca eliminar a ocorrência de defeitos através da identificação e controle de sua de suas causas. Para o autor, cada processo e operação devem ser planejados considerando as possibilidades de falhas. Para que seja possível a fabricação de produtos livres de defeitos (SHINGO, 1996) considera que CQZD deve está baseado em quatro pontos fundamentais: a) A utilização de inspeção na fonte, pois a função controle é aplicada na origem. A inspeção identifica os erros geradores de defeitos. b) Utilização de inspeções 100% ao invés de inspeção por amostragem. c) Redução entre o tempo decorrido entre a detecção de uma anormalidade e a aplicação da ação corretiva. d) Aplicação de dispositivos *poka-yokes* capazes de detectar anormalidades nas operações antes de se tornarem defeitos, viabilizando a inspeção 100% e a redução do tempo entre a detecção e aplicação da ação corretiva.
Manutenção Produtiva Total - MTP	A MPT se relaciona diretamente com a meta zero-defeitos e com a ideia de autonomação, na medida em que as máquinas devem ter dispositivos que interrompem seu funcionamento caso sejam observados anormalidades em seu funcionamento (MAGGARD; RHYNE, 1992). Na visão de Antunes Jr. (1998) a MPT tem vários objetivos, dentre eles: a maximização do rendimento global dos equipamentos, desenvolvimento de um sistema de manutenção que leve em consideração toda a vida útil destes; o envolvimento de todos os departamentos (planejamento, projeto, utilização e manutenção) na sua implantação; e o envolvimento de todos os empregados - desde a alta gerência até os operadores de chão-de-fábrica.
Troca Rápida de Ferramenta - TRF	A TRF tem por objetivo reduzir ao máximo o tempo que é gasto em *setup*. Quanto maior o tempo de *setup*, mais factível é a produção em pequenos lotes, a qual traz diversos benefícios como o aumento da flexibilidade da produção e minimização dos estoques (SHINGO, 2000). Assim, a prática de TRF traz benefícios como redução de custos de preparação de máquinas, pode aumentar a capacidade de produção da máquina, e consequentemente, reduz o nível de inventários, eliminando os gargalos e melhorando a qualidade dos produtos.
Gerenciamento Visual	Santos (1999) define gerenciamento visual ou transparência como a habilidade de uma atividade de produção em comunicar-se com as pessoas. A acessibilidade de informação é a característica distintiva do gerenciamento visual, a qual implica em uma rede de informações que independe da estrutura hierárquica. Assim, o gerenciamento visual busca, do inicio ao fim, tornar o processo produtivo mais visível e de fácil compreensão a todos os usuários.
Melhoria Contínua – *Kaizen*	De acordo com Silva; Araújo & Gomes (2009), *Kaizen* significa contínuo melhoramento na vida pessoal, na vida domiciliar, na vida social e na vida no trabalho. Quando aplicado no local de trabalho, *Kaizen* significa contínuo melhoramento envolvendo todos – tanto os gerentes quanto os operários de uma empresa. Ou seja, é um acontecimento que envolve a melhoria contínua em um fluxo de valor ou em um processo individual, para se agregar mais valor com menos desperdício.
Mapeamento do Fluxo de Valor	Segundo STEFANELLI (2007) o MFV é uma maneira muito utilizada para analisar e diagnosticar a situação atual do processo de transformação de material é um auxiliador no planejamento da situação futura da empresa. Através do MFV é possível percorrer o caminho tanto do fluxo de material quanto do fluxo de informação desde o fornecedor até o cliente final, assim, se consegue visualizar os focos de desperdício a serem combatidos.

Fonte: Alves (1995); Antunes Jr. (1998); Ghinato (1996); LIKER (2005); MAGGARD; RHYNE (1992); MONDEN (1984); Miranda (2003); Santos (1999); (SHINGO, 1996, 2000); Silva; Araújo & Gomes (2009); SLACK *et al.* (2002); STEFANELLI (2007).

Com base nas práticas apresentadas no quadro acima, torna-se possível às organizações, avaliar o nível de aplicabilidade do SPE em seus processos. Recorda-se que o SPE tem por objetivo a perfeição como a redução de custos, defeito zero, estoque zero e grande variedade. "O sistema envolve produção JIT, melhoramento contínuo - em japonês "*kaisen*" - gerenciamento da qualidade total, bom fluxo de informações, flexibilidade e redução do desperdício, seja humano ou material". (GIESTA; MAÇADA, 2002, p.02). Assim, um dos objetivos do SPE é receber e produzir pequenos lotes de produtos. O raciocínio é que uma estação de trabalho só produz para a próxima estação quando aquela o solicita ou avisa que o componente foi utilizado.

No entanto, cabe lembrar que a realização dessas práticas está condicionada aos interesses organizacionais. De acordo com Silva, Araújo e Gomes (2009), as empresas devem avaliar essas práticas, e em conformidade com seus objetivos, flexibilidade funcional e cultura organizacional, buscam a implementação dessas técnicas em seus processos produtivos.

O SPE, como visto no quadro anterior, se utiliza de diversas práticas que visam otimizar os processos produtivos, e nesse contexto de melhoramento, o *Just in Ttime* - JIT, também se apresenta como uma ferramenta indispensável ao SPE. O JIT nasceu em um ambiente pós segunda guerra mundial, em que o Japão precisava ser competitivo para crescer, e a Toyota, baseada nos princípios de Henry Ford, desenvolveu o JIT, e o seu crescimento, mesmo em tempo de crise e recursos escassos, despertou o interesse ocidental pela aplicação de suas técnicas.

Segundo Alvarez (2001), até a metade da década de 70 não se tinha conhecimento da filosofia JIT no Ocidente, bem como de suas aplicações. Esse fato somente veio ocorrer após o acirramento da crise do petróleo. Não obstante, foram influenciados pelo crescimento da indústria japonesa, até então arrasada após o termino da guerra.

De acordo com Pozo (2004, p. 131) o "JIT é o resultado do emprego de conceitos simples para eliminar perdas e elevar o moral e a dignidade dos funcionários". JIT então, para o autor trata-se de um programa integrado de melhoria contínua, onde todos os colaboradores participam da melhoria da qualidade, do operacional, bem como da redução dos desperdícios.

Assim, o JIT se torna ferramenta indispensável para a base de funcionamento do SPE, pois determina as necessidades das empresas em eliminar ou reduzir os estoques de produtos, procurando trabalhar em parceria com os fornecedores a fim de nivelar e evitar o excesso de produção. O próximo tópico irá detalhar melhor essa ferramenta.

2.2. *Just In Time* (JIT)

De acordo com Gianesi e Corrêa (1993, p. 44) o JIT "surgiu no Japão, em meados da década de 70, sendo o centro de sua criação e desenvolvimento a *Toyota Motor Company"*. No intuito de vencer a concorrência, a *Toyota* estava em busca de um sistema de administração da produção que lhe proporcionasse, de acordo com a demanda de diferentes modelos e cores de veículos, a capacidade de coordenar a produção sem atraso.

Para Vidossich (1999, p. 132) a expressão inglesa *Just in Time (*no momento preciso, no momento exato) corresponde ao processo de fabricação dos produtos na qualidade adequada, na quantidade certa, no momento oportuno e com o menor custo possível. Segundo o autor "para que esses objetivos sejam alcançados é necessário minimizar ou eliminar quando possível os estoques e os tempos de *setup"*. Os tempos de *setup* incluem as paradas, transportes desnecessários e tempos de esperas.

No JIT, o objetivo de reduzir os estoques é justamente para diminuir os desperdícios. A formação de estoque não viabiliza a identificação de possíveis problemas na produção, pois a estocagem é geralmente fruto da produção em massa (empurrada), nesse tipo de produção perde-se muito em qualidade e favorece o aumento dos custos de produção. É um sistema que por muitas vezes costuma enganar os gestores, pois quando há formação de grandes estoques, torna-se impossível visualizar as reais proporções dos problemas contidos na produção.

Na concepção de Slack, *et al.* (2002, p. 482) "JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários". Isso implica dizer que não há aglomeração da produção, o JIT evita produzir antes para não formar estoques e para não onerar os custos. Portanto "o JIT visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios" (SLACK, *et al.* 2002).

A busca pela eliminação de estoques fomenta também o melhor desempenho da produção, alcançando índices melhores de qualidade, flexibilidade, confiabilidade, rapidez, rentabilidade, bem como, a redução de *setup* e produção em lotes menores. Para isso, se faz necessário que todos os departamentos sejam interligados, proporcionando aos gestores uma visão holística, onde a produção é puxada em cada parte do processo.

Contudo, Gianesi e Corrêa (1993), acreditam que o JIT vai muito além disso. Para os referidos autores, o JIT não se trata somente de uma técnica ou conjunto de técnicas de administração da produção, mas uma completa "filosofia" de trabalho. E essa filosofia inclui aspectos ligados à administração de materiais, gestão de pessoas, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto de produto e organização do trabalho.

Um dos principais objetivos do JIT é a melhoria contínua do processo produtivo (*Kaizen*). Aqui, ao se falar em processo, estamos nos referindo tanto aos produtos que são fabricados, quanto aos serviços prestados, considerando que estamos tratando de uma "filosofia" de trabalho.

Já no entendimento de Alvarez (2001):

> [...] JIT trata-se de uma metodologia racional com intuito de eliminar todas as formas de desperdícios na indústria, visando aumentar a competitividade. Esses desperdícios geralmente camuflados aparecem sob a forma de perdas sutis como altos estoques, baixa qualidade, tempo de fabricação demorados, excesso de movimentação, dentre outros (ALVAREZ 2001, p. 320).

Por produzir em cada uma das partes do processo somente aquilo que foi vendido, o JIT implementa um sistema de produção "puxada", ou seja, somente no tempo e no momento exato, sistema também conhecido como *Kanbam*. Esse nome é dado aos cartões utilizados para autorizar e movimentar a produção ao longo do processo produtivo. Ohno (1997, p.51) ressalta que o Sistema Toyota e o *Kanbam* não são a mesma coisa, o autor explica que "o Sistema Toyota de Produção é o método de produção e o sistema *Kanbam* é a forma como ele é administrado".

Ainda nesse entendimento, o JIT pode ser considerado como uma resposta à lentidão da administração tradicional, que aceita os erros passivamente como parte integrante e natural do processo de produção. Isso pode ser melhor visualizado no quadro 2.

Quadro 2: Visão tradicional *versus Just in Time*

Item	Visão Tradicional	Just in Time
Qualidade	Conseguida com muito investimento e custo alto.	Decorrência natural do trabalho bem feito na primeira vez.
Especialização	Altos níveis de especialização nos escalões de comando.	Os funcionários são altamente especializados no âmbito operacional.
Mão de Obra	Obedece ás ordens superiores.	Participa e influencia a produção.
Fornecedores	Incentivo à disputa, inimigos.	Participam do processo, colaboradores.
Erros	São aceitáveis, resta corrigi-los.	Base do processo de melhoria.
Estoque	Mantém a produção funcionando.	Ocultam problemas, devem ser evitados.
Set - up	É inevitável, não tem importância.	Deve ser reduzido ao máximo possível.
Lead - time	Maior tempo, melhor produção.	Deve ser reduzido ao máximo possível.
Filas	Necessárias para manter a velocidade máxima das máquinas.	Não deve haver filas, a produção deve ser a tempo *(just in time*) sem paradas.
Automação	Dirigi o trabalho para o produto final.	Pode valorizar a qualidade quando empregada de maneira adequada.
Custos	Redução pelo incremento no uso de máquinas; altas taxas de produção.	Redução pela velocidade com que o produto passa pela fábrica.
Flexibilidade	Pelo acesso da capacidade, de equipamentos, de estoques e de despesas administrativas.	Pela redução de todos os tempos gastos em todas as etapas internas da organização.
Lotes	Lote econômico de compra.	Quanto menor, melhor.
Fluxo	Empurrado através da fábrica.	Puxado através da fábrica via *Kanbam.*

Fonte: Adaptado de Alvarez (2001, p. 342).

Ao analisarmos o quadro acima, podemos considerar o JIT como uma proposta arrojada em relação à administração tradicional. Entretanto, para que o mesmo tenha sucesso em sua implantação, vários aspectos devem ser abordados e considerados como; envolvimento da direção, estrutura organizacional celular, organização flexível do trabalho, comunicação eficaz, avaliação dos resultados e boa visão dos processos e fluxos.

O JIT deve ser compreendido como uma filosofia que agrega valor para o cliente, especialmente quando combate ações que não agregam valor como desperdício, baixa qualidade, demora nas entregas, entre outros.

Assim, por ir de encontro aos problemas e suas causas, buscando sempre a melhor solução, as ações funcionais do JIT dentro do sistema de produção, além de otimizar os resultados organizacionais, contribui para a estratégia competitiva estabelecendo laços de confiabilidade e satisfação entre os clientes e a empresa.

3. METODOLOGIA

O delineamento da pesquisa foi teórico-empírico. Assim, com base em fundamentação teórica, a pesquisa foi realizada por meio de revisão de literatura e de estudo de caso no contexto da análise do SPE, mas precisamente as aplicações do JIT ao longo do processo produtivo das panificadoras de uma rede de supermercados.

Quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva, com método qualitativo. "As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 2002, p. 42).

Assim as pesquisas descritivas são aquelas que descrevem os fatos encontrados com maior frequência em um dado ambiente de pesquisa. Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se uma abordagem qualitativa. Observando-se a consepção conceitual escrita por Moura e Ferreira (2005, p. 79), verifica-se que:

> Os dados qualitativos apresentam-se sob a forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas.

Assim, nesse tipo de pesquisa se considera a relação existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Os critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa foram estabelecidos através da ligação dos entrevistados com o setor de produção das padarias da rede de supermercados objeto da pesquisa.

A coleta de dados deu-se através de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se como base um questionário com 14 (quatorze) questões fechadas, investigando-se a ocorrência de possíveis aplicações e respectivos efeitos do SPE no setor produtivo da empresa.

Aplicou-se o questionário aos funcionários responsáveis pelas padarias de toda a rede de supermercados objeto da pesquisa, sendo o supervisor de padaria e os padeiros, coletando-se respostas que se padronizaram em uma escala do tipo Likert de cinco pontos sendo: 1- nada; 2- um pouco; 3- moderadamente; 4- muito; e 5- muitíssimo.

Organizados os dados coletados, tabularam-se as informações em planilhas eletrônicas geradas pelo software Microsoft Excel, confeccionando-se tabelas e gráficos que permitiram a análise dos resultados obtidos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observou-se uma considerável linearidade nas respostas obtidas com os questionários, fato este que reporta a uma empresa que se preocupa com a interação entre os gestores e os setores de produção, o que é uma característica básica da gestão participativa.

No que tange as práticas enxutas descritas anteriormente no quadro 1, apenas seis práticas foram identificadas no setor de produção das padarias da empresa objeto dessa pesquisa, de acordo com os entrevistados, as práticas seguem disposta da seguinte forma:

Produção Puxada e Fluxo Contínuo: Segundo as repostas dos entrevistados, **"**a produção puxada acontece mediante a demanda diária de clientes em nossas padarias, não produzimos nem mais nem menos, mas o que costumamos vender diariamente". Já o fluxo contínuo, "é para nossa produção um processo obrigatório". Assim, a empresa vem adotando o uso total dessas práticas, sempre reduzindo o tempo do processo produtivo e mantendo o estoque zero.

Essa afirmação vai de encontro as palavras de (SLACK *et al*., 2002) ao apontar que no sistema de produção puxada, a produção só é efetivada mediante o pedido do cliente, a fim de evitar a formação de estoque e os desperdícios. E que o fluxo contínuo, estabelece a fluidez do processo produtivo, detendo-se a produzir somente um item por vez, ao contrário da produção em massa, não produz por lotes, é um processo que visa reduzir o tempo de produção, assim como o tempo de estoque.

Nivelamento da Produção: De acordo com os entrevistados, o setor produz sempre de acordo com a demanda diária, no entanto, a empresa não trabalha apenas sob encomenda, assim, não seguem uma programação por ordem de pedidos, mas nivelam a produção de acordo com os pedidos que são efetuados, fazendo uso dessa técnica em um nível considerado alto.

Operações Padronizadas: Segundo as repostas dos entrevistados, a padronização recebe uso total na empresa, de acordo com a gerência a não padronização das operações dispende de tempo e dos recursos financeiros da empresa, "não podemos nos aventurar em novos empreendimentos, temos uma padronização fixa e eficaz".

Flexibilização da Mão-de-Obra: Os entrevistados acreditam que a multifuncionalidade acontece no setor produtivo da empresa, porém, não acontece com frequência. "A competência dos colaboradores para a flexibilização não viabiliza um bom desempenho produtivo, por isso, evitamos a rotatividade desses funcionários", disse o gerente. A flexibilização da mão-de-obra acontece na empresa em um nível considerado médio.

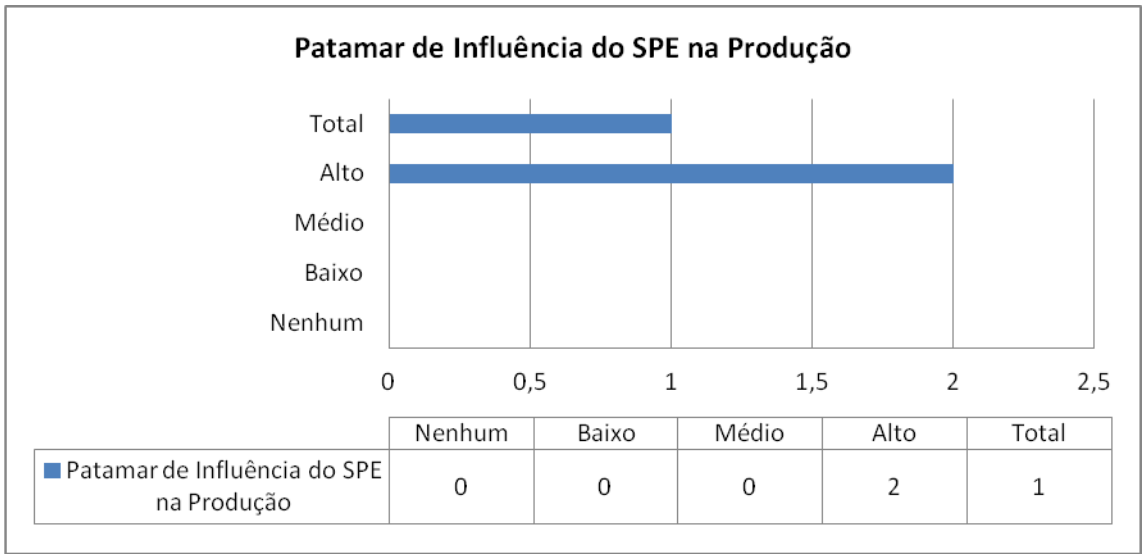
Gerenciamento Visual: Os entrevistados afirmaram que a empresa busca a transparência em todos os seus processos, mas dizem que esta técnica é aplicada com mais ênfase no setor de padarias, pois a busca pelo fluxo e melhoria contínua está diretamente ligada à transparência do processo produtivo. A empresa avalia essa técnica como um nível alto de aplicabilidade em seus processos.

Melhoria Contínua - *Kaizen*: Para os entrevistados, a melhoria contínua é uma meta do setor, e de acordo com o gerente, não apenas do setor, mas da empresa como um todo. "Estamos sempre em busca da melhoria contínua em nossos processos, na relação gestor-colaborador, e principalmente na relação com o cliente". Essa técnica vem sendo utilizada pela empresa em um nível médio, mas já tem conseguido agregado valor ao processo produtivo.

Quanto às demais práticas, descritas no quando 1: Integração da Cadeia de Fornecedores; Balanceamento da Produção; Controle da Qualidade Zero Defeitos - CQZD; Manutenção Produtiva Total - MTP; Troca Rápida de Ferramenta - TRF e Mapeamento do Fluxo de Valor, não foram identificadas na empresa. Essas práticas correspondem principalmente a técnicas de avaliação e controle da produção, assim, conclui-se que a empresa não realização avaliações no setor, o que pode ser um ponto negativo para a produção.

Todos os entrevistados informaram que o conhecimento da empresa acerca do SPE era de grandeza mediana, porém, utilizavam muito o SPE em seus departamentos de produção. Observou-se que esta detém alto conhecimento da matéria e, por conseguinte, utiliza-se totalmente dos benefícios que proporciona à regulação dos estoques ligados ao setor produtivo.

O gráfico abaixo indica em que patamar se pode observar a influência do SPE em relação à produção.

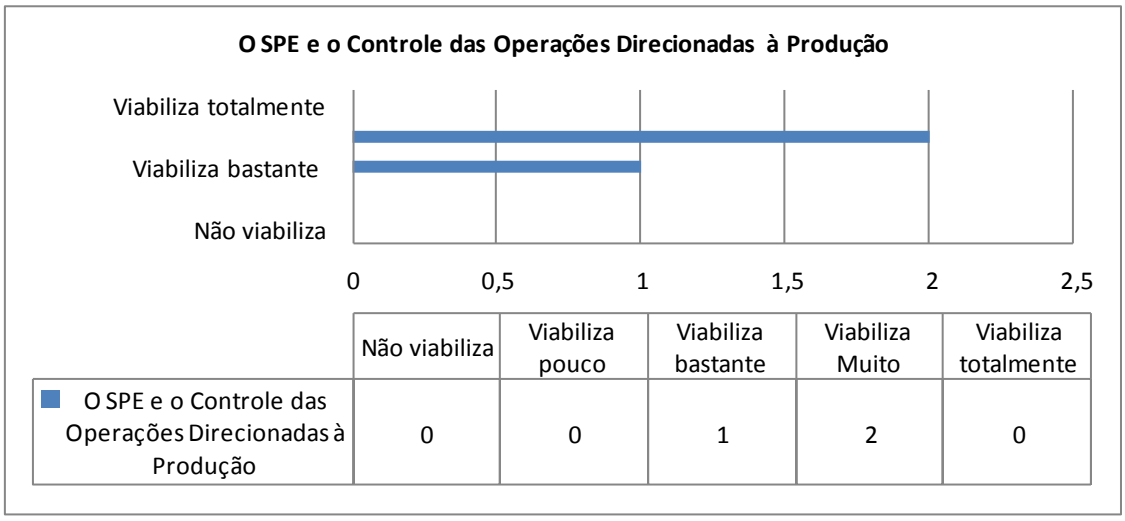


Fonte: Patamar de Influência do SPE na Produção (Pesquisa direta, 2013).

Verificou-se que existe, em um patamar considerável, quanto à influência do SPE na produção, já que 100% dos entrevistados afirmaram que esse patamar varia entre alto e total. Os entrevistados afirmaram que o setor produtivo da empresa tem foco direto no SPE, mas que em casos eventuais se utiliza de outros sistemas paralelos ao SPE para apoiar a produção.

Isso implica dizer que, o SPE nem sempre é melhor alternativa ao processo de produção, há caso em que outros tipos de sistemas, inclusive o sistema de produção massa, ainda é o mais indicado.

O gráfico a seguir vem mostrar a opinião dos entrevistados acerca do quanto o SPE viabiliza o controle das operações direcionadas à produção.



Fonte: O SPE e o Controle das Operações Direcionadas a Produção (Pesquisa direta, 2013).

Verificou-se que o SPE, ao menos na empresa objeto da pesquisa, é uma ferramenta indispensável ao controle das operações descritas. Esses dados confirmam a visão de Warnecke e Hüser (1995), ao afirmarem que a produção enxuta é representada por um sistema de avaliação de desempenho e pelas práticas de melhoria contínua. Para esses autores, quando os métodos de melhoria são estendidos para todos os setores de uma empresa (desenvolvimento de produtos, cadeia de suprimentos, processos de manufatura e serviços oferecidos antes e depois das vendas), os desperdícios são eliminados e se pode alcançar um desempenho melhor nos processos produtivos e de negócio.

No tocante ao conhecimento das técnicas de *Just in time* por parte da empresa, houve um alto índice de linearidade nas respostas obtidas. O gerente afirmou que "a filosofia dos supermercados, especialmente do setor de padarias, é eliminar totalmente os desperdícios, e atender o cliente em quantidade e qualidade". Este fato vai de encontro ao pensamento de SLACK, *et al.* 2002, afirmando que "o JIT visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios".

Portanto, a empresa busca utilizar as técnicas do JIT ao logo de todo o processo produtivo do setor de padarias, visando sempre à eliminação de estoque, que no setor é inexistente, e o desperdício, tentando manter-se adepta as práticas do SPE. No entanto se utiliza de outros processos quando se faz necessário, mas priorizam sempre as técnicas do SPE, que no setor de padarias da empresa é o foco da produção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar as possíveis aplicações do SPE ao longo do processo produtivo das panificadoras de uma rede de supermercados, localizada no município de Mossoró/RN.

De maneira geral, pôde-se observar que o Sistema de Produção Enxuta - SPE oferece uma importante base de apoio ao setor produtivo das padarias da rede de supermercados objeto da pesquisa. No entanto, a empresa não se utiza das técnicas de análise que SPE oferece para avaliar sua produção.

Embora esta tenha optado pela implementação do SPE por problemas ligados ao controle de estoques, como declararam alguns entrevistados, verificou-se que o sistema já abrange todo o setor produtivo, proporcionando não somente o controle de estoques pretendido, como também a melhoria de todos os procedimentos ligados a produção.

Mesmo não se mostrando muito aberta à implementação de novas tecnologias, como também citaram os entrevistados, por vezes a empresa busca a participação em eventos ligados a otimização do setor produtivo, e prioriza a qualifcação de seus funcionários veteranos, o que reporta à idéia de que opta pela permanência de seu quadro funcional, mantendo um baixo índice de rotatividade, fato que se pode atestar considerando o tempo de serviço do seu Supervisor de Padaria que é de mais de dez anos.

Por fim, pode-se afirmar que o SPE trata-se de um valioso sistema de suporte para os setores de produção, haja vista que viabiliza a melhoria dos procedimentos e das operações ligadas a esses setores, além de otimizar a gestão dos estoques, maximizando o desempenho do corpo gestor, sem deixar de lado o esteio à melhoria do clima organizacional, privilegiando a satisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. E. B. **Administração da qualidade e produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVES, J. M. **O Sistema *Just In Time* Reduz os Custos do Processo Produtivo**. In: IV Congresso Internacional de Custos. Universidade Estadual de Campinas, 1995.

ANTUNES JR., J. A. V. **Manutenção produtiva total**: uma análise crítica a partir de sua inserção no sistema Toyota de produção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Niterói, RJ: Anais do ENEGEP 1998.

CORRÊA, L. H.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRPII e OPT:** um enfoque estratégico, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, P. **O evangelho segundo Drucker**. Revista Exame, p. 133. Ed. 671, 1998.

GHINATO, P. **Sistema Toyota de Produção:** mais que simplesmente *just in time*. Caxias do Sul - RS: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1996.

GIESTA, L. C.; MAÇADA, A. C. G. **Análise do Sistema de Produção Enxuta (SPE) na percepção dos funcionários:** o caso de uma empresa de tratores e retroescavadeiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. Salvador, BA: Anais do ENANPAD 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MAGGARD, B. N.; RHYNE, D. M. *Total Productive Maintenance: a timely integrations of production and maintenance.* ***Production and Inventory Management Journal***, v. 33, n.4, 1992.

MIRANDA, C. M. G.; ALENCAR, L, H.; CAMPOS, C. A. O.; PONTES, L. A. C.; GHINATO, P. **Um modelo para o sistema de construção enxuta a partir do Sistema Toyota de Produção**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG: Anais do ENEGEP 2003.

MONDEN, Y. **Sistema Toyota de Produção**. São Paulo: IMAM, 1984.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C. **Projetos de pesquisa:** elaboração, redação e apresentação. Rio de Janeiro: EduERJ, 2005.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção além da produção:** em larga escala. Tradução: Cristina Schumacher, Artes Médicas, Porto Alegre; 1997.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística, 3 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, A. ***Aplication of flow principles in the production management of construction sites***. *PhD Thesis. School of Construction Property Management, University of Salford England*, 1999.

SHINGO, S. **O sistema Toyota de produção:** do ponto de vista da engenharia de produção. Tradução: Eduardo Schaan. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 1996.

_____. **Sistema de troca rápida de ferramenta**: uma revolução nos sistemas produtivos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

SILVA, A. M.; ARAÚJO, A.C.; GOMES, M. L. B. **Avaliação das práticas de produção enxuta numa empresa de produtos farmacêuticos**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA: Anais do ENEGEP 2009.

SLACK N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução: Maria Tereza Corrêa de Oliveira, Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STEFANELLI, P. **Utilização da Contabilidade dos Ganhos como Ferramenta para a Tomada de Decisão em um Ambiente com Aplicação dos Conceitos de Produção Enxuta**. Tese – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2007.

VIDOSSICH, F. **Glossário da modernização industrial**, Volume I; Prefácio de Pierre F Gonod - Itajaí, SC: Futurível, 1999.

WARNECKE, H.J.; HÜSER, M. ***Lean production***, *Int. J. Production Economics*, v.41, p.37-43, 1995.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**: Baseado no estudo do *Massachusetts Institute of Technology* sobre o futuro do automóvel. Tradução: Ivo Korytowski. Nova ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ISSN: 2318-1052

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DA QUALIDADE E DO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA DO NORDESTE BRASILEIRO.

Amanda Thaíse Galdino da Silva Pereira (amandathaise94@hotmail.com)
Ms. Augusto Cezar da Cunha e Silva Filho (augusto.filho@ufersa.edu.br) - orientador

RESUMO

Para garantir a continuidade da empresa, atualmente enfoca-se na definição do conceito e das práticas ideais relacionadas à qualidade e o respectivo impacto que esta possui. O objetivo deste artigo é a verificação empírica da possível relação existente entre a qualidade e o desempenho financeiro das empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro. O período analisado foi de 2011 a 2013 e utilizaram-se os indicadores de qualidade DEC e FEC e os indicadores de desempenho ROA e ROI. Aplicou-se teste de hipótese para duas médias de amostras independentes e foi feita uma análise adicional com finalidade de classificar o posicionamento das empresas de acordo com os indicadores utilizados neste artigo. Assim, obtiveram-se os resultados dos testes empíricos que demonstraram que não há correlação entre a qualidade do serviço prestado e o desempenho financeiro das empresas. Além de comprovar que as empresas com maior desempenho financeiro não obrigatoriamente prestaram um serviço de melhor qualidade e o contrário também foi comprovado.

Palavras-chave: Qualidade. Desempenho Financeiro. Empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer das duas últimas décadas, a competitividade tem feito com que as empresas foquem no quesito qualidade. A clientela exige produtos com qualidade cada vez maior, assim, esta melhoria gera uma significativa garantia de sobrevivência da própria organização. A qualidade concede meios de desenvolvimento no posicionamento competitivo e financeiro da empresa, por exemplo, um produto com excelente qualidade pode aumentar as vendas e a participação no mercado e reduzir os custos. Neste artigo, objetiva-se verificar empiricamente a relação entre a qualidade oferecida pelos serviços prestados das empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro, que serão utilizadas para os testes, e seu desempenho financeiro.

Através da ANEEL, foi realizada a coleta dos indicadores de qualidade, DEC e FEC, e utilizaram-se as demonstrações contábeis, disponíveis no site da BOVESPA, com a finalidade de apurar os respectivos indicadores de desempenho financeiro ou rentabilidade, retorno sobre o ativo (ROA) e retorno sobre o investimento (ROI). A ANEEL emprega uma metodologia de cálculo do DEC e FEC, que foi instituída pela Resolução nº024 ANEEL de 2000. O período de apuração das variáveis se iniciou em 2011 e foi até o ano de 2013 com informações disponíveis das empresas no momento da coleta de dados.

A problemática da pesquisa é: existem evidências empíricas do relacionamento entre a rentabilidade e a qualidade do serviço prestado pelas empresas distribuidoras de energia

elétrica do nordeste brasileiro? Para se obter resultados foi aplicado um teste de hipótese para duas médias. Também se realizou uma análise adicional por meio da classificação das empresas de acordo com os indicadores de qualidade financeiro. Os resultados demonstram a insuficiência de evidências que comprovem a relação da qualidade e do desempenho financeiro.

2 CONCEITO DE QUALIDADE

A qualidade gera uma significativa preocupação nas empresas e oferecer bons serviços que originem reconhecimento universal no âmbito empresarial é um dos objetivos principais. A qualidade não deve ser exclusiva apenas nos trabalhos externos, mas também nos procedimentos internos de uma empresa que geram uma melhora significativa nos serviços ofertados e na satisfação da clientela.

Os custos de prevenção, avaliação, falhas internas e externas estão relacionados à busca da qualidade e o compromisso com a correção dos próprios erros e a verificação de qualidade 100%.

> "Qualidade pode ser vista como a diferença entre o nível prometido e o nível realizado do serviço ao consumidor". (ATKINSON et al, 2000, p. 687).

2.1 Relação da qualidade com o desempenho financeiro

Forker, Vickery e Droge (1996, p. 48) afirmam que as empresas se interessam por produtos de qualidade devido ao seu potencial para expandir participação de mercado, custos mais baixos de produção/operação, melhoria de produtividade e finalmente aumento de lucros. Não é necessário sobressair em todas as dimensões de qualidade para expandir a produção e a participação no mercado, ter subsequentes reduções de custos de produção relacionados aos efeitos da curva de aprendizagem.

Um melhor desempenho ocasiona uma nova percepção da dimensão escolhida para atingir o sucesso e pode-se originar uma possível meta que nenhuma empresa tenha tomado. Buzzel e Wiersema (1981) encontraram que produtos que apresentaram melhorias de qualidade durante a década de 1970 expandiram sua participação de mercado três vezes mais rápido que produtos que permaneceram com a qualidade relativamente à mesma; os produtos de qualidade superior alcançaram participação de mercado de cinco a seis vezes mais rápido que produtos que tiveram declínio de qualidade.

2.2 Indicadores de desempenho financeiro

O desempenho financeiro ou econômico pode ser mensurado por meio de diversas medidas financeiras, são estas:

a) o retorno sobre o ativo total (ROA);
b) o retorno sobre o investimento (ROI);
c) o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE);
d) o retorno sobre as vendas (ROS);
e) o valor econômico agregado (EVA).

No presente artigo utilizam-se os indicadores de desempenho financeiro ROA e ROI. Segundo Assaf Neto (2003, p. 113), o retorno sobre o ativo total (ROA) "revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos". Pode-se obter seu cálculo através da seguinte expressão:

$$\text{Retorno sobre o Ativo (ROA)} = \frac{\text{Lucro Operacional Gerado pelos Ativos}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

Para se calcular o lucro operacional gerado pelos ativos é necessário realizar ajustes nas demonstrações contábeis obtidas da BOVESPA. Sabe-se que o lucro operacional é constituído essencialmente por operações da empresa sem se importar com a forma como ela está financiada, mas considerando as dificuldades de identificação de um genuíno resultado não operacional. Utilizar-se também informações contábeis consolidadas das empresas distribuidoras de energia elétrica do Brasil com a finalidade de apurar o resultado operacional e os ajustes que incluem o resultado não operacional e o resultado da equivalência patrimonial. A metodologia em uso é o cálculo do lucro operacional no Brasil utilizada neste artigo é ilustrada a seguir:

Quadro 1 – Estrutura de cálculo do resultado operacional no Brasil

RECEITA OPERACIONAL DE VENDAS	XXX
(-) Custo dos produtos vendidos	Xxx
(=) LUCRO BRUTO	XXX
(-) Despesas Operacionais	Xxx
(+) Receitas Operacionais	Xxx
(+/-) Resultado de Equivalência Patrimonial	Xxx
(+/-) Resultado Não Operacional	Xxx
(=) LUCRO OPERACIONAL AJUSTADO (ANTES IR)	XXX
(-) Provisão pra IR (34%)	Xxx
(=) LUCRO OPERACIONAL AJUSTADO LÍQUIDO	XXX

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2004, p.127).

O retorno sobre o investimento (ROI) é uma medida alternativa ao ROA. De acordo com Assaf Neto (2003, p. 113) "o investimento equivale aos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seus negócios". Desta forma, o ROI deste artigo foi obtido através de informações coletadas na BOVESPA, e seu cálculo foi realizado utilizando a expressão:

$$\text{Retorno sobre o Investimento (ROI)} = \frac{\text{Lucro Operacional Gerado pelos Ativos}}{\text{Investimento Médio}}$$

O numerador Lucro Operacional tem seu cálculo constituído conforme já foi especificado anteriormente. Para calcular o Investimento é necessário subtrair os "Passivos de funcionamento" do Ativo Total. Constituem-se passivos de funcionamento aqueles que não têm ônus explícitos e compreendem-se como intrínsecos às atividades empresariais, são exemplos: os fornecedores, os salários a pagar, os encargos sociais, os dividendos, os impostos etc.. O cálculo do investimento se realiza da seguinte forma:

Investimento = Ativo Total – Passivo de Funcionamento

2.3 Indicadores de qualidade das distribuidoras de energia elétrica

A ANEEL editou a Resolução nº 024 em 27 de janeiro de 2000 com o objetivo de definir um padrão de indicadores e a forma de apuração, tratamento e informação dos dados relacionados ao serviço contínuo de distribuição de energia elétrica. Estabeleceu-se que as condições para a aplicação de análises comparativas entre as empresas distribuidoras de energia, assim, os indicadores tornaram-se comuns e com apuração uniforme aplicada a todas as empresas distribuidoras de energia elétrica do Brasil. Segundo a Resolução nº 024 da ANEEL, os dois principais indicadores de qualidade de serviço das distribuidoras de energia elétrica são o DEC e o FEC. As informações sobre DEC e FEC abordadas neste artigo foram obtidas através de consultas à ANEEL.

> "O DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) relata o intervalo de tempo que, em média, cada unidade consumidora do conjunto considerado ficou privada do fornecimento de energia elétrica no período de observação, considerando as interrupções iguais ou maiores a 1 (um) minuto. O FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) relata o número de interrupções que, em média, cada unidade consumidora do conjunto considerado esteve submetida no período de observação, considerando-se as interrupções iguais ou maiores a 1 (um) minuto". (TANURE, 2004, p. 49).

3 METODOLOGIA

No intuito de verificar a relação entre a qualidade e o desempenho financeiro, nesse trabalho foi selecionado o setor da distribuição de energia elétrica para aplicação dos testes. Optou-se por este setor devido ser um segmento de alta importância econômica e também por ser regido através de regulação governamental que impõe indicadores de qualidade bem definidos e divulgados na sociedade. A pesquisa é classificada como quantitativa, pois emprega a quantificação tanto na coleta quanto no tratamento dos dados por meios estatísticos.

3.1 Amostra

A amostra inicial desse estudo foi composta por todas as empresas de distribuição de energia elétrica que atuam no território geográfico do nordeste brasileiro. A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) disponibilizou as informações necessárias para constituir a amostra inicial que é composta por 9 distribuidoras de energia elétrica em atividade no nordeste. As informações financeiras dessas empresas, que são necessárias para se calcular os indicadores de rentabilidade utilizados na pesquisa, foram obtidas por meio da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). O período de apuração das informações necessárias para as variáveis da pesquisa foi definido a partir de 2011 e finalizado em 2013.

Quadro 2 – Amostra inicial das distribuidoras de energia elétrica que atuam no nordeste brasileiro

Empresa	Razão Social
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
COELCE	Companhia Energética do Ceará
COELBA	Companhia Energética da Bahia
ENERGISA PB	Energética da Paraíba
ENERGISA SE	Energisa Sergipe
CEAL	Companhia Energética de Alagoas
CEPISA	Companhia Energética do Piauí

Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Somente as empresas que tinham suas demonstrações contábeis disponível nessa fonte de dados foram selecionadas. Assim, se teve apenas na amostra final 6 empresas de distribuição de energia elétrica do nordeste brasileiro, as quais podem ser verificadas abaixo.

Quadro 3 – Amostra final das distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro

Empresa	Razão Social
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
COELCE	Companhia Energética do Ceará
COELBA	Companhia Energética da Bahia
ENERGISA	Energética da Paraíba

Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

3.2 Questão de Pesquisa e Hipóteses

A questão desta pesquisa é: existem evidências empíricas do relacionamento entre a rentabilidade e a qualidade do serviço prestado pelas empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro? Desta forma, formularam-se as seguintes hipóteses a serem testadas:

1) Hipótese nula (H_0): existe igualdade entre os ROAs e ROIs entre as empresas do serviço de distribuição de energia elétrica prestado.
2) Hipótese alternativa (H_1): os ROAs e ROIs apresentados pelas empresas são diferentes no serviço de distribuição de energia elétrica prestado.

3.3 Definição de Variáveis

As variáveis dessa pesquisa, conforme descrito anteriormente, foram apuradas anualmente no período de 2011 a 2013. A coleta dos dados de qualidade foi realizada por meio da ANEEL e os dados contábeis foram coletados por meio da BOVESPA. As variáveis foram definidas como:

Variável dependente: Rentabilidade

Nesse estudo a variável dependente rentabilidade (ou desempenho financeiro) é expressa pelos indicadores ROA e ROI, os quais foram definidos e tiveram suas formas de cálculo descritas na seção anterior.

Variável independente: Qualidade

A variável independente qualidade é expressa pelos dois principais indicadores de qualidade do serviço de distribuição de energia elétrica (DEC e FEC).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Coletaram-se os indicadores de qualidade e os indicadores de desempenho financeiro com a finalidade de verificar de forma empírica a existência ou não da relação entre qualidade do serviço prestado e desempenho financeiro das empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro por meio de teste de hipótese.

Tabela 1 - Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (FEC)

Empresa	2011	2012	2013
Cosern	9,07	7,91	8,66
Celpe	6,83	8,05	8,31
Coelce	6,04	4,62	5,12
Coelba	10,02	8,87	8,85
Cemar	11,6	11,0	10,9
Energisa - PB	15,79	11,09	10,69

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 2 - Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (DEC)

Empresa	2011	2012	2013
Cosern	15,22	14,48	13,74
Celpe	16,79	19,31	22,05
Coelce	9,31	8,06	9,12
Coelba	22,52	20,05	22,52
Cemar	21,4	21,7	18,9
Energisa – PB	28,96	18,34	20,18

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 3 - Retorno sobre o investimento – ROI

Empresa	2011	2012	2013
Cosern	1,63	1,13	1,15
Celpe	0,85	0,05	0,28
Coelce	1.57	1,70	0,53
Coelba	0,71	0,63	0,47
Cemar	0,76	0,87	0,06
Energisa - PB	0,71	1,67	0,94

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 4 - Retorno sobre o ativo – ROA

Empresa	2011	2012	2013
Cosern	151,29	120,00	110,47
Celpe	74,17	7,74	28,15
Coelce	140,52	117,96	46,44
Coelba	127,38	94,94	64,91
Cemar	83,46	106,61	53,17
Energisa - PB	97,61	141,69	87,33

Fonte: Elaborada pela autora.

Para se aplicar o teste de hipótese se considerou a diferença nos graus de qualidade de serviço das empresas que tiveram comprovação através dos índices de DEC e FEC coletados através da ANEEL, que estabeleceu o princípio de que quanto menor o valor destes índices maior é a qualidade do serviço prestado pelas empresas. Foi realizada a estatística descritiva dos indicadores utilizados na pesquisa e esta é demonstrada na tabela abaixo:

Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis da pesquisa

Índice	Média	Desvio Padrão	Mediana
DEC	17,92	1,88	19,74
FEC	9,07	0,91	8,76
ROA	91,87	9,46	96,27
ROI	0,86	0,23	0,85

Fonte: Elaborada pela autora.

Foi verificado uma alta variabilidade dos indicadores percebida através dos índices de desvio padrão principalmente para a variável de desempenho financeiro ROA.

Também foi dado enfoque a um possível relacionamento entre as variáveis já apresentadas visando medir a força, ou até mesmo o grau, de relação entre estas. Apurou-se o coeficiente de correlação de Person entre as variáveis DEC, FEC, ROA e ROI através do IBM SPSS Statistics.v20 no período de análise utilizado neste artigo de 2011 a 2013.

Tabela 6 – Correlação entre as variáveis

Índice	DEC	FEC	ROA	ROI
DEC	1,00	0,83	-0,27	-0,62
FEC	0,83	1,00	0,13	-0,19
ROA	-0,27	0,13	1,00	0,83
ROI	-0,62	-0,19	0,83	1,00

Fonte: Elaborada pela autora.

Foi verificado que a correlação entre os indicadores de qualidade e de desempenho financeiro se apresentou de forma negativa e com pouca significância, particularmente para o indicador de qualidade FEC. Segundo o princípio estabelecido pela ANEEL, quando os indicadores de qualidade DEC e FEC são menores demonstram que a qualidade do serviço prestado pelas empresas distribuidoras de energia elétrica está melhor.

A negatividade presente na correlação das variáveis contribui para o princípio de que com a melhor qualidade do serviço, sendo o DEC e o FEC menor, as empresas apresentarão

consequentemente melhores desempenhos financeiros, isto é, maior ROA e ROI e justifica a escolha em aplicar o teste de hipótese. Assim, a presunção de uma baixa ou de nenhuma relação entre as variáveis norteia a caracterização de duas amostras independentes.

> "Duas amostras são independentes se os valores amostrais de uma população não estão relacionados, ou de alguma forma emparelhados (...)". Triola (2005, p.346)

Com o intuito de realizar o teste de hipótese se fez necessário dividir as empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro em duas classificações. A primeira é de "melhor qualidade" e a segunda "pior qualidade". As hipóteses utilizadas são:

1) Hipótese nula (H_0): existe igualdade entre os ROAs e ROIs entre as empresas do serviço de distribuição de energia elétrica prestado.
2) Hipótese alternativa (H_1): os ROAs e ROIs apresentados pelas empresas são diferentes no serviço de distribuição de energia elétrica prestado.

Desta forma, ocorreu a divisão da amostra final em três grupos definidos por "pior qualidade", "qualidade normal" e "melhor qualidade". Estes grupos foram compostos por as empresas classificadas por meio do DEC, ou seja, o menor índice classifica as duas empresas com "melhor qualidade", as duas empresas com maior índice foram classificadas com "pior qualidade" e as demais foram consideradas no grupo de qualidade normal. Em seguida, utilizou-se a mesma classificação na aplicação da variável FEC, logo, percebe-se que os testes reaplicados tiveram um indicador de qualidade diferente.

Tabela 7 - "Melhor qualidade"

Empresa	DEC Médio
Coelce	8,83
Cosern	14,48

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 8 - "Qualidade normal"

Empresa	DEC Médio
Celpe	19,38
Cemar	20,66

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 9 - "Pior qualidade"

Empresa	DEC Médio
Energisa PB	22,49
Coelba	21,69

Fonte: Elaborada pela autora.

Abaixo se apresentam a classificação que utiliza o FEC Médio das empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro.

Tabela 10 - "Melhor qualidade"

Empresa	DEC Médio

Coelce	5,26
Celpe	7,73

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 11 - "Qualidade normal"

Empresa	DEC Médio
Cosern	8,54
Coelba	9,24

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 12 - "Pior qualidade"

Empresa	DEC Médio
Energisa PB	12,52
Cemar	11,16

Fonte: Elaborada pela autora.

Para resumir as médias e desvios-padrão obtidos para o ROA e o ROI com a classificação das empresas pelo DEC e FEC, foram realizadas as seguintes tabelas:

1) DEC:

Tabela 13 - Média e Desvio-padrão do ROA das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo DEC (período 2011-2013)

Variáveis	Melhor qualidade	Pior Qualidade
Amostra (n)	2	2
Média (x)	114,44	118,06
Desvio Padrão (s)	18,10	12,99

Fonte: Elaborada pela autora.

O Teste de Hipótese para duas amostras independentes foi usado para se verificar empiricamente. Foi utilizada a tabela de distribuição T que considerou um nível de significância □□= 5% e 2 graus de liberdade. Devido as amostras desse artigo terem o mesmo tamanho, n1 - 1 e n2 – 1 são iguais. Através da tabela abaixo e a especificação do valor t crítico ser é □2,131. Para que se rejeite H_0 se faz necessário encontrar um valor superior a este. A hipótese nula é expressa por H_0: μ1 = μ2 e a hipótese alternativa é expressa por H_1: μ1 ≠ μ2. No teste tem-se μ1 = μ2, assim, μ1 - μ2 = 0. A estatística de teste é calculada através da fórmula abaixo:

$$t = \frac{\left(\bar{x}_1 - \bar{x}_2\right) - \left(\mu_1 - \mu_2\right)}{\sqrt{\frac{s^2{}_1}{n_1} + \frac{s^2{}_2}{n_2}}}$$

Teste-t: Média e Desvio-padrão do ROA das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo DEC (período 2011-2013). O valor

encontrado para T foi de -0,229 e não se rejeita a hipótese nula. O ROA médio foi superior nas empresas com serviço de "pior qualidade".

Tabela 14 - Média e Desvio-padrão do ROI das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo DEC (período 2011-2013)

Variáveis	Melhor qualidade	Pior Qualidade
Amostra (n)	2	2
Média (x)	1,28	0,85
Desvio Padrão (s)	0,02	0,35

Fonte: Elaborada pela autora.

Teste-t: Média e Desvio-padrão do ROI das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo DEC (período 2011-2013). O valor encontrado para T foi de 6,997, assim, se rejeita a hipótese nula. Nesta análise, o ROI médio foi superior nas empresas de "melhor qualidade".

2) FEC:

Tabela 15 - Média e Desvio-padrão do ROA das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo FEC (período 2011-2013)

Variáveis	Melhor qualidade	Pior Qualidade
Amostra (n)	2	2
Média (x)	69,16	94,97
Desvio Padrão (s)	45,93	19,65

Fonte: Elaborada pela autora.

Teste-t: Média e Desvio-padrão do ROA das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo FEC (período 2011-2013). O valor encontrado para T foi de -0,730 e não se rejeita a hipótese nula. Com a análise, obteve-se que o ROA médio é superior nas empresas com serviço de "pior qualidade".

Tabela 16 - Média e Desvio-padrão do ROI das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo FEC (período 2011-2013)

Variáveis	Melhor qualidade	Pior Qualidade
Amostra (n)	2	2
Média (x)	0,82	0,83
Desvio Padrão (s)	0,61	0,38

Fonte: Elaborada pela autora.

Teste-t: Média e Desvio-padrão do ROI das empresas com pior qualidade, qualidade normal e melhor qualidade pelo FEC (período 2011-2013). O valor encontrado para T foi de -0,019 e não se rejeita a hipótese nula. Neste teste, é válido ressaltar que continuou rejeitando a hipótese nula, mas as empresas classificadas com seu serviço de "pior qualidade" tiveram um ROI médio superior ao das empresas que tiveram um serviço de "melhor qualidade".

Os testes foram aplicados empregando a classificação de qualidade para DEC e FEC, como já foi citado anteriormente. É válido ressaltar que trocando o indicador de qualidade as empresas que apresentaram "melhor qualidade" ou "pior qualidade" no serviço prestado

foram diferentes. A hipótese nula foi rejeitada em três aplicações do teste de hipótese, sendo que 1 indicador de qualidade e 2 indicadores de desempenho financeiro distintos. Assim, afirma-se que existe uma igualdade entre ROAs e ROIs nas empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro, seja com "melhor qualidade" ou "pior qualidade" no serviço prestado. Pode-se afirmar também que não foi encontrado uma relação entre a qualidade e desempenho financeiro nas empresas utilizadas na amostra deste artigo.

4.1 Análise Adicional dos resultados

Foi realizada uma análise adicional dos resultados visando classificar quais as empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro que possuem os melhores indicadores de qualidade e desempenho financeiro no período de 2011 a 2013. Têm-se abaixo os quadros com as classificações das empresas e é importante ressaltar que quanto menor o valor do indicador DEC ou FEC, maior será a qualidade do serviço da empresa.

Quadro 5 – Classificações das empresas que prestaram serviço de melhor qualidade de acordo com o DEC

Empresa	Razão Social
COELCE	Companhia Energética do Ceará
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
COELBA	Companhia Energética da Bahia
ENERGISA PB	Energética da Paraíba

Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Quadro 6 – Classificações das empresas que prestaram serviço de melhor qualidade de acordo com o FEC

Empresa	Razão Social
COELCE	Companhia Energética do Ceará
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
COELBA	Companhia Energética da Bahia
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
ENERGISA PB	Energética da Paraíba

Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Para analisar os indicadores médio ROA e ROI é importante considerar que quanto maior for o valor destes melhor será o desempenho financeiro. As tabelas 7 e 8 resumem a classificação das empresas.

Quadro 7 – Classificações das empresas que prestaram serviço de melhor qualidade de acordo com o ROA

Empresa	Razão Social
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
ENERGISA PB	Energética da Paraíba
COELCE	Companhia Energética do Ceará
COELBA	Companhia Energética da Bahia
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco

Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Quadro 8 – Classificações das empresas que prestaram serviço de melhor qualidade de acordo com o ROI

Empresa	Razão Social
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
COELCE	Companhia Energética do Ceará
ENERGISA PB	Energética da Paraíba
COELBA	Companhia Energética da Bahia
CEMAR	Companhia Energética do Maranhão
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco

Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Verificou-se que no período de 2011 a 2013 a Coelce ficou em primeiro lugar na classificação dos indicadores de qualidade médios DEC e FEC e o sexto e último lugar foi mantido pela Energisa. As demais empresas distribuidoras de energia elétrica sofreram variações nas posições da classificação realizada.

Analisando os indicadores de desempenho financeiro médios ROA e ROI no mesmo período obteve-se que a Cosern ficou em primeiro lugar e a última posição foi atribuída a Celpe. Observou-se também uma variação nas posições das demais empresas classificadas. Percebeu-se na Energisa uma melhora no posicionamento quanto ao desempenho financeiro apesar de sua qualidade ser inferior comparada as demais empresas.

Comprova-se nesta análise adicional que o indicador de qualidade não se relaciona com o desempenho financeiro das empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O risco de perder participação no mercado e até mesmo a sobrevivência da empresa faz com que esta torne prioridade principal investir na qualidade dos serviços prestados a sua clientela. Tomar conhecimento sobre a relação da qualidade e do desempenho financeiro é uma questão relevante e neste artigo os testes empíricos foram realizados para analisar o possível relacionamento nas empresas distribuidoras de energia elétrica do nordeste brasileiro.

Através dos resultados obtidos com os testes de hipótese, não se pode afirmar que a melhor qualidade no serviço prestado pelas empresas alcançou o melhor desempenho financeiro. As empresas classificadas com "pior qualidade" tiveram os indicadores DEF, ROA e ROI superiores as empresas com "melhor qualidade" que só sobressaíram no indicador DEC.

Na análise adicional realizada constatou-se que as empresas com maior desempenho financeiro não obrigatoriamente prestaram um serviço de melhor qualidade. Não há uma forte correlação entre os indicadores de qualidade e desempenho financeiro, e comprova-se que as empresas que não disponibilizaram uma melhor qualidade nos serviços apresentaram desempenho financeiro superior às demais e vice-versa.

No Brasil, existe um regime de concessão do serviço de distribuição de energia elétrica que serve de explicação para os resultados obtidos devido o fato da maior parte da clientela não ter a liberdade de escolher a empresa fornecedora deste serviço o que ocasiona a não existência de concorrência. A ANEEL fiscaliza e regulamenta as empresas e impõe valores mínimos, mas estes não geram nenhum incentivo para que se possa superar minimamente e possibilitar um serviço sem cortes ou interrupções, o que proporciona receitas e lucros maiores.

Nesse artigo não objetiva-se esgotar a problemática em questão, mas verifica-se a possibilidade de desenvolver estudos mais aprofundados utilizando outros indicadores de qualidade ou desempenho financeiro. Deixa-se como sugestão para estudos futuros a verificação da possível relação da qualidade com o desempenho financeiro nos mais diversos setores de atividade para que se possa comparar os resultados obtidos com os alcançados neste artigo para o setor de distribuição de energia elétrica.

6 REFERÊNCIAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resoluções**. Disponível em: www.aneel.gov.br. Acesso em 15/07/2014.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Demonstrações Financeiras.** Disponível em: Acessado em: 18/07/2014.

COSERN – Companhia Energética do Rio Grande do Norte. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: Acesso em 16/07/2014.

CEMAR – Companhia Energética do Maranhão. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: Acesso em 16/07/2014.

CELPE – Companhia Energética de Pernambuco. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: Acesso em 16/07/2014.

COELCE – Companhia Energética do Ceará. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: Acesso em 16/07/2014.

COELBA – Companhia Energética da Bahia. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: Acesso em 16/07/2014.

ENERGISA PB – Energética da \Paraíba. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: www.energisa.com.br. Acesso em 16/07/2014.
ENERGISA. **Grupo de investidores.** Disponível em: www.investidores.grupoenergisa.com.br. Acesso em 16/07/2014.

ASSAF NETO, Alexandre. **Contribuição ao estudo da avaliação de empresas no Brasil: uma aplicação prática.** 2003. 202 f. Tese (Livre Docência) - Departamento de Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

ALBUQUERQUE, Andrei Aparecido de; CARVALHO, Flávio Leonel; BONÍZIO, Roni Cléber. **Um estudo sobre a relação da qualidade e o desempenho financeiro.** XXI Encontro da ANPAD - Rio de Janeiro, RJ. 2007.

FORKER, Laura B.; VICKERY, Shawnee K.; DROGE, Cornelia L. M. **The contribution of quality to business performance.** International Journal of Operations & Production Management, v. 16, n. 8, p. 44-62, 1996.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BUZZEL, Robert D.; WIERSEMA, Frederik D. **Successful share-building strategies.** Harvard Business Review, v. 53, n. 1, p. 135-144, jan./fev. 1981.

TANURE, José Eduardo Pinheiro Santos. **Proposta de procedimentos e metodologia para estabelecimento de metas de qualidade (DEC e FEC) para concessionárias de distribuição de energia elétrica através da análise comparativa.** 2004. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Departamento de Engenharia de Energia e Automação Elétricas, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à Estatística.** 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

ISSN: 2318-1052

ANÁLISE SOBRE A RELEVÂNCIA DO ARRANJO FÍSICO *(LAYOUT)* DE UM SETOR DE MATERIAIS PARA A PRODUÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE CIMENTO LOCALIZDA EM MOSSORÓ-RN

Antonio Edson Oliveira Honorato (edsonacional@hotmail.com)
Lairena Almizia Miranda Ferreira (lairenamferreira@hotmail.com)
Ana Maria Magalhães Correia (anamagalhaes@ufersa.edu.br) - orientadora

RESUMO

O objetivo deste artigo é mostrar a importância que o arranjo físico adotado por um setor de materiais tem para manter o fluxo de produção de uma fábrica. Para tanto, foi realizado um estudo de caso no almoxarifado de um setor de materiais de uma fábrica de cimento, e, através deste estudo a respeito do arranjo físico do setor, foi possível analisar a importância que a organização do espaço tem para com a realização das atividades produtivas. Para atingir o objetivo traçado foi necessária a realização de uma pesquisa de caráter descritivo, sendo realizado ainda, além de entrevistas com funcionários, a observação *in loco* da rotina de trabalho e do arranjo físico estruturado no setor. Os resultados obtidos por meio das análises realizadas evidenciaram a necessidade de ajustar o arranjo físico atual utilizado no almoxarifado, a fim de melhorar o fluxo das operações inerentes a rotina de trabalho. A conclusão do estudo, comprova a importância que a organização do arranjo físico de um setor de materais tem junto a área de produção, já que estas áreas estão diretamente ligadas, sendo então, de extrema importância que o setor de materiais possua uma boa estrutura funcional, a fim de não causar atrasos ou quebras no fluxo do processo produtivo.

Palavras-chave: Arranjo físico; Materiais; Produção; Processo; Produtividade.

ABSTRACT

The purpose of this article is to show the importance that the physical arrangement adopted by a materials department has to keep the production flow of a factory. For this, a case study was carried out in the warehouse of a materials sector of a cement plant, and, through this study about the physical arrangement of the sector, it was possible to analyze the importance that the organization of space has for the realization of productive activities. To achieve the traced objective was necessary to carry out a survey of descriptive character, being conducted, beyond interviews with staff, on-site observation of work routine and physical arrangement structure of the sector. Through the conducted analyzes, it was realized the necessity to adjust the current physical arrangement used in the warehouse, to improve the operations flow that involve work routine. Based on the study, stays proved the importance of the physical arrangement organization of a materials sector has along the production area, as these areas are directly connected, being of utmost importance that the materials sector has a good functional structure, in order to avoid delays or breaks in the production process flow.

Key-words: Physical arrangement; Materials; Production; Process; Productivity.

1 INTRODUÇÃO

A transição do processo de produção manufatureiro para a produção industrial trouxe novas perspectivas para a otimização do processo produtivo. Com a chegada das máquinas a vapor na fabricação esperava-se que a produção de mercadorias aumentasse e consequentemente os lucros de produção crescessem, o que de fato ocorreu. Logo, vieram os estudos que buscavam a eliminação de desperdícios, pesquisadores como Frederick Taylor, precursor da administração científica, queriam encontrar métodos que além de aumentar a produção, diminuísse a perda de matéria prima, objetivando a geração de maiores lucros para a fábrica.

Nesse sentido, a industrialização das fábricas trazia consigo a automação da produção, a fim de maximizar o processo fabril. As pessoas tiveram que se especializar para manusear o maquinário, auxiliando-o por todo o processo de produção. Elas desenvolviam pequenas tarefas e recebiam alta especialização para o correto manuseio de equipamentos. As tarefas desenvolvidas eram reduzidas ao máximo e comumente repetitivas, as máquinas produziam em larga escala e as pessoas as manuseavam. Portanto, o comum nessa época era os operários não entenderem o processo de fabricação por inteiro, muitas vezes não sabiam sequer qual era o produto final fabricado.

Com o crescimento da industrialização houve também aumento nos índices de competividade entre as indústrias, o que obrigava a busca por mudanças e inovações que deixassem seus processos produtivos ainda mais fortes. Nesse contexto, surgiram estudos como os de arranjos físicos das fábricas, assunto a ser estudado neste artigo. Segundo Carvalho *et al*. (2010), a Toyota começou a utilizar tipos e modelos de arranjos físicos em 1960, porém esses modelos só começaram a ser difundidas por empresas ocidentais a partir de 1970, e desde então, a importância da utilização dos arranjos físicos se expandiram e são consideradas como estratégias de produção por praticamente todas as organizações.

Seguindo esse contexto, Ritzman e Krajewski (2004) afirmam que os arranjos físicos, também chamados de *layouts*, exercem um grande impacto nas organizações e esses impactos estão diretamente ligados com a área produtiva da fábrica. Segundo Slack *et al*. (2002), se o arranjo físico estiver errado, pode levar a padrões de fluxo longos ou confusos, estoque de materiais, filas de clientes formando-se ao longo da operação, inconveniência para os clientes, tempos de processamento longos, operações inflexíveis, fluxos imprevisíveis e altos custos.

Trabalhos científicos recentes têm demonstrado claramente a ligação que o arranjo físico tem com a eficiência dos tempos de produção. Mantendo o mesmo conceito de Slack *et al*. (2002) para Silva (2009, *apud*, Heinen, 2013) empresas que utilizam arranjos físicos inadequados podem ter perdas consideráveis de produtividade como o aumento de estoque, excesso de movimentação tanto de funcionários como de produtos, além de dificultar o gerenciamento do fluxo produtivo.

O trabalho apresentado aqui, objetiva responder a seguinte problemática de pesquisa: como a organização espacial, ou seja, o arranjo físico de um setor de materiais pode beneficiar o fluxo do processo produtivo de uma fábrica de cimento. Serão expressas as vantagens que podem ser alcançadas com a utilização dos arranjos e como eles são feitos em uma fábrica para auxiliar a produção.

Este artigo está dividido em cinco seções, a primeira seção visa introduzir o leitor ao tema abordado, buscando relatar o histórico do assunto trabalhado, a segunda seção traz a fundamentação teórica do estudo, expondo as ideias de diferentes estudiosos do tema, a terceira seção irá apresentar a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, na quarta seção estão contidas as análises e resultados conseguidos pelo estudo realizado, e por último, na quinta seção estão expostas as considerações finais deste artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO

De acordo com Peinado e Graelm (2007), apesar de não ser a única, nem, necessariamente, a mais importante, a função produção é central a todas as organizações. "A gestão da produção é responsável pela produção dos bens e serviços disponibilizados pelas organizações aos seus clientes, que são a razão essencial da sua existência. Todas as demais funções são interligadas à função produção". (PEINADO; GRAELM, 2007, p. 26). Ainda segundo os autores, a gestão da produção compreende vários diferentes assuntos e temas que devem ser trabalhados em conjunto para manter o fluxo de produção da organização. Neste estudo será abordado, especificamente, um desses temas: o arranjo físico, que será trabalhado com mais ênfase a seguir.

2.2 ARRANJO FÍSIO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Conforme Ritzman e Krajewski (2004), o arranjo físico envolve decisões sobre a disposição dos centros de atividade econômica de uma unidade. Esses autores enfatizam que um centro de atividade econômica pode ser qualquer coisa que utilize espaço, como: uma pessoa ou um grupo de pessoas, o balcão de um caixa, uma máquina, uma bancada de trabalho ou uma estação de trabalho, um departamento, uma escada ou um corredor, um suporte de cartões de ponto, uma lanchonete ou um depósito de estocagem e assim por diante. O planejamento do arranjo físico reflete as decisões mais amplas sobre as prioridades competitivas, o processo e a capacidade de uma empresa em arranjos físicos reais de pessoas, equipamentos e espaço. A meta consiste em permitir que os funcionários e os equipamentos operem com mais eficácia. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Complementando esse pensamento, Gaither e Frazier (2004, *apud*, Leite; Diniz, 2006) ressaltam que o objetivo maior do planejamento está focado principalmente na minimização dos custos de processamento, dessa forma, planejar é fundamental para conseguir um melhor aproveitamento na utilização dos recursos produtivos e assim, evitar desperdícios. Um bom arranjo físico pode "melhorar a coordenação entre departamentos e áreas funcionais". (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p. 259).

Já Pasqualini, Lopes e Siedenberg (2010) definem o arranjo físico como uma operação produtiva que se preocupa com a localização física dos recursos de transformação. Assim, deve-se decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. O arranjo físico determina a forma e aparência de uma operação produtiva e por isso é uma das características mais evidentes, geralmente o arranjo é a primeira coisa a ser notada ao entrar pela primeira vez em um local. Ainda nesse sentido, Lopes (2012) expõe que o arranjo físico de uma operação produtiva, assim como qualquer atividade de projeto, deve iniciar-se com objetivos estratégicos da produção. Sendo esse, apenas o ponto de partida de um processo de múltiplos estágios, que contará ainda com outras etapas e estudos a fim de detalhar métodos para a organização espacial e disposição de máquinas e equipamentos.

O arranjo também determina a maneira pela qual os recursos transformados como, materiais, informações e clientes, fluem por meio da operação. Mudanças relativamente pequenas na localização de uma máquina numa fábrica ou dos bens em um supermercado, ou a mudança de salas em um centro esportivo, podem afetar o fluxo de materiais e pessoas com a operação. Isto, por sua vez, pode afetar os custos e a eficácia geral da produção. (PASQUALINI; LOPES; SIEDENBERG, 2010).

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o arranjo físico afeta não só o fluxo de trabalho dos processos, como também os processos em outros lugares de uma cadeia de valor, observando isso, pode-se perceber que as decisões sobre o arranjo devem ser tomadas sendo levados em consideração os efeitos sobre todo o processo.

Ainda de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o arranjo físico é uma maneira de melhorar os processos que podem afetar as prioridades competitivas de uma organização de diferentes maneiras, a saber: aumentando a satisfação do cliente e as vendas; facilitando o fluxo de materiais e informações; reduzindo riscos para os trabalhadores; melhorando a comunicação; aumentando o animo dos funcionários; aumentando a utilização eficiente de trabalho e equipamento. Dessa forma, o arranjo estabelece melhorias não só na utilização do espaço físico, como também na disposição dos funcionários no local de trabalho.

Portanto, o arranjo físico de uma organização tem forte influência sobre o fluxo de produção, além de trabalhar melhor o espaço físico, organizando máquinas e equipamentos pelo processo produtivo, também estuda a localização adequada do pessoal da produção no seu local de trabalho, buscando diminuir o cansaço humano e aumentar os índices de produtividade dos mesmos. Dessa forma, as melhorias que os tipos de arranjos visam trazer para a produção vão muito além de uma simples localização de um equipamento no ambiente de trabalho.

Para Oliveira (2004, *apud*, Carvalho *et al*., 2010) o arranjo físico visa atender os objetivos de: obter maior satisfação e ânimo por parte do empregado; obter melhor aparência na área de trabalho; conseguir maior produção em um menor tempo; redução dos manuseios e espaço percorrido; economia de espaço; melhor e mais fácil supervisão; ajustamento mais fácil à mudanças; aquisição de um fluxo de trabalho mais eficiente e que impressione de maneira favorável visitantes, clientes, etc; redução à fadiga dos colaboradores no desempenho de suas tarefas; e diminuição de riscos para a saúde e segurança do operário.

Assim, o arranjo físico deve ser planejado e aplicado na organização embasado por um estudo minucioso sobre suas características e necessidades, visando alcançar o melhor resultado possível. Cada organização deve, por meio desse estudo, analisar os resultados esperados e definir o tipo de arranjo físico ideal para conseguir alcançá-los.

2.2.1 TIPOS DE ARRANJO FÍSICO

A escolha do tipo de arranjo físico a ser utilizado depende do tipo de processo escolhido. Segundo Ritzman e Krajewski (2004), existem quatro tipos de arranjos físicos: de processo, de produto, híbrido e de posição fixa. “A decisão sobre qual arranjo específico escolher é influenciada por um entendimento correto das vantagens e desvantagens de cada um.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, *apud*, HEINEN, 2013, p. 31).

Ainda falando sobre como selecionar um tipo de arranjo físico, Slack, Chambers e Johnston (2009) comentam que o tipo de operação utilizada pela organização terá grande influência na escolha. E para ajudar nesse processo de escolha devem ser enfatizadas as diversas características de cada tipo de arranjo físico, levando em consideração também o objetivo do estudo do arranjo que é o de minimizar os custos associados ao fluxo de produção. Deve ser avaliado ainda, o custo para manter o tipo de arranjo físico escolhido, essa avaliação merece atenção especial já que “o custo exato de operar o arranjo físico é difícil de prever e provavelmente dependerá de fatores numerosos e difíceis de quantificar.” (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009, p. 195). Neste trabalho serão estudados quatro tipos de arranjos físicos: por processo, por produto, híbrido e o de posição fixa.

Para Carvalho *et al*. (2010) o arranjo físico por processo é aquele em que a predominância na tomada de decisões está nos processos, estes processos devem ocorrer de

modo que o espaço físico seja comportado de acordo com a dinamicidade dos mesmos; é flexível e possui fluxo longo. Este tipo trabalha com um processo intermitente, que é o melhor para a produção de volume reduzido e grande variedade, o gerente de operações precisa organizar os recursos (funcionários e equipamentos) em torno do processo. Um arranjo físico de processo, que agrupa estações de trabalho ou departamentos de acordo com a função, preenche essa finalidade. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Já no arranjo físico por produto, cada produto, cliente ou informação segue uma sequência predefinida de atividades, que coincide com a sequência na qual os processos foram arranjados fisicamente, formando uma linha de produção. Este fluxo é sempre muito claro e previsível, tornando-o relativamente fácil de controlar. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Então, segundo Ritzman e Krajewski (2004), em vez de os recursos serem partilhados entre muitos produtos, eles são dispostos em torno do percurso do produto. Para Leite e Diniz (2006), o arranjo físico por produto facilita o controle do processo e minimiza o manuseio de materiais, ou seja, o material passa pelas operações e existe um único produto fabricado em grande quantidade.

Conforme Carvalho et al. (2010), os arranjos físicos híbridos são aqueles que existem dois tipos de arranjos ou mais. Geralmente esse tipo de arranjo físico está relacionado a empresas de prestação de serviços. Para Peinado e Graeml (2007), o arranjo físico híbrido é utilizado quando se deseja aproveitar as vantagens dos diversos tipos de arranjo físico de forma conjunta. Geralmente é utilizada uma combinação dos arranjos por produto e por processo. "Um arranjo físico híbrido adota uma estratégia intermediária, pela qual algumas partes da unidade encontram-se dispostas em um arranjo físico de processo e outras em um arranjo físico de produto". (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 199).

E no arranjo físico de posição fixa, de acordo com Slack, *et al*., (1999, apud, Leite; Diniz, 2006), o produto a ser trabalhado permanece fixo enquanto os trabalhadores e ferramentas movimentam-se ao redor e, tem como característica a existência de uma pequena variedade de produtos em pequenas quantidades. Isso acontece em situações onde todo o processo produtivo se desenvolve em uma área restrita, como no caso de produção artesanal, construção de navios, aviões e equipamentos de grande porte. E segundo Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), este tipo de arranjo é utilizado quando o produto é pesado ou difícil de mover ou quando não se deseja a movimentação do mesmo, e, muitas vezes, essa é a única solução possível.

Portanto, pode-se observar que os tipos de arranjos físicos são variados e possuem características diferentes, dessa forma, o estudo prévio a ser realizado pela empresa é realmente necessário para que possa ser escolhido o tipo que mais se adequada às necessidades dela. E como quaisquer técnicas administrativas, de acordo com Peinado e Graeml (2007) nos arranjos físicos existem vantagens e desvantagens, como mostra o quadro a seguir.

Diante do que foi exposto fica claro que a empresa precisa, primeiramente, se conhecer e definir seus objetivos para então estudar qual o melhor tipo de arranjo físico a ser utilizado para suprir suas necessidades, e então avaliar as vantagens e desvantagens de cada tipo e de acordo com o que foi definido, escolher o tipo ideal.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens dos tipos de arranjo físico.

	Vantagens	**Desvantagens**
Processo	Alta flexibilidade de mix e produto.	Baixa utilização de recursos. Pode ter alto estoque em processo ou filas de clientes.

	Relativamente robusto em caso de interrupção de etapas. Supervisão de equipamento e instalações relativamente fácil.	Fluxo complexo pode ser difícil de controlar.
Produto	Baixos custos unitários para altos volumes. Dá oportunidade para especialização de equipamento. Movimentação de clientes e materiais conveniente.	Pode ter baixa flexibilidade de mix. Não muito robusto contra interrupções. Trabalho pode ser repetitivo.
Híbrido	Relaciona vantagens dos tipos por processo e por produto.	Relaciona desvantagens dos tipos por processo e por produto.
Posição Fixa	Flexibilidade de mix e produto muito alta. Produto ou cliente não movido ou perturbado. Alta variabilidade de tarefas para a mão de obra.	Custos unitários muito altos. Programação de espaço ou atividades pode ser complexa. Pode significar muita movimentação de equipamentos e mão de obra.

Fonte: Adaptado de Slack *et al*., (2008, apud, Pasqualini; Lopes; Siedenberg, 2010).

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado no setor de materiais de uma fábrica de cimento, onde foi analisada, principalmente, a disposição física do ambiente, localização de materiais estocados e o serviço desenvolvido pela mão-de-obra do setor relacionado com o tipo de arranjo físico utilizado.

A pesquisa realizada é caracterizada como descritiva, visando analisar e interpretar aspectos mais profundos sobre o tema apresentado. A pesquisa descritiva segundo Casarin e Casarin (2011) trata-se de uma pesquisa que procura caracterizar e identificar atitudes, opiniões ou crenças de um determinado grupo ou população. Gil (2002) explica que a pesquisa descritiva é a que habitualmente os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática realizam. “São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, [...]”. (GIL, 2002, p. 42).

A iniciação da pesquisa se deu primeiramente pelo levantamento bibliográfico preliminar, analisando opiniões e discussões de diferentes autores sobre o tema proposto. “A pesquisa bibliográfica, [...], faz uso de artigo, teses, dissertações, livros etc., escritos por outros autores sobre o tema em questão”. (CASARIN; CASARIN, 2011, p. 46). Este levantamento serviu para que pudesse ser tomada uma maior familiaridade com o assunto.

As análises foram fundamentadas por meio de observação *in loco*, a fim de entender o tipo de arranjo físico utilizado pela empresa, as principais características e seus pontos fracos e fortes. Complementando a observação, fez-se uso da entrevista semiestruturada, com funcionários do setor que contribuíram por meio de explicações e experiências acerca do

tema. Segundo Gil (2008), por meio da entrevista semiestruturada pode-se conseguir uma visão geral do problema, bem como a livre opinião do entrevistado a respeito do assunto.

A entrevista abordou questões a respeito da importância da área de administração de materiais para área de produção, como também o tema foco do estudo: o arranjo físico. Com a ajuda de dois colaboradores do referido setor, foi possível entender os métodos usados para a organização do espaço do almoxarifado e ainda observar a forma como essa organização contribui para a realização do fluxo de atividades inerentes ao setor de administração de materiais.

Completando os métodos de pesquisa, foi utilizado como base o estudo de caso, que de acordo com Gil (2002) é um método amplamente utilizado nas ciências biomédicas e sociais. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um ou pouco objetos de pesquisa, e com isso permite o conhecimento amplo e detalhado do assunto, tarefa que segundo Gil (2008) seria praticamente impossível de se conseguir por meio de outros tipos de delineamentos. "O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos". (GIL, 2008, p. 58).

Para analisar os dados coletados na entrevista fez-se uso da análise do discurso. "A análise do discurso é um método cujo objetivo é não somente compreender uma mensagem, mas reconhecer qual é o seu sentido, ou seja, o seu valor e sua dependência com um determinado contexto". (VERGARA, 1998, *apud*, EITERER, 2008). E segundo Fischer e Gondim (2009), a análise do discurso tem como objeto de estudo o próprio discurso. Em síntese, a análise do discurso é a análise da fala em contexto e ajuda a compreender como as pessoas pensam e agem. (Fischer; Gondim, 2008). E para representar o arranjo físico do setor na pesquisa foi necessária a utilização do *software Autodesk Homestyler* a fim de melhor ilustrar o ambiente físico para auxiliar na análise das características do tipo de arranjo utilizado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DO ARRANJO FÍSICO DA EMPRESA

O estudo de caso foi realizado em uma fábrica produtora de cimento *Portland*. Trata-se de uma empresa que faz parte de um dos maiores grupos cimenteiros do Brasil, com unidades de produção presentes em vários estados brasileiros. Para o desenvolvimento do estudo, foi tomada como objeto de análise uma das fábricas do grupo, localizada na cidade de Mossoró-RN, especificamente no setor de materiais da mesma.

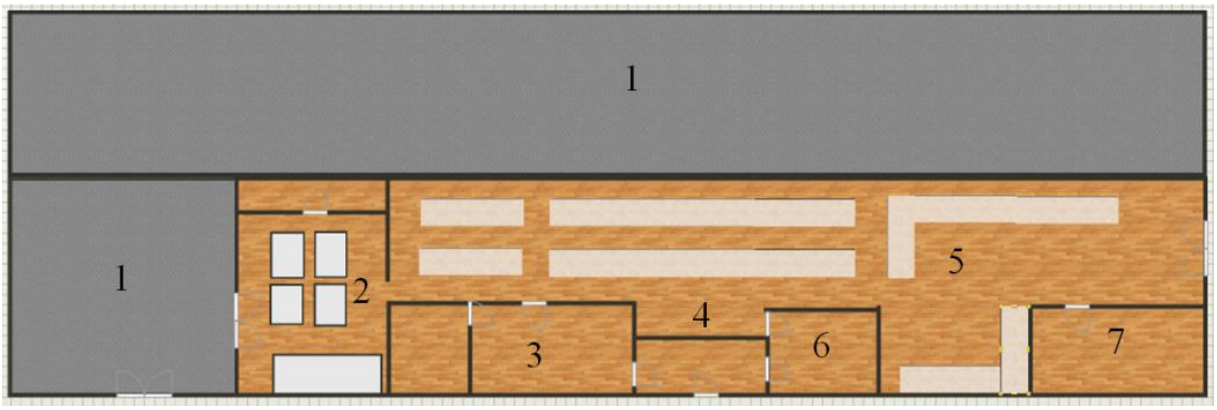
O setor de materiais é composto por dez colaboradores. Quatro assistentes administrativos, responsáveis pela manutenção das áreas de estocagem, recebimento, guarda e entrega de materiais. Cinco analistas de materiais que atualizam os sistemas de controle de estoque, processando notas fiscais de recebimento, integram as informações da área com outros setores, realizam inventários periódicos e analisam os procedimentos de estocagem. E por fim, o gestor de materiais que é responsável por todos os processos executados no setor e pela administração do pessoal.

De acordo com os dados coletados, o arranjo físico segue critérios e estudos específicos de acondicionamento e disposição de materiais e pessoas. Para o bom funcionamento das atividades o espaço dispõe de iluminação adequada, segurança e conservação. O local de guarda de materiais é de fácil acesso, seguro e limpo. O setor de materiais está dividido em cinco partes: pátio de estocagem externo, área de recebimento de

ISSN: 2318-1052

materiais, área de estocagem interna, balcão de atendimento e entrega e área de administração de materiais. A figura 1 dá uma visão geral do setor.

Figura 1 – Arranjo físico do almoxarifado central do setor de materiais



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Legenda:

1. Pátio de estocagem
2. Recebimento de materiais
3. Administração de materiais
4. Entrega de materiais
5. Almoxarifado (materiais leves e peso médio)
6. Área do “supermercado”
7. Estoque de materiais de segurança

No pátio de estocagem estão armazenados materiais volumosos e resistentes ao desgaste provocado por fatores naturais ou não, como sol, chuva, poeira etc. Como mostra a figura 2.

Figura 2 – Pátio de estocagem de materiais (externo)

Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Na área de recebimento de materiais estão organizados *pallets* para a separação de materiais, antes da guarda no estoque. São seis *pallets* dispostos no local: o de material recebido, onde é colocado o material que chega ao setor para a devida conferência; materiais que necessitam de inspeção técnica são separados no *pallet* – aguardando inspeção técnica; materiais recebidos com alguma divergência são separados em um *pallet* específico; há um *pallet* para materiais que serão transferidas para outras unidades do grupo; também são separados os materiais que não ficarão estocados, pois serão entregues diretamente ao usuário; e há ainda, o espaço para colocar os materiais liberados para guarda no estoque.

O material recebido é descarregado no local indicado (*pallet* de material recebido), onde ficará aguardando liberação para guarda, liberação para entrega ao usuário ou inspeção técnica, no caso de materiais gestionáveis (materiais que serão estocados), e no caso dos materiais transitórios (materiais que não são estocados) serão despachados diretamente aos setores solicitantes, sem serem estocados, ou poderão ser alocados no *pallet* de materiais transitórios, até que a entrega seja efetuada.

No caso de haver problemas ou desconformidade com material, este será destinado ao *pallet* exclusivo para material não conforme, e será solicitada a execução do processo de divergência de material. A figura 3 mostra a organização do espaço da área de recebimento.

Figura 3 – Área de recebimento: separação de materiais

Fonte: Pesquisa de campo (2014).

A área de administração de materiais é responsável pelo processamento e controle das notas fiscais, atualização do sistema de estoque, processos de divergência de materiais e coordenar todas as atividades desenvolvidas pelo setor, bem como organizar e controlar a utilização de materiais e insumos.

Na área de estocagem interna estão os materiais que precisam de acondicionamento adequado para aumentar sua durabilidade, esta área além de conter o espaço para materiais que podem ser guardados em temperatura ambiente, há ainda uma sala climatizada e uma estufa, para alguns tipos de materiais que precisam ser armazenados em temperatura especial. A figura 4 mostra as estantes utilizadas para guarda.

Figura 4 – Estantes para armazenamento de materiais

Fonte: Pesquisa de campo (2014).

A área do "supermercado" é destinada a materiais de baixo custo e alta demanda. Esses materiais estão disponíveis para os usuários sem a necessidade de requisição. A previsão de utilização desses materiais é feita mensalmente.

Os materiais precisam estar devidamente alocados e identificados nas estantes de forma que sua localização e acesso sejam rápidos e fáceis. A localização dos materiais é feita com base em uma organização de "famílias" de materiais. Por exemplo, supondo que a estante número 3 seja destinada a materiais elétricos, nesta estante estariam alocados apenas materiais pertencentes a sua família, esse método garante uma maior agilidade para a guarda e entrega de materiais. Essa rapidez na entrega é de extrema necessidade para que área de produção não fique ociosa, qualquer falha na localização de um material pode parar a linha de produção, causando a perda de produtividade.

As estantes são organizadas em forma de "arruamento", e cada corredor é enumerado. Cada linha da estante é nomeada de A-Z, e cada coluna recebe uma numeração, como mostra a figura 5.

Ainda com o intuito de não atrasar a área de produção, todos os colaboradores do setor de materiais são polivalentes, ou seja, todos são treinados para fazer todas as atividades,

desta forma, não há atrasos para realizar as atividades de recebimento, armazenamento e entrega de materiais. Com isso, o fluxo de atividades do setor permanece constante, não dependendo de um funcionário específico para realizar cada atividade. O número de funcionário também é suficiente para atender a demanda do setor.

Figura 5 – Localização de materiais nas estantes

Fonte: Pesquisa de campo (2014).

4.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS E SOLUÇÕES PROPOSTAS

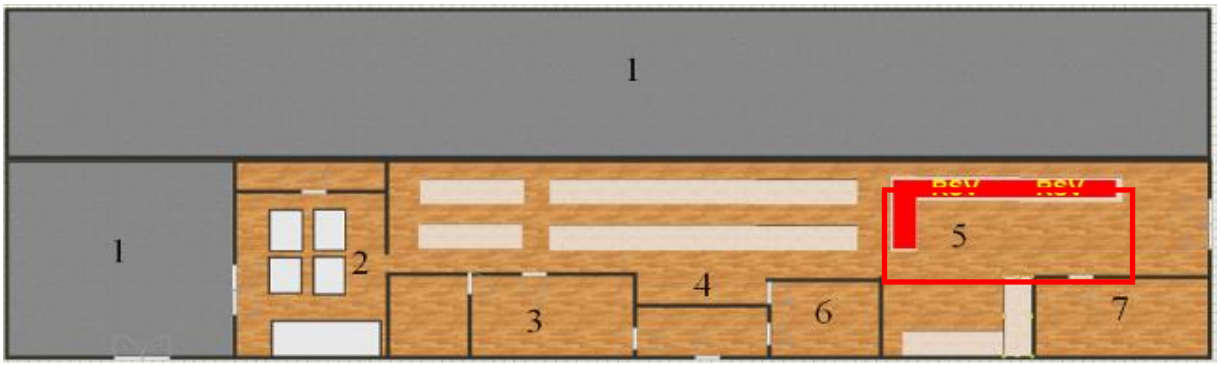
Apesar do bom fluxo de realização das tarefas do setor de materiais, foi observado durante a pesquisa um problema que ocorre em alguns períodos do ano que envolve o arranjo físico do setor. O fato é que a área de produção pode solicitar ao setor de materiais reservas de materiais para períodos de manutenção de equipamentos produtivos. O que acontece é que esses itens reservados não são armazenados em locais específicos, ou seja, apesar de reservado o material continua na mesma estante junto com materiais não reservados. Porém, materiais reservados só devem ser entregues ao setor que os reservou.

O único procedimento realizado para diferenciar os materiais reservados e não reservados é que, os materiais em reserva estarão classificados como RSV no sistema de controle de estoque e com uma etiqueta de reserva no estoque físico. No entanto, esse procedimento não é suficiente para distinguir esses itens. Pois, há vezes que no momento da entrega do material acontece de ser entregue um material reservado, sendo que o correto seria um não reservado e com isso, quando a área de produção solicitar o material que estava reservado, o mesmo não estará em estoque, e essa situação poderá, em casos extremos, ocasionar a parada da produção.

Com base nesta situação, foi realizado um pequeno ajuste do arranjo físico atual de forma que houvesse uma área destinada exclusivamente para guarda de materiais reservados, além disto, percebeu-se também a necessidade que no sistema de controle de estoque o item em reserva permanecesse oculto até o momento de sua utilização, para que erros referentes à

baixa de requisições fossem evitados. Assim, a figura 6 apresenta a proposta de novo arranjo físico para o setor.

Figura 6 – Implantação de área exclusiva para materiais reservados



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Com a implantação de uma área destinada a aguarda apenas de materiais reservados alguns problemas poderiam ser eliminados. Não seria mais necessário que fosse feita a etiquetagem de separação de materiais reservados, pois esses seriam alocados em um espaço apropriado, eliminando assim a necessidade de dispender tempo com essa atividade.

Os problemas de entrega de materiais reservados para requisitantes sem reserva também seriam eliminados, já que os materiais reservados estariam estocados em uma localização específica. Com esse procedimento, a entrega de materiais reservados seria mais rápida e os materiais estariam mais bem organizados em uma estante exclusiva. Complementando a organização física, viria à mudança na organização virtual, o sistema de controle seria melhorado, pois ocultaria o material reservado como forma de segurança para que não houvesse erros no momento do atendimento a requisições.

Com essa mudança, espera-se que o fluxo de entrega de materiais aconteça de forma mais eficiente, e que ocorram menos riscos de furo de estoque, diminuindo também a probabilidade de atrasar o processo produtivo. Diminuiriam as chances dos funcionários se confundirem na entrega do material reservado, pois este estaria alocado em um local específico. Para Peinado e Graeml (2007) um arranjo físico bem elaborado é importante para que consequências no processo produtivo sejam evitadas e o fluxo de produção permaneça acontecendo sem falhas ou atrasos.

Dessa forma, as propostas apresentadas poderão contribuir para a diminuição de riscos ou problemas produtivos, gerando o aumento na capacidade de produção. No entanto, deve-se salientar que para que o ajuste seja realizado serão necessários custos com adaptação do arranjo físico e ainda com a reprogramação do sistema de controle de estoque.

Portanto, a empresa precisa analisar as propostas de mudanças feitas pelo estudo e verificar a possibilidade de adequação do seu arranjo físico, buscando promover um comparativo dos custos necessários para a viabilização da proposta junto às vantagens que poderão ser alcançadas, caso sua realização seja confirmada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar com o estudo realizado que o fluxo do processo produtivo de uma fábrica depende diretamente da organização do setor de materiais, isso porque problemas de estoque podem gerar atrasos e/ou paradas na produção, ocasionando prejuízos. Portanto, o setor de materiais deve manter um arranjo físico que não contenha problemas de estrutura ou que gere dúvidas na realização das tarefas da mão de obra, pois esses problemas levam a ineficiência na realização de atividades.

Desta forma, pode se afirmar que o objetivo proposto inicialmente foi alcançado, e que o ajuste proposto para reorganização do arranjo físico mostrou-se relevante para a empresa, visto que este ajuste levaria a otimização dos processos de entrega de materiais e, consequentemente, ao aumento de eficiência no fluxo de produção, diminuindo os riscos de ociosidade.

Ficou bastante nítida a importância que o modelo de arranjo físico utilizado pela área de materiais de uma empresa tem para com a área de produção, pois estas áreas trabalham em contato direto, já que a produção depende de recursos materiais para produzir. Sendo assim, o arranjo físico deve contribuir para manter o fluxo de produção da fábrica ininterrupto, diminuindo as chances de quebra na produção.

Por fim, as empresas devem sim investir em estudos e processos que levem uma melhor organização do setor de materiais, para que o fluxo do trabalho fique mais eficiente e então, a produtividade aumente. Quanto menos atrasos ou paradas a produção tiver menos prejuízos serão gerados e menos custos dispendidos. Por isso o arranjo físico de um setor de materiais é tão importante para manter o fluxo do processo produtivo de uma fábrica.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Dannúbia S.; RESENDE, Dayanne P.; SOUZA, Nayara S. H. de; LIMA, Rosenir F. **Implantação de um arranjo físico (layout) e sua relevância para a dinamicidade organizacional no processo de produção:** revisão bibliográfica. Interciências, Teresina, PI, v. 2, n. 2, jul./dez. 2010.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica:** da teoria à prática. Curitiba: Ibpex, 2011. 201 p.

EITERER, Luiz Henrique. **O método da análise do discurso**. Disponível em: <http://lheiterer.blogspot.com.br/2008/07/o-mtodo-da-anlise-do-discurso.html>. Acesso em: 18 jun. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 173 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 197 p.

GONDIM, Sônia M. G.; Fischer, Tânia. **O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural** in Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS. Bahia, Vol. 2, Nº 1, 2009.

HEINEN, Mayara Hobold. **Proposta de arranjo físico baseado nos conceitos da produção enxuta para uma fábrica de estruturas metálicas**. Medianeira, PR. UTFPR, 2013.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LEITE, Ronaldo L.; DINIZ, Alexandre M. F. **Estudo do arranjo físico:** o caso do gargalo de produção na manufatura de máquinas de costura. Bauru, SP, Brasil, 2006.

LOPES, Edenilson de S. **Arranjo Físico**. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAe-FwAD/arranjo-fisico>. Acesso em: 27 mai. 2014.

PASQUALINI, Fernanda; LOPES, Alceu de O. L.; SIEDENBERG, Dieter. **Gestão da Produção**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R. **Administração da produção:** operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ISSN: 2318-1052

AUTOMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SALINEIRA DE MOSSORÓ/RN.

Eliane de Souza Lemos (lianelemos@outlook.com)
Jader Torres Rego (jaderrego@bol.com.br)
Nayara Rayane Barros Pinto (nayararbp@gmail.com)
Regileuza Rodrigues Campelo Bezerra Paz (regileuza_paz@hotmail.com)
Valdir Nunes de Melo (valnunes.melo@gmail.com)
Lílian Caporlíngua Giesta (ligiesta@gmail.com) - orientadora

RESUMO

Com a crescente modernização das empresas, a automação torna-se uma consequência da busca pelo crescimento produtivo e da lucratividade. Empresas que adotam os processos de automação sofrem positivamente e negativamente os seus efeitos, não sendo diferente no setor salineiro. Uma vez que o objetivo deste trabalho é analisar a percepção de funcionários e gerentes acerca da automação em uma empresa do setor salineiro de Mossoró, utilizou-se o método de estudo de caso qualitativo, tendo como procedimento de coleta de dados entrevistas, buscando uma visão dos gestores e funcionários da automação na indústria de sal e a observação realizada durante a visita a empresa. Por conseguinte, é possível analisar que a empresa estudada do setor salineiro que atua especificamente no refino do sal, sofreu impactos significativos no aumento da produção e da qualidade dos produtos, como também, grande diminuição do quadro de pessoas e dos custos fixos salariais oriundos do processo de automação.

Palavras-chave: *Automação, Setor Salineiro, Produção.*

Abstract:

With the increasing modernization of enterprises, automation becomes a consequence of the search for productive growth and profitability. Companies that adopt automation processes positively and negatively suffer its effects, not being different in salt sector. Since the objective of this study is to analyze the perception of managers and employees about the automation in a company of salt sector Mossoró, we used the method of qualitative case study, with the data collection procedure interviews, seeking a vision managers and employees of automation in the salt industry and the observation made during the visit to the company. Therefore, we conclude that analyzing the company studied the salt sector that specifically serves the refining of salt, suffered significant impacts on increasing production and product quality, but also large decrease in the number of people coming from salaries and fixed costs the automation process.

Keywords: *Automation, Salt Sector, Production.*

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento econômico e o avanço da tecnologia as empresas passaram a se preocupar em desenvolver novas técnicas e ferramentas de produção para se tornar mais competitivas e obter lucro no cenário mundial. Para isso, muitas empresas deixaram para trás muitas técnicas artesanais de trabalho e implantaram em seus sistemas produtivos máquinas e equipamentos para aumentar a produção e ao mesmo tempo reduzir custos, gerando assim

uma automação no sistema produtivo, pois de acordo com Gonçalves *et al.* (2009, p.2), "a eficiência e a redução de custos na produção, bem como o aumento da produtividade e dos lucros, são pontos-chave numa discussão sobre a automatização."

A automação proporciona ganhos para as empresas como os citados anteriormente, no entanto, não é preciso somente possuir máquinas, mas sim profissionais competentes e qualificados para operá-las corretamente e usufruir dos seus benefícios. E isso pode ser visto na grande demanda que está tendo por pessoas qualificadas para trabalhar nas indústrias, além de muitas empresas estarem desenvolvendo seus próprios centros de qualificação profissional, como as universidades corporativas.

Ao mesmo tempo em que a automação traz ganhos para as empresas, ela também pode ser responsável por problemas sociais e ambientais, como o desemprego estrutural, em que as pessoas acabam sendo "substituídas" pelas máquinas nos seus postos de trabalho, além de contribuir para o aumento da poluição, uma vez que muitas máquinas depositam no meio ambiente resíduos poluentes como fumaça e gases.

Esses impactos podem ser percebidos em empresas que adotaram a automação nos seus processos produtivos, como na indústria salineira, pois esta passou por várias transformações no seu decorrer, e uma delas foi a automação industrial, em que as empresas buscaram "soluções em máquinas e equipamentos como alternativa para seu desenvolvimento e atendimento da demanda" (SAMPAIO; RIBEIRO, 2013, p.2).

A mecanização na indústria salineira foi responsável pelo seu grande crescimento, no entanto, esta causou uma redução da sua mão-de-obra, já que muitos operários se tornaram desnecessários com a mecanização da produção. Com isso, ficam evidentes que as novas tecnologias introduzidas nas salinas trouxeram benefícios, como redução de custos, preços e aumento da qualidade do produto. Porém isso trouxe consequências, como o desemprego da mão-de-obra utilizada nas salinas (SILVA, 2001).

Diante do exposto é preciso conhecer como os impactos que a automação proporciona são notados pelas empresas, por isso este estudo tem como objetivo analisar a percepção de funcionários e gerentes acerca da automação em uma empresa do setor salineiro de Mossoró.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será mostrado todo o aporte teórico usado para a fundamentação do estudo. Com isso o referencial teórico do estudo encontra-se estruturado nos seguintes tópicos: Setor salineiro, automação, consequências da automação e automação no setor salineiro.

2.1 Setor Salineiro

O processo de produção, sob o ponto de vista operacional, envolve recursos a serem transformados e recursos transformadores que, submetidos ao processo produtivo, dão origem ao produto final, ou seja, aos bens e serviços criados pelas organizações. No caso em estudo, o setor produtivo salineiro, que apresenta o sal em diversas formas como o produto de saída, conforme Silva (2001) os tipos são: refinado, grosso, moído, peneirado e granulado.

Cloreto de sódio (Na cl) é o composto químico extraído de águas marinhas. Ele é a fonte da matéria prima mineral para o processo produtivo do sal. De acordo com Diniz (2013)**,** ele é extraído por meio de minas e através da evaporação natural das águas marinhas. Esse tipo de produção se enquadra no sistema empurrado, haja vista que a sua natureza de extração, de armazenamento e de ciclo de vida do produto, permite esse tipo de produção.

No Brasil, existem quatro estados produtores de sal Marinho, o Rio de Janeiro, o Piauí, o Ceará e o Rio Grande do Norte, sendo esse último o maior produtor do Brasil. Segundo o Blog a voz de Areia Branca (2013), o Rio Grande do Norte produz cerca de 95% da

produção nacional. Essa produção é quase toda para o mercado interno, sendo que apenas 4% é destinada à exportação. O sal é o maior produto mineral do estado do Rio Grande do Norte, fonte de riqueza e geração de divisas.

O setor produtivo do sal no Rio Grande do Norte gera emprego e renda, são cerca de 50 mil empregos diretos e indiretos, conforme o programa Globo Ação (2013). A indústria tem um papel fundamental na economia do estado, rendendo cerca de 900 milhões de reais anuais e mais 350 milhões de reais de transporte do produto até o seu local de destino.

Segundo a Fundacentro (2014), o setor produtivo do sal marinho demanda um consumo interno dividido da seguinte maneira: 35% estar relacionado à indústria química de um modo geral, 31% vai para o consumo humano, de animais, alimentos e frigoríficos, 34% são do grupo dos curtumes, indústria têxtil e farmacêutica, prospecção de petróleo e tratamento de água.

Para Silva (2001), a colheita outrora realizada artesanalmente tomou novos rumos com a presença da mecanização e da automação. Isso possibilitou uma maior produtividade e melhor qualidade do produto, possibilitando conforme Carte (2013), exportações do Rio Grande do Norte para Estados Unidos, países da África e Europa.

A escoação do produto foi um dos problemas enfrentados pelos produtores no passado, isso devido aos custos de transporte. Diniz (2013), menciona um exemplo de 1947, no qual o sal saía do Rio Grande do Norte a Cr$ 100,00 e chegava ao Rio de Janeiro por Cr$ 583,20, em que cerca de 50% desse valor era de transporte, ocorrendo um atraso significante do crescimento econômico do setor salineiro.

Em 1974**,** foi inaugurado o Porto Ilha (Areia Branca – RN), que veio a contribuir sensivelmente com o transporte da mercadoria no Rio Grane do Norte, fazendo fluir com mais rapidez e segurança o produto até o sul do país e posteriormente para o exterior.

Conforme o sítio Mercado Aberto (2014), Porto-Ilha de Areia Branca, Terminal Salineiro que é administrado pela Companhia Docas do Rio Grande do Norte (CODERN), registrou-se no mês de abril de 2014 um crescimento de 183% nas exportações de sal no comparativo com o mesmo mês de 2013. No registro foram contabilizadas 51.950 toneladas em abril do ano passado; já no mesmo período desse ano foram computadas 147.100 toneladas de sal exportadas.

No que diz respeito à segurança e saúde ocupacional, o setor sempre foi visto como um vilão, haja vista seu histórico no cenário econômico. As atividades de trabalho estão classificadas como sendo de atividades insalubres, (BRASIL, 1991).

Para Santos (2013), os recursos para a mecanização das salinas vieram com o surgimento da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), em 1959, através de incentivos e financiamentos, dando início a uma nova época para a produção salineira do Rio Grande do Norte, era a chegada da mecanização e que posteriormente viria a automação.

Como foi mostrado, produzia-se, mas podia-se elevar essa produção, o que veio através da mecanização em 1970, conforme Diniz (2013) surge agora um novo momento, a automação.

2.2 Automação

A automação resultou da necessidade do homem administrar as coisas que o rodeavam, o que antes era feito sem tecnologia (GONÇALVES *et al*., 2009). Segundo Rosário (2009), a automação teve início nas indústrias de processo, nas quais foram desenvolvidos equipamentos que controlavam e mediam a elétrica e pneumática e ganhou relevância na década de 1940, com a criação da máquina de comando numérico. Porém, o marco da

introdução das máquinas no meio de produção foi com a Revolução Industrial que tornou as formas de produção mais eficientes e trocou a mão de obra artesanal pelo maquinário.

Com a globalização, nos últimos anos, as fábricas passaram por grandes mudanças visando um ganho de competitividade. Dessa forma, foi necessária a modernização dos seus parques industriais para haver a melhoria dos seus processos e, assim, aumentando a qualidade dos seus produtos, reduzindo custos e oferecendo preços mais acessíveis. Isso deu origem ao conjunto de técnicas e procedimentos chamado automação (ROSÁRIO, 2009).

Para Rosário (2009, p. 18), automação é "um conjunto de técnicas por meios das quais se constroem sistemas ativos capazes de atuar com uma eficiência ótima pelo uso de informações recebidas do meio pelo qual atuam" ou um "sistema que tende a aumentar a eficiência de um determinado processo" (Rosário, 2009, p. 18). Ainda segundo o autor, a automação "é todo processo que realiza tarefa e atividades de forma autônoma ou que auxilia o homem em suas tarefas do dia-a-dia." (ROSÁRIO, 2009, p. 23). Ou seja, a automação facilita os processos, com a otimização desses sistemas, e consegue produzir um maior número de produtos em menos tempo, com mais qualidade e com custos reduzidos.

Para Ribeiro (2001, p. 1.1), automação depende do ambiente e da experiência de quem está envolvido e pode ser:

> A substituição do trabalho humano ou animal por máquina. Automação é a operação de máquina ou de sistema automaticamente ou por controle remoto, com a mínima interferência do operador humano. Automação é o controle de processos automáticos. Automático significa ter um mecanismo de atuação própria, que faça uma ação requerida em tempo determinado ou em resposta a certas condições.

Como toda mudança, a automação gera impactos, tanto negativos quanto positivos, e tem vantagens e limitações.

2.1 As consequências da automação

A automação é um processo pelo qual as empresas que buscam maneiras mais eficientes de produzir, reduzindo custos e maximizando lucros, conseguem atingir seus objetivos. Porém, como toda ação, a automação também tem suas consequências, tanto no aspecto positivo quanto no aspecto negativo.

Não é atual a preocupação crescente com as consequências dos processos de automatização, seus malefícios podem gerar impactos sérios no contexto socioeconômico, como por exemplo, os citados por Groover 1987 (apud SELEME 1987, p. 7-9):

> A automação pode levar a substituição do ser humano por máquinas e implicar a demissão ou reciclagem/aperfeiçoamento dos funcionários para recolocação deles no mercado; a automação pode reduzir o poder aquisitivo da empresa e, por consequência influenciar numa redução de postos de trabalho, o que leva à redução de volume de dinheiro circulante no mercado e resulta na indisponibilidade de recursos por parte da população.

É possível perceber que a redução dos postos de trabalho e a concentração da renda são as maiores preocupações dos autores, pois há um conflito entre um dos benefícios da automatização, que seria, por exemplo, a maior produtividade e em contrapartida o desemprego estrutural, assim sendo, cabe às organizações avaliarem a melhor forma de promoverem a automatização.

Entretanto, não são apenas os aspectos negativos que são debatidos e levados em consideração. De acordo com Michels[6] (2010), outros aspectos, como aumento da produtividade devido à substituição do trabalho manual pelo trabalho automatizado, minimização dos erros humanos, melhoramento da qualidade dos produtos e redução do número de acidentes de trabalho, que influenciam positivamente a automação, são apreciados pelos gestores na aplicação da automatização.

Todavia, com o desenvolvimento crescente de tecnologias, a melhoria constante das máquinas e o aperfeiçoamento dos processos produtivos, o processo de automatização não exclui totalmente a presença do ser humano, este ainda precisa operar as máquinas. Para Gonçalves *et al*. (2009, p.5) "As novas tecnologias tornam praticamente inútil à mão-de-obra sem especialização e de baixa instrução. Por outro lado, ela cria uma demanda imediata por empregados com nível técnico mais sofisticado", ou seja, o grau de instrução e capacitação deste funcionário precisa ser maior e este deve estar preparado para operar as máquinas com eficiência.

É importante enfatizar que para cada máquina adquirida por uma empresa, essa necessitará de pelo menos um funcionário que possa tratar de seu funcionamento e manutenção. Então, há uma perceptível ambiguidade ao referir-se à automação como causadora do desemprego estrutural.

Sendo a automação uma tendência a ser seguida pelas empresas contemporâneas para aumentar a produtividade e qualidade dos produtos, muitas empresas têm buscado a automatização, bem como ocorre no setor salineiro.

2.4 A automação no setor salineiro

Para se constatar a automação do setor salineiro em Mossoró, antes se deve conhecer um pouco da forma como era feita a exploração do sal no Brasil, de sua evolução histórica, em que a partir de 1605 se iniciou a produção de sal no Rio Grande do Norte, produção feita de forma rudimentar, bem diferente do que ocorre hoje.

A evolução no processo de produção de sal proporcionou ganhos na economia da região de Mossoró pelos modos como é feito hoje a exploração do produto. O sal marinho era produzido no Brasil pelo acúmulo de uma parte da água do mar em sucessivos compartimentos de diferentes dimensões. "Barragem" era chamado o primeiro compartimento, com área entre 1.000 e 3.000 m², onde entrava diretamente a água do mar. Com a ação do vento e do sol, na barragem a água começava a evaporar e daí era distribuída para os cercos, que eram espaços menores (600-1000 m²) com uma profundidade entre 80 cm e 100 cm. Depois dos cercos, a salmoura ainda passava pelo compartimento chamado "chocador", que media entre 400 e 800 m. No último compartimento, o cristalizador, de 50 a 400 m², ocorria a precipitação do cloreto de sódio, que era recolhido com o uso de instrumentos rudimentares, castigando duramente o trabalhador (KATINSKY, 1995 *apud* NEVES, 2005).

Em meados da década de 1950, o governo de Juscelino Kubitschek utilizou-se de uma política desenvolvimentista baseada na industrialização para promover o crescimento econômico e diminuir as enormes diferenças, quanto à geração de renda, entre as regiões Sudeste e Nordeste. A região Nordeste despontava como uma das áreas menos desenvolvida do país. O governo brasileiro, visando promover mudanças significativas no cenário econômico da região Nordeste, implementa políticas econômicas como forma de estimular e concentrar recursos financeiros, tendo como prioridade investimentos nos setores agrícola e industrial, estratégia proposta pelo Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste

[6] Notas de aula proferida pelo Prof. Leandro Michels, 2010.

(GTDN) que pensava no desenvolvimento do Nordeste (ROCHA, 2004). O documento elaborado por este grupo resultou na criação de um organismo para executar a política proposta que se chamou Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE (CARMO JÚNIOR, 2006).

A Política Econômica Desenvolvimentista do governo de JK estava voltada para a consolidação da Industrialização Brasileira, procurando congregar a "iniciativa privada [...] com a intervenção contínua do Estado, como orientador dos investimentos através do planejamento" (BENEVIDES, 1976 *apud* ROCHA, 2005, p.60).

A SUDENE enfatizou a implementação da indústria de grande porte, assim como, a modernização e dinamização de setores industriais já existentes, mas que operavam seguindo moldes artesanais, como era o caso das nossas salinas as quais, por motivos de ordem natural, davam sinais de dificuldades para abastecer o mercado consumidor interno (CARMO JÚNIOR, 2006).

A década de 1960 foi marcada pelo aumento do consumo de sal no País, gerando essas dificuldades mencionadas acima, principalmente pelo desenvolvimento da indústria química, grande utilizadora deste produto como matéria-prima (COSTA, 2012).

Segundo Costa (1993) *apud* Carmo Júnior (2006), com a incorporação das pequenas empresas iniciada em 1968, a obtenção das melhores áreas salineiras, e com a introdução da tecnologia ao processo, já no início da década de 1970, a maior parte da produção de sal do Rio Grande do Norte estava sob o controle de 03 grandes grupos: o grupo Morton Norwich Products INC, americano, que passou a comandar as salinas Sosal e Guanabara; o grupo Akzo Zoult Chemie, holandês, que passou a comandar as salinas da Companhia Industrial do Rio Grande do Norte (CIRNE); e o grupo Nora Lage, italiano, que assumiu o controle das salinas da Henrique Lage.

De acordo com Fernandes (1995) e Santos (2010), os primeiros anos da década de 1970 foram marcados pelo processo de modernização do parque salineiro do Estado, caracterizando-se, sobretudo pela formação de grandes unidades produtoras, que vinham paralisando e abandonando as pequenas e médias salinas, com graves consequências sociais.

Rocha (2005) descreve que o processo de extração do sal marinho no Rio Grande do Norte, utilizado até o início da década de 1970, se dava em duas etapas: a primeira se dava com a quebra da laje de sal formada nos cristalizadores, de forma manual, utilizando ferramentas (chibanca, pá, picareta etc..), podendo o sal ser colhido a partir de 5 cm de espessura; a segunda etapa se dava com o transporte do sal dos cristalizadores através de carros de mão onde eram empilhados a céu aberto para que se iniciasse o processo de perda da umidade e diminuição dos níveis de cálcio e magnésio pela ação da chuva e do vento.

Ainda de acordo com Rocha (2005), embora tenha o mesmo objetivo, o processo de colheita mecanizada é totalmente diferente da colheita manual. Nesse processo a extração do sal das lajes dos cristalizadores se dá quando o sal atingir a espessura mínima de 15 cm, daí as enchedeiras quebram e recolhem o sal para caminhões caçamba que fazem o transporte do sal para o aterro, onde o sal é lavado e empilhado sem a utilização direta de grande número de mão de obra humana, apenas poucos operadores de máquinas fazem o trabalho que antes era executado por dezenas de trabalhadores braçais.

As salinas de pequeno porte que usavam as primeiras tecnologias e métodos de produção, como cata-ventos e diques para produção de sal em zonas mais elevadas topograficamente, foram crescendo gradativamente devido, principalmente, aos incentivos do Governo Federal que investia no Nordeste para a modernização do setor salineiro, especificamente no Rio Grande do Norte, maior produtor de sal do Brasil. Assim a política desenvolvimentista implementada no Brasil, baseada na industrialização, contribuiu para a implementação de uma indústria salineira de grande porte, com a modernização e

dinamização de setores industriais para atender às elevadas demandas geradas pelo crescimento da indústria química, grande utilizadora do sal como matéria-prima.

Esse processo gradativo de modernização exige um produto cada vez mais competitivo no mercado nacional e internacional, voltado principalmente para a obtenção de um maior grau de pureza e qualidade do sal marinho produzido, aliada com a preocupação em se obter um produto que seja fruto de um manejo biológico adequado e que respeite as normas ambientais em vigor no país.

A mecanização proporcionou uma maior rapidez e aumento na quantidade colhida e melhor qualidade do sal, além de possibilitar um aumento das áreas de produção, ou seja, a utilização de máquinas em lugar da mão de obra humana possibilitou um dinamismo na indústria salineira que era feito na extração com centenas de homens, hoje, uma retroescavadeira e uma caçamba produzem bem mais do que centenas de homens.

Para Fernandes, (1995 apud ROCHA, 2005, p. 65), "a mecanização proporcionou [...] barateamento da produção, chegando a uma redução de até 70% em relação aos custos exigidos pela produção manual".

Romcy (2011) cita que a reestruturação das salinas, em meados de 1970, movimentou toda a dinâmica estrutural do município de Mossoró no referente à produção de sal. Pode-se considerar que a modernização inserida no setor salineiro proporcionou seu crescente fortalecimento ao nível da produção. Entretanto, este mesmo processo contribuiu gradativamente para a diminuição do mercado de trabalho presente neste setor, bem como modificou muitas das características da mão-de-obra empregada.

Com base nas informações colhidas em trabalho de campo realizado por Romcy (2011), tem-se como exemplo a empresa Salmar uma das maiores do setor, que antes da mecanização esta salina produzia por volta de 10 a 12 toneladas de sal manualmente, empregando 400 operários braçais na extração. Nos dias atuais, com a inserção de tecnologia e equipamentos modernos, a escala de produção é de mais de 100 mil toneladas, e emprega apenas oitenta funcionários.

Ainda de acordo com Romcy (2011), essa realidade, na qual o menor número de trabalhadores tem maior produtividade em virtude do aumento da composição orgânica do capital na produção de sal, está presente nas empresas de sal, independente da sua magnitude. Atualmente, nos anos 2000, ainda continua a modernização do setor iniciada em 1970, mas, desta vez, com maior enfoque nos médios e pequenos estabelecimentos salineiros.

Esta afirmação se confirma durante a entrevista realizada pela autora, que segundo o trabalhador empacotador na armazenagem e beneficiamento de sal voltado para a indústria, recentemente as empresas vêm inovando em maquinário, o que está tirando emprego dos trabalhadores. Na empresa onde ele trabalha, uma máquina empacotadeira foi comprada e atendeu às expectativas dos patrões; em decorrência do processo bem-sucedido, outras máquinas serão utilizadas e os trabalhadores voltados principalmente para o empacotamento serão dispensados e demitidos (ROMCY, 2011).

Apesar da força econômica do setor salineiro da região de Mossoró/RN ter forte repercussão no mercado nacional e também no internacional, o mercado de trabalho proveniente desse setor é historicamente precário para a maioria dos seus trabalhadores.

Nos dias atuais, pouco resta da produção salineira artesanal no RN, existem apenas algumas pequenas salinas que ainda se utilizam de pás e de carros-de-mão para realizar a colheita do sal, restritas apenas a pequenos núcleos nos municípios de Grossos, Mossoró, Areia Branca e Guamaré. Além da importância para a economia local, estas áreas representam um patrimônio histórico, natural e arquitetônico ainda pouco reconhecido no país. Essa importância se traduz pelo fato que nelas ainda são replicadas as técnicas de construção e gestão típica dos primórdios dessa atividade.

O presente referencial visa clarear os conceitos de automação para fundamentar a realização de análise dos dados coletados acerca do objeto de estudo. E para a obtenção de respostas às perguntas da pesquisa, utiliza-se métodos que estão descritos na metodologia a seguir.

3 METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, a qual se faz necessária, pois, uma vez que os elementos da pesquisa são imensuráveis, estes não podem ser quantificados. De acordo com Mascarenhas (2012 p. 46), "utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever o nosso objeto de estudo com mais profundidade." A caracterização da pesquisa exploratória, conforme Gil (2002, p.17), "têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses".

Quanto ao método o mesmo se caracteriza como um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com questões abertas e observação sobre o processo de produção mecanizado na empresa. Segundo Cervo (2007 p. 51), entrevista é "uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa." Foram entrevistados o gestor de produção e funcionários da empresa que mostraram interesse pela pesquisa. As entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas.

A observação ocorreu após a primeira entrevista com o técnico industrial, através da observação foi possível conhecer como acontece a produção do sal e como os operários da empresa operam as máquinas.

Para a análise dos dados realizou-se uma análise interpretativa, em que os dados colhidos em campo foram analisados e combinados com a teoria.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados colhidos em campo serão analisados e apresentados nesta seção. Para não citarmos nomes cada entrevistado será mencionado pelo seu respectivo cargo.

4.1 Os impactos da automação na visão dos gerentes e funcionários

Ao todo, três pessoas foram entrevistadas, sendo um gestor, um técnico industrial e um funcionário da área de produção. O primeiro entrevistado é TÉCNICO INDUSTRIAL e trabalha na parte do controle de qualidade da empresa, o qual se mostrou bastante interessado com a pesquisa e discorreu de forma espontânea sobre o assunto. O segundo entrevistado é GESTOR de produção e acompanhou todo o processo de automação dentro da organização. O mesmo mostrou dificuldades para responder as perguntas propostas, mas, ao decorrer da entrevista, sua fala mostrou-se condizente com a dos demais entrevistados da pesquisa. O terceiro entrevistado é ENCARREGADO DE PRODUÇÃO desde o seu ingresso na empresa e acompanhou metade do processo de automatização da organização, no entanto o mesmo falou pouco durante a entrevista, devido a sua pressa para terminá-la, deixando lacunas quanto ao assunto abordado.

Para o TÉCNICO INDUSTRIAL, a mecanização começou efetivamente na empresa a partir da década de 1990 com a implementação de um sistema de refinação a gás natural, sistema mais higiênico e potente. Tal sistema duplicou a produção, que antes era de 8.000 toneladas e agora é de 15.000 toneladas. Segundo o GESTOR DE PRODUÇÃO, até o ano de 2012 foram investidos um milhão e meio de reais para todo o processo de automação, que

logo deu retorno financeiro à empresa devido ao aumento da produção e qualidade do produto.

O processo de implementação das novas máquinas e equipamentos na empresa foi difícil no início, pois os funcionários tiveram que passar por um processo de adaptação para trabalhar com as novas máquinas no processo produtivo, mas que depois os funcionários perceberam que o trabalho ficou mais fácil após essas mudanças, assim como disse o ENCARREGADO DE PRODUÇÃO. Este ressaltou que a dificuldade encontrada pelos funcionários em relação à parte de operar as máquinas é a questão da adaptação às novas tecnologias, mas que logo os desafios são superados. Para o GESTOR DE PRODUÇÃO não foi difícil a introdução dessas máquinas no setor produtivo, pois os trabalhadores e responsáveis pela manutenção na empresa passaram por treinamento e o pessoal da assistência deu todo o suporte para o ajustamento das máquinas no processo produtivo.

Ao falar sobre a reação dos funcionários após a automação, o TÉCNICO INDUSTRIAL salientou que o processo de produção salineira é um processo arcaico na nossa região e que 90% dos funcionários que trabalham nesse processo, até a década de 1990, eram analfabetos ou semianalfabetos. Então a partir do momento que se introduziu máquinas na produção os trabalhadores sentiram dificuldades de operá-las. A partir dessas dificuldades a empresa passou a trabalhar com cores para ajudar os trabalhadores, como por exemplo, usar a cor vermelha para sinalizar que a máquina deveria ser desligada e verde para ligá-la, como visualizado na observação informal durante a entrevista. Tudo isso com o intuito de adaptar o trabalhador à nova realidade, já que o mesmo não sabia ler. O entrevistado também salientou que muitos trabalhadores da empresa, nos dias de hoje, não sabem ler. Já o GESTOR DE PRODUÇÃO relatou que a primeira reação dos funcionários foi o medo da redução no efetivo. Com o processo de implementação das máquinas a empresa procurou selecionar os trabalhadores mais qualificados para continuarem fazendo parte do quadro de pessoal da empresa.

Quando questionado se os trabalhadores passavam por algum tipo de treinamento para operar as novas máquinas, o TÉCNICO INDUSTRIAL disse que os trabalhadores passam por treinamento antes de operá-las e que o processo de adaptação das mesmas é extenso. Já em relação a encontrar profissionais qualificados para utilizar o maquinário, o entrevistado disse que quando a empresa adquire uma nova máquina a pessoa que irá operá-la passa por um processo de treinamento, que começa por alguns funcionários de dentro da empresa para em seguida ser repassado para os demais e para os ingressantes. Em concordância com o TÉCNICO INDUSTRIAL, o GESTOR DE PRODUÇÃO disse que não tem dificuldades, porque, normalmente, a empresa treina e aproveita os que já fazem parte do seu quadro de pessoal, funcionários que trabalham nela há 15, 16 ou 17 anos. O GESTOR DE PRODUÇÃO também salientou que a empresa se preocupa com a questão da segurança, apesar do risco de acidentes serem mínimo.

Em relação aos impactos da automação, para o TÉCNICO INDUSTRIAL, a automação trouxe vários benefícios e também desvantagens. Em relação às desvantagens, o mesmo frisou a questão das demissões, a redução da oferta de empregos e a rotatividades de pessoas. Já em relação às vantagens, citou o aumento da qualidade do produto, o aumento do volume de produção, como visto por Rosário (2009) e Michels[7] (2010), e a redução de encargos trabalhistas com as demissões ocorridas. Para o GESTOR DE PRODUÇÃO, assim como para o TÉCNICO INDUSTRIAL, a automação proporcionou vantagens e desvantagens para a empresa. Como vantagem, o GESTOR DE PRODUÇÃO citou a redução de cargos, pois estes incidem encargos tributários, o que pesa na folha de pagamento e o aumento da produção de 200 a 220 toneladas para 250 a 270 toneladas, além da

[7] Notas de aula proferida pelo Prof. Leandro Michels, 2010.

diminuição no desperdício de embalagem e aumento na qualidade do produto. Porém, a automação ocasionou o desemprego de muitos trabalhadores, como Romcy (2011) e Silva (2001) apontam nos seus estudos sobre as consequências da automação nos diversos setores.

Na percepção do ENCARREGADO DE PRODUÇÃO, a automação trouxe vários benefícios para a empresa, como ambiente de trabalho limpo, a produção ficou mais rápida e a qualidade do produto aumentou. No entanto, a automação trouxe alguns impactos negativos, como as demissões de muitos funcionários. O TÉCNICO INDUSTRIAL salientou também que, lamentavelmente, a tendência é essa, a tecnologia avançando e a máquina tomando espaço do homem. Ao discorrer sobre o processo de demissão, o mesmo disse que as demissões vieram acontecer depois de 2012, pois foi a partir desse período que a empresa passou a trabalhar com sua produção quase que totalmente automatizada, com a aquisição de novas máquinas, conforme apontado por Romcy (2011) e Silva (2001) nos seus estudos, ao falarem sobre as consequências da automação. A implementação das máquinas na década de 1990 teve como objetivo adequar a empresa às normas de qualidade. Segundo o entrevistado, foi a partir de 2012 que muitas pessoas foram demitidas (antes a empresa tinha 100 funcionários e hoje a empresa funciona com menos de 50, com previsão de mais redução com a aquisição de um braço robótico para o processo produtivo) e outras foram aproveitadas para outras funções da empresa, conforme acordo entre a empresa e os funcionários. Pois cada funcionário ao ser aproveitado para exercer outra função sofria uma redução no seu salário, já que antes o mesmo ganhava por produtividade e com a automação isso deixou de existir. O TÉCNICO INDUSTRIAL também destacou que alguns funcionários que foram demitidos estão retornando à empresa, mesmo com baixos salários, por não terem encontrado oportunidades de trabalho no mercado.

Em relação à manutenção das máquinas, todos os entrevistados concordaram ao dizer que a mesma ocorre de forma preventiva e semanalmente, destacando que toda segunda-feira a produção só começa a partir do meio-dia, pois pela manhã ocorre o processo de manutenção das máquinas e equipamentos, mas que durante a semana pode ocorrer manutenção corretiva também. Quando ocorre de uma máquina quebrar durante o processo produtivo, a mesma é concertada imediatamente, pois a empresa conta com um estoque de peças e equipamentos para as máquinas, além de uma equipe de oficina treinada pelos fornecedores das peças. Quando as máquinas estão velhas a empresa opta por substituí-las por outras novas, pois o concerto ou venda não compensa.

Diante dos dados analisados a próxima seção mostrará as considerações finais deste estudo em relação aos impactos da automação em uma empresa do setor salineiro de Mossoró.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor salineiro vem sofrendo grandes modificações em seus métodos produtivos desde a década de 1990. A perspectiva da pesquisa acerca da visão dos gerentes e funcionários de uma empresa do setor salineira a respeito da automação proporcionou conclusivas sugestões. Com o processo de automação na organização foi possível identificar que ocorreram impactos positivos e negativos na produção da organização estudada, na qualidade do produto final, nas relações humanas e no ambiente interno da organização do segmento salineiro.

Nos processos produtivos houve impacto positivo e aumento significativo da produção, possibilitando à organização um maior atendimento das demandas disponíveis no mercado. Também é perceptível a melhoria na qualidade do sal refinado produzido através dos processos de automação. Criando-se a demanda de empregados especializados em controle de qualidade, na empresa.

Em relação às relações humanas na organização, o impacto é paradoxal, por um lado negativo, uma vez que muitos funcionários foram dispensados e/ou reutilizados para funções menos reconhecidas salarialmente. Em contrapartida, os funcionários possuem qualidade de vida superior àquela de antes da automação, momento no qual, problemas como cegueira, DORT (Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho) e LER (Lesão por Esforço Repetitivo) eram comuns, o que é um interessante posterior objeto de estudo para o âmbito acadêmico.

O estudo também aponta um melhoramento do ambiente interno da empresa, no que diz respeito à higiene, condições de trabalho e luminosidade. No entanto, com o advento das máquinas foi identificado um aumento dos ruídos, sendo necessário o uso de equipamentos de proteção reforçados, como os protetores auriculares. Essas conclusões foram possíveis de serem feitas pois as entrevistas e técnicas de pesquisa foram

Os dados analisados, com base nos depoimentos colhidos na empresa salineira, culminam para a conclusão de que a automação nesta organização foi favorável ao seu desenvolvimento econômico e ao aumento da produtividade e da qualidade do produto, podendo em alguns casos, exigir demandas de funcionários específicos, treinados e capacitados para uso e manutenção das máquinas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.213/91**, de 24 de Julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm> Acesso em: 01 de jun. 2014.

CARMO JÚNIOR, João Batista. **GEOGRAFIA DA DOMINAÇÃO:** Um estudo sobre a organização espacial da terra do sal (Macau-RN). 2006. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuário/Downloads/Geografia da dominação JOÃO BATISTA DO CARMO JÚNIOR.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2014.

CERVO, Amado Luiz. Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, Diógenes Félix da Silva et al. **BREVE REVISÃO SOBRE A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ATIVIDADE SALINEIRA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (BRASIL)**. Soc. & Nat., Uberlândia, p.21-34, 09 out. 2012. Trimestral. 25 (1):. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sn/v25n1/03.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2014.

DINIZ, Marco Túlio Mendonça. **CONDICIONANTES SOCIOECONÔMICOS E NATURAIS PARA A PRODUÇÃO DE SAL MARINHO NO BRASIL: AS PARTICULARIDADES DA PRINCIPAL REGIÃO PRODUTORA.** 2013. 227 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2013. Disponível em: <http://www.uece.br/mag/dmdocuments/tese_marco_tulio_mendonca_diniz>. Acesso em: 01 maio 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Cliff et al. IMPACTOS SÓCIO-ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL. In: IV CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE E NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 4., 2009, Belém. **Anais... .** Belém - Pa, 2009. p. 1 - 7. Disponível em: <http://connepi2009.ifpa.edu.br/connepi-anais/artigos/61_1178_1034.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

JÚNIOR, Carlos**. Indústria salineira se recupera e registra crescimento em 2013**. Areia Branca: 2013. Disponível em:<http://vozdeareiabranca.com.br/2013/09/industria-salineira-se-recupera-e-registra-crescimento-em-2013>**.** Acesso em: 01 maio 2014.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MICHELS, Leandro. 2010. Aspectos Sociais da Automação. Impactos na Sociedade. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/leandromichels/DPEE1004/arquivos/ICA%20-%20Aula16%20-%20Impactos%20Sociais%20da%20Automacao.pdf>. Acesso em: 08 maio 2014. **Notas de aula**.

NEVES, Renato. Os salgados portugueses no séc. XX: que perspectivas para as salinas portuguesas no séc. XXI? In: I SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE SAL PORTUGUES. **Anais**... Instituto de História Moderna da Universidade do Porto, 2005, p. 127-134. Disponível em:< http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7975.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014.

Portal da FUNDACENTRO – **Saúde e Segurança do trabalhador na indústria do sal marinho**. Disponível em: <http://www.fundacentro.gov.br/biblioteca/biblioteca-digital> Acesso em: 02 maio 2014.

Portal Mercado aberto RN - **Setor mineral em alta no RN**. Disponível em: <http://www.portalmercadoaberto.com.br/noticias-det?noticia=3229>. Acesso em: 01 abr. 2014.

Porto Ilha de Areia Branca registra 183% de crescimento nas exportações de Sal. Disponível em: <http://www.portalmercadoaberto.com.br/noticias-det?noticia=10804>. Acesso em: 18 jun. 2014.

ROSÁRIO, João Maurício. **Automação Industrial**. São Paulo: Baraúna, 2009.

RIBEIRO, M. A. **Automação Industrial. Salvador**: Tek Treinamento & Consultoria, 2001. Disponível em:<http://www.hdutil.com.br/site/arquivos/equipamentos%20industriais/automacao/Automacao%20industrial%20%204%20edicao.pdf>. Acesso em 09 maio 2014.

ROCHA, Aristotelina Pereira Barreto. **Expansão urbana de Mossoró:** período de 1980 a 2004. 2005. 292 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Urbanismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/9873/1/AristotelinaPBR.pdf>. Acesso em: 15 maio 2014.

ROMCY, Priscila de Oliveira. **ASPECTOS DA DUALIDADE DO TRABALHO NA REGIÃO MOSSOROENSE.** 2011. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: <http://www.uece.br/mag/dmdocuments/priscila_de_o_romcy_dissertacao.pdf>. Acesso em: 16 maio 2014.

SAMPAIO, Priscila Goncalves Vasconcelos; RIBEIRO, Hugo Dantas da Silva. ANÁLISE DA DEMANDA POR SAL REFINADO DE COZINHA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA MOSSOROENSE. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Anais... .** Salvador, 2013. p. 1 - 17. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_177_008_22343.pdf>. Acesso em: 01 maio 2014.

SANTOS, Liherberton Ferreira dos. **Dimensionamento Teórico do Sistema de Recalque na Indústria Salineira do Rio Grande do Norte.** 2013. 43 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal Rural do Semi-árido, Mossoró, 2013. Disponível em: <http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/270/TCC - BCT/LIHERBERTON FERREIRA DOS SANTOS.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2014.

SANTOS, P. P. **Evolução econômica do Rio Grande do Norte (Século XVI a XXI)**. 3 ed. Natal: Departamento Estadual de Imprensa, 2010.

SELEME, Robson. **Automação da Produção: uma abordagem gerencial**. 2. ed. ver. atual. eampl. – Curitiba: Ibpex, 2011.

SILVA, Sérgio Luiz Pedrosa. **UMA ANÁLISE DA INDÚSTRIA SALINEIRA DO RIO GRANDE DO NORTE BASEADA NO MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER.**2001. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80089/192611.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 maio 2014.

Site da Globo – Programa Globo Ação - **Produção de petróleo e de sal impulsionam a economia de Mossoró**. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/acao/noticia/2013/11/producao-de-petroleo-e-de-sal-impulsionam-economia-de-mossoro.html**>.** Acesso em: 01 maio 2014.

CARTE, Regy. **Escoamento de sal no porto ilha aumenta em 26% este ano e anima salineiros**: 2013. Jornal o Mossoroense. Mossoró-RN. Disponível em: <http://omossoroense.uol.com.br/index.php/regional/54787-escoamento-de-sal-no-porto-ilha-aumenta-26-este-ano-e-anima-salineiros>. Acesso em: 21 jun. 2014.

ISSN: 2318-1052

O SENTIDO DO TRABALHO A PARTIR DAS NARRATIVAS DOS COLETORES E VARREDORES DE LIXO DO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ – RN

Flávia Guerra Cavalcante (flavinha.guerra@hotmail.com)
Danielle de Araujo Bispo (danielle.bispo@ufersa.edu.br) - orientadora

RESUMO

A atividade de coletar lixo e varrição de ruas começou constituir-se como um mercado de trabalho que vem promovendo a subsistência desses trabalhadores. Percebendo o trabalho como uma atividade central e importante à formação da identidade do indivíduo e entendendo que o atual cenário do mercado de trabalhodificulta o processo de identificação e construção do indivíduo através do trabalho, o presente artigo tem como objetivo analisar o sentido do trabalho a partir das narrativas dos coletores e varredores de lixo de uma empresa de coleta de lixo do Município de Mossoró - RN. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que faz uso da metodologia da história oral e de entrevistas semi-estruturadas. A análise dos dados se deu através da análise de conteúdo. Foram comparados os dados obtidos nas narrativas dos indivíduos com os *ethos* desenvolvidos por Bendassolli (2007) acerca do sentido do trabalho na sociedade contemporânea. Conclui-se que o sentido do trabalho pra esses indivíduos perpassa o *ethos* instrumental e o *ethos* moral-disciplinar.
Palavras-chave: Trabalho; Subjetividade; Precarização.

1INTRODUÇÃO

A exploração dos recursos naturais associada a uma sociedade consumista, fez com que a atividade de coletores e varredores de rua se constituísse como um mercado de trabalho que vem empregando pessoas ao longo dos anos (KEMP, 2004; CARVALHO, 2004; JUNCÁ *et al*, 2001).

Nesse cenário, a atividade de coletores e varredores de lixo começou a agregar um número cada vez maior de indivíduos que passaram a fazer parte dessa "economia marginal" da cidade (KEMP, 2004). Para Barros *et al* (2002), as pessoas quedesempenham atividades como lixo trabalham com uma atividade excludente em si mesma devido as condições de trabalho que ela impõe. Contudo, o mesmo ressalta que essa atividade pode e deve serconsiderada uma forma de inclusão social, desde que se organize esse ofício de forma a proporcionar ao coletor ou varredor condições dignas de trabalho e de remuneração. Além do mais, o trabalho com o lixo é capaz de ajudar a promover a subsistência de milhares de famílias e exercer papel muito importante na questão ambiental (OLIVEIRA *et al*, 2011).

Segundo Juncá *et al* (2001), a profissão de coletores e varredores de lixo não é um trabalho recente no cenário brasileiro. Trata-se de uma atividade antiga, mas que vem conquistando seu espaço ao longo dos anos e constituindo-se como mercado de trabalho. Silveira *et al* (1998) acrescenta que o trabalho realizado pelos garis ou varredores de ruaé considerado insalubre pelo contato íntimocom agentes presentes nos lixos urbanosque os trabalhadores estão expostos. Esses trabalhadoresrealizam suas tarefas em ambientes abertos e por isso estãosujeitos a diversos tipos de agressões como:variações no tempo, trânsito e animais.

Nesse contexto, podemos perceber o trabalho como uma atividade de vital importância para o ser humano, o qual, de acordo com Martins et al (2013),é exercido em um contexto social que sofre influências provenientes de diversos fatores, havendo também

relacionamento e ação contínua entre o trabalhador e as formas de produção. Nesse sentido, o trabalho pode ser considerado como fonte para que o trabalhador realize-se profissionalmente, acumule riquezas e bens materiais, além de sentimentos de serviços úteis prestados à sociedade, dentre outros. Entretanto, pode significar sofrimento físico, mental e social, agravos à saúde ou até mesmo a morte (MARTINS et al, 2013). Logo, a forma como o trabalho influencia na vida de um ser humano irá depender do sentido que essa atividade tem para o profissional.

No que se refere aos sentidos que o trabalho pode ser percebido, Ricardo Antunes (2009), em sua obra intitulada *Os sentidos do trabalho*, reconhece que a fragmentação, a heterogeneidade e a complexidade, que se mostram presentes no mundo do trabalho atual, promovem a ideia de que estamos vivendo uma era de precarizaçãonas formas de trabalho e, também, das relações de trabalho, o que implica nas mutações da dinâmica social.

Bendassolli (2007), em linha de pensamento similar, argumenta que o trabalho é sensível às alterações da pós modernidade, tais como as oscilações de mercado, a competitividade global e os avanços tecnológicos. O autor relata que o enfraquecimento institucional do trabalho se reflete, entre outras coisas, na substituição do trabalho humano pelo trabalho realizado pelas máquinas e na falência progressiva do Estado subsidiário, deslocando aos indivíduos a tarefa de cuidar da sua própria empregabilidade.

Essas alterações institucionais também influenciam o sentido que as pessoas dão ao trabalho, causando seu enfraquecimento na definição da subjetividade. Todavia, esse enfraquecimento não significa a morte do trabalho, visto que ele apenas adquiriu diferentes narrativas identitárias e, portanto, diferentes sentidos (BENDASSOLLI, 2007). Bendassolli sugere cinco narrativas que explicam como o indivíduo pode entender seu trabalho na atualidade. Tais narrativas, também chamadas de *ethos*, são eles: instrumental, moral-disciplinar romântico-expressiva, gerencialista e consumista. Através dessas narrativas pode-se identificar o sentido do trabalho para o indivíduo.

Diante do contexto de precarização a que esses trabalhadores estão sujeitos e da emergência do debate deste tema, no que se refere ao modo de trabalho na coleta de lixo, e partindo-se do pressuposto que o trabalho adquire diferentes sentidos para o indivíduo, questiona-se, qual o sentido do trabalho a partir das narrativas dos coletores e varredores de lixo do município de Mossoró-RN?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

O trabalho é a atividade transformadora da natureza, na qual prescinde a relação homem x natureza, já que o homem, como agente transformador, retira dela os bens necessários à sua reprodução material, para assim, satisfazer suas necessidades (MARX, 1996). Entretanto, pelo trabalho os homens se fazem diferentes da natureza, sua reprodução ultrapassa os processos simplesmente biológicos, pois, ao realizarem o trabalho, não se está apenas modificando a matéria natural, estão também se transformando ao adquirirem conhecimentos e habilidades novos (MEDEIROS *et al*, 2013).

A atividade laboral permitiu ao longo da história que os homens se tornassem seres sociais e que desenvolvessem a si mesmos na sociedade em que vivem, construindo sociedades diferentes, como também modos de produção diferentes (MEDEIROS *et al*, 2013).Todavia, para caminhar um pouco mais nessa temática, é de fundamental importância

buscar no processo histórico algumas reflexões acerca do sentido do trabalho na formação do ser social, o que possibilitará apreender o sentido do trabalho na atualidade.

O trabalho é uma atividade muito antiga, tendo em vista que ele surge a partir do empenho do homem em satisfazer suas necessidades, garantindo, assim, sua sobrevivência (KRAWULSKI, 1998). Os primórdios do trabalho sãoencontrados na pré-história, com asformas primitivas de economia. Nessa época, o trabalho estava relacionado à natureza, à coleta, à caça, à pesca e ao pastoreio. A partir do momento em que os homens começaram a fabricar seus instrumentos a noção do trabalho foi evoluindo (OLIVEIRA, 1991).

Na Antiguidade Clássica, o trabalho caracterizou-se pela produção agrícola ligada à propriedade de terras. Nessa época, para os gregos, o trabalho na terra representava valor e prestígio, pois estabelecia um elo com a divindade, a qual rege a fertilidade da terra e os ciclos naturais (OLIVEIRA, 1991).

Na Idade Média, com o fortalecimento do comércio,do artesanato e da pecuária, novas demandas de trabalho surgiram, e caracterizaram um novo contexto de relações de trabalho. Essas novas mudanças ajudaramos camponeses a lutar pela liberdade de trabalho eforam decisivas ao rompimento da velha ordem feudal (OLIVEIRA, 1991; KRAWULSKI, 1998).

Frente a essas mudanças, surge um intenso desenvolvimento artesanal e comercial, o qual resulta em importantes modificações estruturais na sociedade e na economia, delimitando um novo período histórico, o qual foi denominado de Idade Moderna (KRAWULSKI, 1991).

Na Idade Moderna, a partir do século XVI, instalou-se, gradativamente, a era capitalista, a qual se caracterizava pela produção de mercadorias e sua circulação intensificada através do comércio. Esse período foi decisivo para as alterações mais significativas na concepção do trabalho e em suas formas de produção (KRAWULSKI, 1991; OLIVEIRA, 1991).

A Revolução Industrial promoveu a passagem do trabalho manual para a máquina-ferramenta, e pouco a pouco o trabalho cotidiano, a mentalidade, a cultura, enfim, todos os setores da vida foram atingidos e transformados. Toda uma gama de novos trabalhos foioferecida.A partir de então, o trabalho passa a denominar-se emprego e configura-se como atividade desenvolvida predominantemente de forma institucionalizada, mediante pagamento de salários e voltada à produtividade e obtenção de lucros (KRAWULSKI, 1991).

Guerreiro Ramos (1981) aponta que o empregoserve como critério definidor da significação social do indivíduo. O autor explica que o empregado eficiente é um ser despersonalizado, ou seja, seu papel profissional deve ser mais importante do que sua realização pessoal. Alterado em sua natureza e em suas formas de organização, o trabalhopassou a ser para a maioria dos trabalhadores à perda da sua independência, já que o que prevalece é a necessidade de produzir fora de casa, sob rigorosa supervisão.

Em sua forma atual, o trabalho tornou-se profundamente degradado enquanto valor, pois elimina a criatividade para grande parte dos indivíduos e o torna um processo desinteressante e sem significado, que obriga os homens a realizar uma tarefa voltada apenas ao aumento da produtividade (KRAWULSKI, 1991).

2.2 MODOS CONTEMPORÂNEOS DE TRABALHO: O TRABALHO PRECÁRIO

Ao discutir o novo contexto das relações de trabalho deve-se considerar que este é resultado dos vários acontecimentos e modificações que antecederam essa nova realidade. A virada do século XX para o XXI também foi um momento decisivo para essa nova realidade. O mundo do trabalho apresentava-se mergulhado em um cenário repleto de mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas (BECKER; GERHART, 1996).

Como resultado a essas mudanças, pôde-se observar a reestruturação das organizações de acordo com as exigências de produtividade, agilidade e capacidade de inovação, bem como o caráter temporário dos empregos e a maior mobilidade dos trabalhadores como também, graves questões como o enfraquecimento do emprego formal, a precarização, a informalidade e as reduções salariais. Essas mudanças geraram uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade e também modificaram as relações entre organizações, e entre empregadores e empregados, e afetando o indivíduo em sua forma individual e coletiva (BECKER; GERHART, 1996; ANTUNES, 2001).

Navarro e Padilha (2007) também discutem a forma contemporânea do trabalho. De acordo com esses autores, essa forma flexibilizada de acumulação capitalista, teve consequências enormes no mundo do trabalho, tais como: redução nos postos de trabalho, terceirização de determinadas áreas e subcontratação. As consequências foram a precarização dos vínculos e condições de trabalho, autos índices de desempregos e aumento do trabalho informal e do "terceiro setor" (NAVARRO, PADILHA, 2007).

Kallinikos (2003) aponta outra característica trazida por essas mutações nas relações de trabalho, o constante movimento de individualização. Para o autor, esse processo de individualização é ocasionado pela forma fragmentação na qual o trabalho se apresenta, visto que para ele o contrato de trabalho representa um relacionamento social, e com a quebra do contrato formal as relações entre empregados e empregadores ganham um caráter transitório e temporal e servem para reduzir o compromisso de empregadores com empregados e empregadores com o governo (KALLINIKOS, 2003).

Desta forma, as transformações acontecidas no mundo do trabalho nesses últimos anos, instituíram um modelo trabalhista caracterizado pela transitoriedade e a alta rotação, onde a condição trabalhista do trabalhador tornou-se individualizada e despolitizada.Em outras palavras, através da terceirização houve o enfraquecimento da regulamentação social, ocasionando a desestabilização no trabalho, a qual se reflete em todos os que vivem do trabalho. Este processo histórico levou a uma constante produção de trabalhos instáveis e, por sua vez, gera entravesàs possibilidades de organização do seu modo de produção, como tambémproblemas de saúde relacionados ao trabalho. Todos esses fatores tornam-se uma forma de influenciar a precariedade do trabalho (HARVEY, 1992; GENNNARI; ALBUQUERQUE, 2012).

Logo, vivemos em uma sociedade salarial, onde o trabalho ainda ocupa um espaço central tanto na vida social quanto individual,e sua precarização dificulta oprocesso de identificação e construção de si, tendo em vista que o trabalho se apresenta como uma forma de construir a identidade do indivíduo (FRANCO; DRUCK, 2010; ANTUNES, 2001).

2.3 AS NARRATIVAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE TRABALHO

O trabalho é um componente essencial ao indivíduo, pois lhe designa caráter, identificação e individualização no contexto em que se insere, diferenciando as pessoas umas das outras. É o elemento básico das relações sociais, podendo representar como uma forma de liberdade do homem para a transformação de sua natureza e da sociedade (ARVEY *et al*,. 1998).

Para Bastos (1995) encontrar sentido para o trabalho proporciona a construção da identidade pessoal e social do indivíduo na medida em que as tarefas que executa, possibilitam que se identifique com aquilo que realiza. Percebe-se, assim, a importância que o emprego tem na vida do indivíduo e como a sua realização está relacionada com o sentido que o trabalho tem para cada pessoa. Desse mesmo modo, salienta-se que além de fazer parte da construção da identidade, o trabalho contribui para dar sentido à vida da pessoa (ANTUNES, 2001).

Segundo Dejours (2008), o trabalho tem um caráter utilitário e também se apresenta como a afirmação da identidade do indivíduo por meio das atribuições individuais inseridas pelo mesmo na realização da tarefa laboral. Enriquez (1999), na mesma linha de pensamento, afirma que o trabalho é constituinte do ser humano, tendo em vista que essa atividade pode ser analisada como forma de identidade dos indivíduos, a qual define a personalidade dos trabalhadores e as remodela, estabilizando suas personalidades e seus desejos, colocando-as na realidade e possibilitando que o indivíduo se desenvolva.

Como se pode verificar, portanto, além de atender a necessidades de ordem objetiva, o trabalho humano possui um caráter subjetivo, que desempenha papel decisivo como unidade produtora e estruturadora da identidade social.

Embora o trabalho tenha um papel central na vida das pessoas e que esse é essencial na formação da identidade do indivíduo, discute-se hoje que, devido à flexibilização, à informalização e à precarização do trabalho, esse esteja passando por uma transformação de seu conceito (LEITE, 2008). Segundo Sievers (1990), há uma perda do sentido do trabalho, diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação de tarefas.

Pode-se considerar a identidade como uma narrativa construída ao longo do tempo de vida de um indivíduo. O objetivo dessa narrativa é fornecer um sentido coerente para que os indivíduos possam organizarsua vida e lidar com seus relacionamentos (BENDASSOLLI, 2007, p.227).

Com as inúmeras transformações e formas diversas que o trabalho assumiu em todo o seu processo de construção histórica, alguns autores argumentam que o trabalho pode estar caminhando para um fim (BITENCOURT *et al*, 2011). No entanto, para Sorj (2000), o trabalho ainda continua a ser um dos mais importantes determinantes das condições de vida das pessoas.

Buscando uma melhor compreensão sobre o enfraquecimento que ocorreu no processo de construção de identidade no trabalho, Bendassolli (2007) apresenta cinco narrativas sobre o sentido e o valor do trabalho para os indivíduos na atualidade, as quais ele as denomina *ethos*. Os *ethos* são narrativas identitárias, nas quais os indivíduos tendem a explicar e construir suas identidades.

O *ethos* moral-disciplinar é combinado pelos resíduos da antiga ética protestante e por doutrinas moralistas tradicionais que destacam o dever de trabalhar e os aspectos normativos do trabalho. Nesse *ethos* o trabalho tem haver com responsabilidade e com a realização de tarefas, deixando a entender que existe uma separação entre prazer e trabalho (BENDASSOLLI, 2007).

No *ethos* romântico-expressivo a natureza expressiva do trabalho é realçada, ou seja, nesse *ethos* é dado ênfase em algo que alguém domina e executa com maestria. Nesta perspectiva, percebe-se a ênfase que é dada ao trabalho como fim em si mesmo. Sendo assim o trabalho é visto como criação, desta forma o prazer é inegavelmente importante (BENDASSOLLI, 2007).

O trabalho, no *ethos* instrumental, é visto como emprego, onde é valorizada a dimensão liberal do trabalho. Logo, o trabalho pode ser caracterizado como troca e está submetido à lógica capitalista de eficiência e produtividade. Sendo assim, o trabalho não é uma certeza, mas um vínculo instável (BENDASSOLLI, 2007).

No que se refere ao *ethos* consumista, o trabalho pode ser caracterizado como meio para obtenção de prazer e satisfação. Nesse *ethos* a constituição da identidade depende do quanto de prazer o trabalho pode fornecer, logo, terá mais chances de expressar a identidade, aquele trabalho menos conflitivo e exigente em termos de renúncias e necessidade de adiamentos (BENDASSOLLI, 2007).

Por fim, o *ethos* gerencialista está fortemente ligado aos discursos do *management* ou gestão empresarial. Esse *ethos* evidencia a individualidade, suas preferências, interesses e

necessidades. Logo, o trabalho pode ser percebido como um projeto pessoal. Caracteriza-se como sendo moldado pelas premissas do gerencialismo e está associado à cultura do empreendedorismo e à sua ideia de que o individuo deve constituir uma empresa de si mesmo (BENDASSOLLI, 2007).

Ao longo da sua vida, os indivíduos podem descrever suas narrativas de modo que perpassem por mais de um *ethos*. Isso possibilita que ele não consiga construir uma narrativa coerente sobre sua própria identidade no trabalho. Tal fato pode levar a sobreposições e contradições desses *ethos*, o que pode direcionar o indivíduo a um estado de *insegurança ontológica*. Esta, por sua vez, pode levar a um trabalho desprovido de significado e ser ocasionada por um enfraquecimento institucional ou pela pressão cada vez maior que a ação dos indivíduos dependa exclusivamente deles (BENDASSOLLI, 2007).

3 METODOLOGIA

Para a execução desse estudo, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Minayo (1994), se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

Gunther (2006) complementa o pensamento de Minayo (1994) ao argumentar que ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa considera cada problema na sua singularidade. Dessa forma, entende-se que essa abordagem melhor possibilita analisar o sentido do trabalho para indivíduos que desempenham atividades insalubres em uma empresa de coleta de lixo.

Considerando a natureza do estudo, utilizou-se como metodologia para a realização desta pesquisa a história oral, uma vez que esta é entendida como uma metodologia que explora as relações entre memória e história, colocando em evidência a construção dos atores de sua própria identidade (ALBERTI, 1990). Oliveira (1997) enfatiza que a história oral oportuniza ao povo que se movimente e fale por si mesmo. Logo, a oralidade assume e confere ao sujeito o seu direito e seu papel de centralidade no ato de narrar uma história.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 06 funcionários da empresa estudada que trabalhassem diretamente com a coleta de lixo e com a varrição de ruas, sendo 02 do sexo masculino e 04 do sexo feminino.

A entrevista com roteiro semi estruturado ou assistemática, do tipo focalizada, foi escolhida para esta investigação por ser uma forma de explorar mais profundamente um tema, assim apesar da existência de um roteiro pré-estabelecido, com tópicos relativos ao problema, a conversa informal dá ao entrevistado a liberdade de orientar-se da maneira mais adequada em cada situação, além de proporcionar ao pesquisador a possibilidade de extrair informações adicionais através da conversa, bem como de fazer novos questionamentos (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Para Cassab e Ruscheinsky (2004), a entrevista, quando trabalhada na metodologia da história oral, ganha maior dimensão, possibilitando a ambos, entrevistador e entrevistado, construírem uma relação de adesão ao processo de questionamentos, compreensão, críticas e, por fim, reconstituição do objeto da pesquisa, sendo o resultado fruto desta relação social. Quanto aos instrumentos, este trabalho foi consolidado com a gravação, transcrição e posterior análise das entrevistas, tendo como base a teoria estudada, de modo a facilitar a compreensão.

Para a análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo com o objetivo de fazer deduções acerca dos dados coletados, pois segundo Triviños (1987), esse tipo de análise visa o estudo sistemático e descritivo de tendências, valores, crenças etc., de modo a obter

parâmetros que permitam a dedução de conhecimentos relativos aos dados produzidos pela pesquisa.

No tratamento dos dados foram comparados os dados obtidos nas entrevistas com os *ethos* desenvolvidos por Bendassolli (2007) sobre o sentido do trabalho na sociedade contemporânea com o objetivo de analisar o sentido que estes indivíduos concedem ao seu trabalho. Para isso, foi comparado a narrativa apresentada por cada entrevistado com cada *ethos* a fim de identificar em qual ele melhor se encaixava.

Na análise dos dados buscou-se compreender a essência nas falas dos entrevistados, ampliar o conhecimento relacionado à temática e inferir se os objetivos do estudo foram ou não obtidos.

A seguir serão apresentadas a descrição e a análise dos resultados encontrados na realização desta pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 AS NARRATIVAS DOS COLETORES E VARREDORES DE LIXO SOBRE O TRABALHO

Nesta etapa da pesquisa foi realizado um recorte das falas dos entrevistados que pudessem expressar a forma como eles reconhecem e dão sentido ao seu trabalho e, em seguida, foi comparado essas narrativas com cada *ethos* a fim de identificar em qual ele melhor se encaixava. Conforme visto no referencial teórico, existem cinco *ethos* que explicariam essa relação: moral-disciplinar, romântico-expressivo, gerencialista, instrumental e consumista.

4.1.1 ISAAC E SUA NARRATIVA SOBRE O TRABALHO

Isaac tem 33 anos, é natural de Almino Afonso, proveniente de família humilde, filho mais velho. Morou com a mãe, o pai e mais 4 irmãos até os 16 anos. A mãe era dona de casa e o pai era ajudante de pedreiro e o responsável financeiro pela família. Cursou até a 7ª série do ensino fundamental, atual 7º ano. Atualmente reside em Mossoró, mora com a esposa e três filhos e é o responsável financeiro pela casa.

Começou a trabalhar aos 16 anos com seu pai, como ajudante de pedreiro para conseguir dinheiro para sustentar a família: “Minha mulher engravidou muito cedo [...] a gente não esperava, mas já que veio, não tinha o que fazer. Fui trabalhar com meu pai pra poder criar” (Isaac, entrevista, 23/01/2014). Trabalhou como ajudante de pedreiro durante sete anos. Já aqui, neste trecho, pode-se inferir que sua relação com o trabalho começa por meio de uma obrigação. Ele “não tinha o que fazer”, segundo suas próprias palavras, a não ser trabalhar. O trabalho vem carregado da conotação de papel social que um bom pai de família deve possuir. Lembra, portanto, algumas características do *ethos* moral-disciplinar. Conforme explica Bendassolli (2007, p. 236), nesse *ethos*“o trabalho é um papel social que deve ser cumprido e, nesse sentido, o indivíduo que o realiza aparece aos olhos dos demais como um ‘bom homem’ ou uma ‘boa mulher’ que está fazendo nada mais do que sua obrigação.”

Trabalhou em construção de BR’s do ano de 2003 ao ano de 2007, prestando serviços a diversas empresas. Também trabalhou com manuseio de máquinas de perfurações e coleta de lixo na cidade onde nasceu. “O *que aparecia eu pegava, precisava ganhar dinheiro* pra sustentar a família. Minha esposa não podia sair de casa, tinha que cuidar dos meninos. Então eu que tinha que correr atrás das coisas pra colocar dentro de casa” (Isaac, entrevista, 23/01/2014). Já nesse trecho, o entrevistado deixa claro que naquele momento da sua vida,

ele não escolhia com o que trabalhar, ou seja, qualquer trabalho que lhe desse um retorno financeiro ele aceitava. Vê-se que sua narrativa se assimila a narrativa instrumental, uma vez que para Bendassolli (2007, p. 238) "nesse *ethos*, o trabalho não é uma certeza, mas um vínculo instável; não são valorizadas ou focadas suas características subjetivas, como percepção sobre seu sentido, seu valor ou importância do ponto de vista dos indivíduos envolvidos".

Em 2009 ficou desempregado. Foi quando, por sugestão de um amigo, resolveuprocurar emprego em Mossoró.Ao chegar,as coisas foram bastante difíceis, como ele relata: "Não teve emprego de cara, sabe. Eu ainda passei um tempo desempregado. Só que aí um amigo meu me indicou pra aqui na Sanepav. Ele disse que "tavam precisando de gente pra coletar, eu vim pra cá e me receberam muito bem" (Isaac, entrevista, 23/01/2014). Mais uma vez, percebe-se que Issac aproveitou uma oportunidade de emprego, não por identificação pessoal, mas por necessidade, como caracterizado pelo *ethos* instrumental.

Issac trabalha na Sanepav há mais de quatro anos como coletor de lixo. Para ele ser coletor de lixo o faz sentir bem "porque eu to deixando as ruas limpas, me considero um bom trabalhador, sou muito esforçado e companheiro" (Isaac, entrevista, 23/01/2014).Ao ser questionado acerca do significado do seu trabalho com o lixo, o mesmo afirmou que "a limpeza é muito importante para a cidade. A gente tem que fazer a limpeza bem pra valorizar nosso trabalho. É muito bom ver as ruas limpas e saber que ta assim por causa da gente. Ter amizades, a gente faz muitas amizades" (Isaac, entrevista, 23/01/2014).Nessa narrativa pode-se perceber que o indivíduo reconhecea importância do seu trabalho para a limpeza das cidades e que o mesmo sente-se satisfeito ao ver as ruas limpas. Essa satisfação pode ser de dever cumprido, afirmando novamente a presença do *ethos* moral-disciplinar.

Ao ser questionado em relação à importância do seu trabalho para a sua vida, Isaac afirmou que "é um trabalho que eu me identifico muito, que eu gosto de fazer, e que me ajuda dentro de casa. Porque eu tenho três filhos pra criar, lá em casa mora eu minha esposa e meus filhos e sou quem sustento a casa e também eu sou reconhecido como trabalhador (Isaac, entrevista, 23/01/2014)". Logo, se pode deduzir que, apesar de se identificar com o seu trabalho, o entrevistado o realiza como um dever, caracterizado pelo *ethos* moral-disciplinar.

Nas narrativas de Isaac, como já se pôde deduzir, o trabalho é realizado como dever. Ele tem a responsabilidade de trabalhar, pois é o responsável financeiro de sua família. Apesar de se identificar com o seu trabalho, sua narrativa aponta sempre para a questão de garantir o sustento da família e ser, como ele mesmo diz, "reconhecido como trabalhador". Isaac também visualiza o trabalho como um vínculo, no qual ele aproveita a oportunidade por necessidade de obter uma renda. Logo, as falas de Issac confirmam a presença dos *ethos* moral-disciplinar e instrumental.

4.1.2 CLEIDE E SUA NARRATIVA SOBRE O TRABALHO

Cleide possui 35 anos, é natural de Mossoró, cursou até a 5ª série do ensino fundamental. Mãe de três filhos, mora com o marido e dois filhos, pois uma já é casada. Proveniente de família humilde, quando criança morava com o pai, a mãe e seis irmãos. Estudava e ajudava nos afazeres da casa. Perdeu a mãe aos 12 anos. Foi quando deixou de estudar e passou a cuidar somente da casa e dos irmãos, como explica: "foi muito difícil a ida da minha mãe. Fiquei muito triste e não queria mais nada com a vida [...] aí deixei logo de estudar e fui cuidar só do meu pai e dos meus irmãos" (CLEIDE, entrevista, 25/01/2014).

Aos 16 anos conheceu seu atual esposo. Casou-se aos 17 devido a uma gravidez inesperada. Até os 23 anos era responsável somente pelos afazeres domésticos. Só que logo após a segunda gravidez, as despesas apertaram e teve que trabalhar como zeladora do

cemitério, como explica: “no início meu marido não aceitou [...] ele dizia que mulher dele não precisa trabalhar. Só que era muita despesa, aí eu fui. Mesmo ele fazendo cara feia. E to lá no cemitério até hoje.” (CLEIDE, entrevista, 25/01/2014).Seu primeiro emprego foi aos 25 anos, como zeladora do cemitério. Até hoje realiza essa tarefa. Pela manhã trabalha no cemitério e a tarde na Sanepav, com varrição das ruas. A inserção da entrevistada no mundo do trabalho teve como causa principal o aumento das despesas em casa. Logo, sua busca era primeiramente por uma fonte de renda, por uma troca monetária. Ou seja, fala-se aqui da troca de trabalho por um ganho financeiro, como sugere o *ethos* instrumental tratado por Bendassolli (2007).

Na Sanepav, Cleide trabalha há dois anos e quatro meses como varredora de rua. Conseguiu esse emprego através da indicação de um amigo. Para Cleide, ao ser questionada também sobre qual o significado desse trabalho para a sua vida, pode-se perceber novamente em sua narrativa, a presença do *ethos* instrumental, pois ao afirmar que o trabalho para ela significa muita coisa, que através dele já conseguiu reformar a casa, comprar o carro e ajudar a filha na universidade, visualiza-se o trabalho como uma renda capaz de proporcionar o consumo, como explica Bendassolli (2007).

Na sua narrativa, notadamente se visualiza o trabalho como um emprego,pois ela afirma que com o trabalho recebe seu “dinheirinho”, assume seus compromissos e “não espera pelo marido”. Como explica Bendassolli (2007), no *ethos* instrumental o trabalho trata-se apenas de um emprego, uma troca.

Ao ser questionada sobre quais suas perspectivas para o futuro, Cleide afirma que “tava pensando em terminar os estudos e enquanto não arranjo outra coisa, vou ficar trabalhando aqui, que eu gosto.Mas, se eu conseguisse coisa melhor, não é?” (CLEIDE, entrevista, 25/01/2014). Entende-se por “coisa melhor” um emprego que lhe proporcionasse ou melhores condições de trabalho ou um salário melhor, características encontradas no *ethos* instrumental, no qual percebe-se o trabalho como uma forma de obter uma renda através de um emprego formal.

Em todo o caso, na narrativa de Cleide, percebe-se umaidentificação mais aguçada com o *ethos* instrumental, o qual é confirmado quando a mesma expressa visualizar o trabalho como uma forma de obter um vínculo empregatício para conseguir uma remuneração e suprir suas necessidades.

4.1.3 MARIA DO CARMO E SUA NARRATIVA SOBRE O TRABALHO

Maria do Carmo é filha de agricultores e natural da zona rural de Catolé do Rocha.Possui, atualmente, 51 anos e é mãe de quatro filhos. Na infância ajudava nos afazeres domésticos e na agricultura: “Eu ajudava meus pais na agricultura [...] só serviço pesado, só coisa ruim. Nunca veio coisa boa, só coisa ruim e tá assim até hoje” (MARIA DO CARMO, entrevista, 05/02/2014). Ao associar o trabalho na agricultura com “só coisa ruim”, já é notável o fardo que o trabalho tem nasua vida e, ainda segundo ela “tá assim até hoje”. Percebe-se que seu trabalho não é associado ao prazer.

Seu primeiro trabalho foi em uma construção de um açude que teve na sua cidade natal, quando tinha apenas 16 anos. Devido trabalhar desde nova, não teve como concluir os estudos, visto que como residia em zona rural, o acesso à escola era bastante difícil. “Quando eu comecei a trabalhar, eu estudava de noite, nos escuros. Só que ai eu comecei a trabalhar e não teve como terminar. Não vou mentir, né?” (MARIA DO CARMO, entrevista, 05/02/2014). Seu relato mostra a dura rotina de trabalhar e estudar. Optando por trabalhar, imagina-se que a necessidade de sustento era mais presente.

Explica que trabalhou desde cedo para cuidar dos filhos: “Eu fui trabalhar pra criar os quatro filhos, só não fiz roubar ou pedir esmola, mas eu topei tudo” (MARIA DO CARMO,

entrevista, 05 de fevereiro de 2014). Aqui já se percebe duas leituras sobre o que o trabalho significa para a entrevistada: a boa mulher que trabalha pra sustentar seus filhos e a mulher que "topa tudo" que lhe possa trazer remuneração. Portanto, sua narrativa também é permeada por características dos *ethos* moral-disciplinar e instrumental (Bendassolli, 2007).

Quando veio morar em Mossoró, em 2000, trabalhou quatro anos em uma empresa, também coletora de lixo, como varredora. Esse foi seu primeiro emprego de carteira assinada. Em 2005 essa empresa finalizou seu contrato com o município e Maria do Carmo ficou dois meses desempregada. Durante esse período realizou faxinas nas residências."Trabalhei só em casa mesmo, fazendo faxina na casa do povo. Lavava, passava, cuidava das coisas, fazia comida, fazia tudo." (MARIA DO CARMO, entrevista, 05/02/2014).

Após dois meses foi empregada na Sanepav, empresa que trabalha atualmente,desde 2006, como varredora de rua.Ao ser questionada se gosta do trabalho que faz, Maria do Carmo afirma: "gosto, eu gosto demais, eu adoro esse trabalho." (MARIA DO CARMO, entrevista, 05/02/2014). No entanto, quando interrogada porque gosta desse trabalho, a mesma responde: "Porque eu num tenho outro, tem que ser esse mesmo, então a gente tem que gostar do que a tendo, ne?! (MARIA DO CARMO, entrevista, 05/02/2014). Percebe-se um conformismo com o trabalho que se possui e não uma identificação subjetiva com o que se faz.Quando questionada se tivesse outro trabalho, Maria do Carmo responde: "Se tivesse outro era bom, mas eu não tenho leitura pra ter outro, minha fia. Hoje pra ter um emprego tem que ter leitura, né isso? Ai eu num tenho! (MARIA DO CARMO, entrevista, 05 de fevereiro de 2014).Maria do Carmo também foi questionada acercade como ela se visualiza realizando a atividade de varrição? A mesma afirmou que:

> Essa atividade de varrição é preciso a pessoa ter muito cuidado. A pessoa tem que ter muita experiência pra coisa. Você vê que a gente trabalha no meio do trânsito, é muito perigoso. Então tem que ter uma atividade até demais, porque na hora que a gente pensa que não [...] eu já sofri acidente nesse trabalho, já levei uma "barruada" grande demais, passei bem uns três dias doente e fiquei boa, fui pro UPA tomei uma injeção, uns medicamento e depois voltei pro meu trabalho, tô trabalhando. Ai de lá pra cá eu continuei com mais cuidado do que o antes do que eu tinha, né isso? Porque quanto mais cuidado melhor".(MARIA DO CARMO, entrevista, 05/02/2014).

Quando questionada qual o significado do lixo para a mesma, Maria do Carmo afirmou que:

> O lixo [...] a favor da limpeza a gente tem que deixar tudo no grau, né isso? E fazer o que, fazer o que tamofazendo e acabou-se, né isso? Eu gosto do meu trabalho, desde que eu viva então eu tenho quebatalhar. Faço de tudo pra nãoperder esse emprego, porque se eu perder eu num vou ter outro agora. Porque pela idade que eu to, eu não vou achar outro emprego agora.Onde é que eu vou achar? Num tem não. É muito difícil. A não ser nas cozinha do povo, tenho mais paciência pra trabalhar em cozinha de ninguém não. Porque na hora que eu me abusar [...] aqui eu ainda aguento, mas lá não. Porque aqui nem abusar eles num abusam. Os fiscal tão tudo bom demais pra gente, todos eles são bons(MARIA DO CARMO, entrevista, 05/02/2014).

Nessas falas, percebe-se mais uma vez que Maria do Carmo não visualiza o trabalho como um prazer, mas como uma obrigação, na qual deve realizar de qualquer forma, independente das condições as quais está sujeita, para continuar empregada. Logo, percebe-se o caráter reprodutivo do trabalho (*ethos* moral-disciplinar), como também, uma função onde o indivíduo deve ter bom desempenho para conseguir continuar obtendo seu vínculo (*ethos* instrumental).

Logo, fica evidente nas narrativas de Maria do Carmo que a mesma visualiza o trabalho somente como dever e como uma forma de manter um vínculo empregatício. Essa percepção pode ser confirmada quando a entrevistada afirma que trabalha somente para criar os quatro filhos e que tem que gostar do trabalho, pois não tem como encontrar outro porque "quem não estuda, não tem outra opção se não trabalhar com o lixo." Ela considera o trabalho em sua vida como uma "coisa ruim". Essas falas confirmam a presença dos *ethos* moral-disciplinar e instrumental.

4.1.4 O SENTIDO DO TRABALHO PARA OS ENTREVISTADOS E O TRABALHO PRECÁRIO

Ao comparar as narrativas de cada entrevistado com os *ethos* desenvolvidos por Bendassolli (2007) sobre o sentido do trabalho na sociedade contemporânea percebe-se que para esses sujeitos o trabalho assume um sentido instrumental e moral-disciplinar. Trabalham porque precisam do salário para suprir suas necessidades (*ethos* instrumental) e porque devem trabalhar, pois assim será visto com "bons olhos" pela sociedade e garantirá o sustento da família (*ethos* moral-disciplinar).

Logo, fica evidente que para os sujeitos pesquisados, o sentido do trabalho está relacionado à lógica hegemônica vigente, no qual o trabalho é uma troca, submetido à dialética capitalista de eficiência e produtividade, onde o indivíduo precisa trabalhar submetido à condições precárias e instáveis para conseguir garantir uma remuneração e suprir suas necessidades e, também, cumprir seu papel social.

Nesse contexto, talvez seja possível inferir que as novas relações de trabalho, as quais Antunes (2001), Kallinikos (2003), Bendassolli (2007) entre outros autores, as caracterizam como individualizadas, flexibilizadas, precárias e instáveis, tornam o trabalhador um indivíduo conformado com essa situação, pois talvez esses indivíduos busquem apenas realizar suas obrigações para obter uma remuneração que proveja sua subsistência, sem sentir prazer pelo que faz e sem procurar meios para desenvolver suas potencialidades.

5 CONCLUSÕES

Tomando como referência os *ethos* que Bendassolli (2007) utiliza para compreender a relação trabalho-subjetividade, para os sujeitos pesquisados, o trabalho assume um sentido instrumental e moral-disciplinar. Trabalham porque precisam do salário (*ethos* instrumental), porque devem trabalhar (*ethos* moral-disciplinar). Logo, fica evidente que para os sujeitos pesquisados, o sentido do trabalho está relacionado à lógica hegemônica vigente.

Um aspecto percebido durante a pesquisa que merece ser destacado é que esses sujeitos possuem histórias de vida similares, são de família humilde, começaram a trabalhar cedo e não terminaram os estudos. Sugere que devido a essas condições sócio-econômicas, a vida parece que foi empurrando-os para o trabalho insalubre. E embora satisfeitos com a empresa que trabalham, parece que fazem aquilo porque "para quem não estuda, não tem outra opção se não trabalhar com o lixo", como disse Maria do Carmo.

Sobre as falas de Isaac e Cleide é interessante destacar que os mesmos afirmam gostar bastante do seu trabalho, demonstrando prazer nas tarefas que exercem, mas ao serem

questionados acerca das perspectivas para o futuro com o trabalho, os mesmos afirmam que queriam melhorias, mas que como, no momento não existem outras propostas, eles continuam realizando esse trabalho. Essas falas talvez possam expressar certo conformismo/alienação, característica do trabalho precarizado, no qual segundo Franco e Druck (2010) limita as possibilidades do trabalho de constituir um meio para desenvolver as potencialidades do indivíduo.

Essa percepção expressa uma insegurança, pois esses indivíduosnão conseguem explicar suas ações e nem reconhecer um sentido coerente no trabalho que estão realizando. À esse estado de insegurança, Bendassolli (2007) o denomina de *insegurança ontológica.*

Por fim, os resultados e conclusões obtidos com esse estudo não permitem generalizações para todos os sujeitos que trabalham com atividades insalubres, sendo aplicáveis aquelas que estão inseridas em uma realidade semelhante, podendo servir como fundamentação para novas pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, V.. **Historia oral: a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: FGV, 1990.

ANTUNES, R.. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6ª** reimp. São Paulo-SP: Boitempo editorial, 2001.

ARVEY, R. D.; RENZ, G. L.; WATSON, T. W. Emotionality and job performance: implication for personnel selection. In: FERRIS, G. R. (ed.). **Research in personnel and human resources management.**Greenwich: JAI, Vol. 16, 1998.

BARROS, V. A.; SALES, M. M.; NOGUEIRA, M. L. M. Exclusão, favela e vergonha: uma interrogação ao trabalho. Em Goulart, Í. B. (Org.). **Psicologia Organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores em organizações formais**. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: process and prospects. **Academy of Management Journal**, vol. 39, nº 4, p. 779-801, 1996.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho.** Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

.

BITENCOURT, B. M.; GALLON, S.; BATISTA, M. K.; PICCININI, V. C. Para Além do Tempo de Emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Rev. de Ciências da Administração**, V.13, n.31, 2011

CASSAB, L. A.; RUSCHEINSKY, A. Indivíduo e Ambiente: a metodologia de pesquisa da História Oral. **Revista do Departamento de Biblioteconomia e História,** v 16, 7 – 24, 2004.

CARVALHO, I. C. M. **Educação ambiental: a formação do sujeito ecológico.** São Paulo: Cortez, 2004.

CODO, W.. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: TAMAYO, Álvaro; ANDRADE, J. E. B.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organização e cultura**. São Paulo: Capital, 1997. p. 21-40.

DEJOURS, C.. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15, 2008.

ENRIQUEZ, E.. Perda do Trabalho, Perda da Identidade. *In*: NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antônio. (Org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG. p. 69-83, 1999.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E.. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Rev. bras. saúde ocup**. [online]. 2010, vol.35, n.122, pp. 229-248. ISSN 0303-7657.

GENNARI, A.; ALBUQUERQUE, C., Globalização e reconfigurações do mercado de trabalho em Portugal e no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 27, 79, pp. 65-79, 2012.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Universidade de Brasília, v. 22, n. 2, p 201-209, mai/ago, 2006.

HARVEY, D.. **Condição pós-moderna**. São Paulo, SP: Loyola, 1992.

JUNCÁ, D.C.M.; GONÇALVES, M.P.; AZEVEDO, V.G. **A mão que obra no lixo.** Niterói: UFF, 2001.

KALLINIKOS, J..**Work, humam agency and organizational forms**: **Na Anatomy of Fragmentation**: Organization Studies, 2003; 24; 595-618.

KEMP, V. H.. Trabalho, Solidariedade e Autonomia: a Associação de Catadores de Material Reciclável de São João Del Rei – ASCASS**. In: Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária.** Belo Horizonte, 2004.

KRAWULSKI, E..A orientação profissional e o significado do trabalho. **Rev. ABOP [online]**. 1998, vol.2, n.1, pp. 5-19.ISSN 1414-8889.

LEITE, M. P..O trabalho e suas reconfigurações: conceitos e realidades. **In:32º Encontro Anual da ANPOCS**. GT: Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea. Caxambu: 27 a 31 de outubro de 2008.

MARCONI, A de; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 231.

MARTINS, J. T. et al. Significado de cargas no trabalho sob a ótica de operacionais de limpeza**. Acta paul. enferm.[**online]. 2013, vol.26, n.1, pp. 63-70. ISSN 1982-0194.

MARTINS, S. P.. **A Terceirização e o Direito do Trabalho.** 5ª Edição revista e ampliada, Editora Atlas, São Paulo, 2001.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Vol. 1, Editora Nova Cultural; São Paulo, 1996.

MEDEIROS, F. M. M. A.; LINS, M. A. T.; FERREIRA, N. T. G,; SILVA, P. A. S. As relações de trabalho na contemporaneidade brasileira. **Cadernos de Graduação – Ciência Humanas e Sociais Fits.** Maceió, v. 1, n. 2, p 47 – 59, 2013.

MINAYO, M. C. S. (Org); DESLANDES, S.F.; CRUZ NETO, O . GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, p. 80.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V.. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicol. Soc.** [online]. 2007, vol.19, n.spe, pp. 14-20. ISSN 1807-0310.

OLIVEIRA, A. B. de. O que faz a historia oral diferente. **Revista do Programa de Estudos Pos-Graduacao em Historia.**Sao Paulo, n. 14, p. 25-39, 1997.

OLIVEIRA, C. R. de. **História do trabalho.** São Paulo : Ática, 1991.

OLIVEIRA, M. M. et al. A sobrevivência como foco**:** cotidiano e perspectiva de futuro dos catadores de materiais recicláveis. **Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica**, Viçosa, v. 22, n.1, p.6-24, 2011.

RAMOS, A. G.. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SEVERINO, A. J..**Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIEVERS, B.. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas.** S. P., v. 30 n. 1, jan./mar., 1990, p. 5-16.

SILVA, C. I.; NASCIMENTO, J. P. B. Relações de Trabalho, Subjetividade e Objetividade: uma reflexão teórica acerca dessas três instâncias no contexto organizacional. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnológia.** São Paulo, 2005.

SILVEIRA, E. A. A.; ROBAZZI, M. L. C. C.; LUIS, M. A. V.. Varredores de rua: acidentes de trabalho ocorridos na cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, Brasil. **Rev. Latino-Am. Enfermagem** [online]. 1998, vol.6, n.1, pp. 71-79. ISSN 0104-1169.

SORJ, B.. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2nd. edition, 2001; 3rd edition, 2006.

TOMIZAKI, K. **A Herança Operária entre a Fábrica e a Escola**. Tempo Social, São Paulo, v. 18, n. 1, p.153-177, jun. 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

ISSN: 2318-1052

CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SOCIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DOS PERIÓDICOS NACIONAIS, NO PERÍODO DE 2002 A 2012

Aliane Meura Pereira (alianemeura@hotmail.com)
Fernanda Lima de Oliveira (nanda.lima.12@hotmail.com)
Edmara Rodrigues de Oliveira (edmara.rodrigues14@hotmail.com)
Thaiseany de Freitas Rêgo (thaiseany@ufersa.edu.br) - orientadora
Moisés Ozório de Souza Neto (moises.ozorio@ufersa.edu.br)

RESUMO

O presente estudo visa mapear, por meio da análise de redes sociais, as interações colaborativas (autores e instituições) dos estudos desenvolvidos na área de controle interno, no período de 2002 a 2012. Foram analisados 21 artigos, sendo os mesmos extraídos de publicações online, oriundas de 18 periódico nacionais da área Administração, Ciências Contábeis e Turismo, com estratos do Qualis CAPES, entre A2 e B3. O estudo valeu-se da análise bibliométrica como mecanismo metodológico para o estudo e analise das redes sociais, de modo a evidenciar quem são os autores mais prolíferos na área de controles interno, e como se estabelecem as relações entre os autores. Identificou-se a cooperação entre autores, no qual se destaca Maia. bem como na realização de alguns trabalhos individuais e em grupos maiores. Identificou-se também que as redes de instituições de ensino possuem vínculos tímidos, sendo a Universidade de São Paulo, a instituição que mais se destacou em termos de números de indicação de vínculo com outras entidades de mesma natureza.
Palavras-chave: Controles internos. Auditoria interna**.** Bibliometria.

ABSTRACT

The present study seeks to map, through the analysis of social nets, the interactions collaborative (authors and institutions) of the studies developed in the area of internal control, in the period from 2002 to 2012. 21 goods were analyzed, being the same ones extracted of publications online, originating from of 18 newspaper national of the area Administration, Accounting Sciences and Tourism, with strata of Qualis CAPES, between A2 and B3. The study was been worth of the analysis bibliométrica as methodological mechanism for the study and analyze of the social nets, in way to evidence who they are the authors more proliferous in controls intern's area, and as they settle down the relationships among the authors. He/she identified the cooperation among authors, in which he/she stands out Maia. as well as in the accomplishment of some individual works and in larger groups. He/she/you also identified that the nets of teaching institutions possess shy entails, being the University of São Paulo, the institution that more he/she stood out in terms of numbers of entail indication with other entities of same nature.

Key words: internal controls. Internal audit. Bibliometrics.

1 INTRODUÇÃO

A auditoria passou por diversas mudanças no tocante a suas normas e regulamentos, em razão dos escândalos ocorridos no cenário internacional com empresas de grande porte como a Enron (2002) e a Worldcom (2002), ocasionando especulações quanto à credibilidade das empresas de auditoria, o que culminou com a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (2002) que introduz normas mais rigorosas quanto aos procedimentos de auditoria, com ênfase na auditoria e controles internos.

De acordo com Crepaldi (2011), o controle interno representa todo e qualquer procedimento realizado pela administração na perspectiva de salvaguardar seus ativos. Neste sentido o controle interno consiste em um instrumento imperativo, e de caráter preventivo, para o desenvolvimento de qualquer tipo de entidade, o mesmo deve ser adotado como instrumento de proteção de seus ativos contra qualquer erro inesperado ou irregularidade.

Desse modo, estudar a respeito do que se tem publicado sobre controle interno se torna interessante, visto que este constitui em uma ferramenta que deve ser utilizada pela administração como instrumento de proteção de seus ativos e garante a consecução dos objetivos traçados pela organização, em termos de qualidade e confiabilidade da informação.

Ante ao exposto, o presente estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as interações colaborativas (autores e instituições), dos estudos desenvolvidos na área de controle interno, no período de 2002 a 2012, e os aspectos metodológicos adotados pelos estudiosos da área**? Analisar as interações colaborativas (autores e instituições), dos estudos desenvolvidos na área de controle interno, no período de 2002 a 2012, e os aspectos metodológicos adotados pelos estudiosos da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AUDITORIA

As atividades de auditoria de acordo com Attie (2011) são oriundas da Inglaterra, país que na época detinha o monopólio dos comércios marítimo e terrestres, suas atividades se expandiram por diversos países, o que culminou com o desenvolvimento de atividades de controle, investimento e lucro.

Neste sentido, Attie (2011, p. 7) comenta que:

> O surgimento da auditoria está ancorado na necessidade de confirmação por parte dos investidores e proprietários quanto á realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investidas e, principalmente, em virtude do aparecimento de grandes empresas multigeograficamente distribuídas e simultâneo ao desenvolvimento econômico que propiciou participação acionária na formação do capital de muitas empresas.

Desse modo, percebe-se que o surgimento das sociedades por ações contribuiu sobremaneira para a origem da auditoria, visto que, a necessidade de capital para investimento tornou necessária à captação de recursos de terceiros, fato este que despertou nos investidores o interesse por informações contábeis fidedignas, claras e coerentes com a situação real da empresa.

Em termos de conceituação Crepaldi (2010, p. 3) dispõe que: "[...] pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras da entidade". Nesse sentido o conceito de auditoria pode ser entendido como técnicas e métodos realizados para

avaliar operações executadas na entidade como forma de amparar e preservar os direitos dos acionistas e demais interessados, uma vez que a auditoria valida às informações fornecidas. Dentre os principais órgãos nacionais relacionados com o sistema de auditoria (normativo e profissional) destacam-se: a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracom), o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o Conselho Regional de Contabilidade (CRC), e o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra). Quanto aos organismos internacionais sobressaem a Federação Internacional de Contadores (IFAC) e a Organização Mundial das Comissões de Valores Mobiliários (IOSCO), como os mais importantes órgãos na área de auditoria.

A auditoria passou por muitas transformações após escândalos que atingiram empresas como a Enron (2001) e a Worldcom (2002), o que gerou especulações quanto à confiabilidade dos procedimentos de auditoria, e estimulou-se a criação da Lei Sarbanys-Oxley, que prima pela unificação das normas para a realização dos controles financeiros da empresa.

Segundo Crepaldi (2010, p. 19)

> O terremoto causado pelas fraudes exigiu que todos os autores envolvidos reconhecessem os equívocos, admitissem os problemas e reformulassem suas práticas em cima das culpas estabelecidas. Esse processo é penoso e necessário, ainda em curso, vai demonstrar mais cedo ou mais tarde, que a indústria da auditoria é qualificada, criteriosa e responsável.

Nesse contexto, depreende-se que tais escândalos puseram em dúvida a credibilidade da auditoria, o que culminou com o surgimento de leis mais rigorosas, que pudessem diminuir a margem de especulações quanta a sua seriedade.

2.2 AUDITORIA INTERNA E CONTROLES INTERNOS

A auditoria interna é compreendida segundo Crepaldi (2011), como um conjunto de procedimentos que visam verificar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos da entidade. Para Pereira e Nascimento (2005, p. 3):

> A auditoria interna é a especialização contábil voltada à garantia de qualidade, transparência e segurança dos controles internos implementados com o fim de salvaguardar o patrimônio dos acionistas, cuja estrutura está diretamente ligada a setor interno da empresa auditada.

Desse modo, a auditoria interna relaciona-se com os controles internos, com vias a auxiliar no processo de prevenção contra fraudes (temporárias e permanentes) e erros, o que culmina com a proteção do patrimônio da organização.

O controle interno representa todo e qualquer instrumento utilizado pela organização no processo de investigação, prevenção e inspeção administrativa, com a perspectiva de salvaguarda seus ativos (CREPALDI, 2011). As principais funções do controle interno estão pautadas no cumprimento dos objetivos da entidade. Deste modo, a existência de objetivos e metas, configura-se como uma condição primordial para a existência dos controles internos e gerenciamento dos riscos identificados.

Segundo Almeida (2009, p.63), o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. O controle interno representa, então, um sistema que consiste em um processo de caráter estruturado de geração de informações, que podem garantir a administração, a obter informações fidedignas, bem como atividades operacionais eficazes e progressivas.

Desse modo compreende-se que a importância dos controles internos para os trabalhos de auditoria é bastante relevante, uma vez que facilitam o acesso dos auditores às informações dos mais variados setores da organização, permitindo-lhes subsídio para identificação de possíveis riscos, na construção dos programas de auditoria. Desta forma os controles internos é fator preponderante no processo de salvaguardar os ativos da entidade.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Conforme aborda Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa exploratória volta-se para a elaboração de questões ou problemas de investigação, que contribuem para aumentar a familiaridade do pesquisador com o assunto, assim como desenvolver hipóteses sobre o tema pesquisado e alterar ou esclarecer conceitos.

O presente trabalho trata-se, de uma pesquisa exploratória, uma vez que procede com um apanhado de todos os artigos publicados na área de controles internos, no período de 2002-2012. O período justifica-se, uma vez que, os escândalos empresariais que puseram em dúvida a credibilidade das atividades de auditoria ocorreram no ano de 2002, assim sendo, decidiu-se por analisar as publicações de artigos na área de controle interno á partir de 2002 até os dias atuais.

A pesquisa trata-se ainda, de estudo descritivo, que de acordo Vergara (2000), trabalha com as características de uma população ou de um fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis, determinando também a natureza de tais correlações, sem se comprometer com a explicação dos fenômenos descritos. Quanto à abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, haja vista que procura descrever analisar a interação de certas variáveis (BEUREN et al., 2013).

Com relação aos elementos bibliométricos, os mesmos podem ser divididos em indicadores de produção, indicadores de citação e indicadores de ligação, que fornecem informações sobre orientações científicas e funciona como parâmetros aplicados indiretamente a pesquisa científica contribuindo para o entendimento dos seus objetivos, bem como ao arcabouço teórico para a comunidade científica, e do seu impacto social, político e econômico (OKUBO, 1997).

Destaca-se ainda que a coleta de dados realizou-se considerando as publicações *on-line* de periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, com estratos do Qualis CAPES, entre A2 a B3, uma vez que os mesmos atendem pelo menos aos critérios de apresentação de elementos relacionados ao foco do estudo, o que resultou na análise e coleta de dados de 21 periódicos (Tabela 1).

Tabela 1 – Periódicos analisados

NOME DO PERIÓDICO	ESTRATO	PERÍODO DE PUBLICAÇÃO	Nº DE ARTIGOS PUBLICADOS	Nº DE ARTIGOS SELECIONADOS
Base (UNISINOS)	B2	2004-2012	204	3
Contabilidade, Gestão e Governança	B2	2002-2012	171	2
Custos e agronegócio Online	B2	2005-2012	175	0
Revista de Gestão Social e Ambiental	B2	2007-2012	162	0
Pensar Contábil	B3	2002-2012	225	3
Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE	B3	2010-2012	27	0

Revista de Contabilidade e Controladoria	B3	2009-2012	75	1
Contabilidade Vista & Revista	B1	2002-2011	224	3
Revista de Contabilidade e Organizações	B1	2007-2012	128	1
Revista universo contábil	B1	2005-2012	154	3
Registro contábil-RECONTE	B3	2010-2012	38	0
Revista Ambiente Contábil	B3	2009-2012	54	0
Revista Contemporânea de Contabilidade (UFSC)	B3	2004-2012	139	2
Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)	B3	2007-2012	108	0
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	B3	2007-2012	101	0
Revista de Finanças Aplicadas	B3	2010-2012	42	0
Revista de Informação Contábil (UFPE)	B3	2007-2012	19	0
Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)	B3	2006-2012	113	0
TOTAL			**2.159**	**18**

Fonte: Adaptado do Portal CAPES (2012).

Dentre os artigos publicados foram encontrados 2.159 devido ao recorte temporal de 2002 á 2012, dos quais apenas 16 artigos continham as informações pertinentes ao assunto, visto que trata a respeito da temática “controle interno”.

Os artigos foram selecionados, considerando um período de 11 anos (2002-2012), o que coincide com os escândalos fraudulentos envolvendo algumas empresas norte-americanas (Enron, 2001; WorldCom, 2002; Xerox, 2002) e a criação da Lei Sarbanes Oxley (2002), bem como o critério de incidência do termo “controle interno” e “controles internos”, no título,resumo e/ou entre as palavras-chaves.

Para a realização do estudo e coleta dos dados, fez-se necessário construir um instrumento que abrange elementos relacionados ao título do periódico, ano de publicação dos artigos, dados referentes aos autores e aspectos metodológicos,

De posse de tais elementos, foram construídas matrizes de cooperação, com intuito de verificar como se estabelece a relação entre autores, instituição e estado. Logo após esta etapa procedeu-se ainda com a codificação dos aspectos metodológicos, para a construção das tabelas e gráficos próprios para análise descritiva do estudo.

4 DESCRIÇÃOE ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados levam em consideração um levantamento realizado com base em 18 artigos que tratam sobre controle interno (Gráfico 1), observando elementos relacionados a quantidade de autores por artigo, IES vinculadas ao processo de pesquisa, aspectos metodológicos adotados e objetos de estudo.

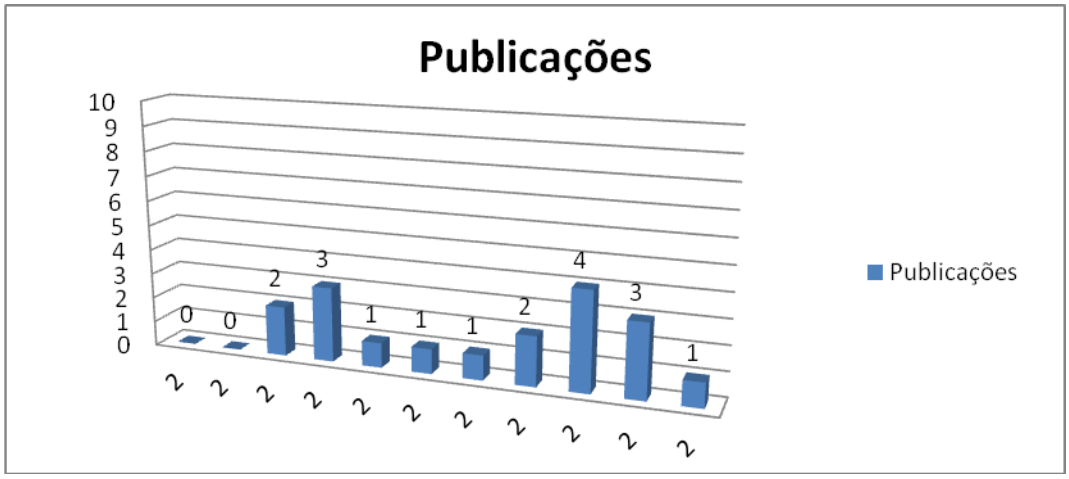


Gráfico 1 – Artigos publicados com a temática, controle interno
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Com base em tais informações, observa-se a evolução da produção científica, acerca de controle interno, no período de 2002 a 2012, na qual se depreende que não há uma uniformidade na publicação de artigos no período estudado.

Destaca-se ainda, que nos dois primeiros anos pesquisados não houve publicação na área, apesar de no ano de 2002 ter sido deliberada a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, cujo propósito consiste em estabelecer controles internos mais rígidos nas organizações. Contudo, o auge das publicações ocorreu no ano de 2010, o que pode está associado à obrigatoriedade de adoção de controles internos mais rígidos no setor público brasileiro, dada pela Norma Brasileira de contabilidade aplicada ao setor público (NBC T 16.8).

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, destaque é dado à predominância de estudos de casos (61%), que de acordo com Lakatos e Marconi (2010), denotam sobre a predominância de pesquisas mais aprofundadas sobre determinado caso, buscando entender acontecimentos que possuem um maior grau de complexidade (Gráfico 2).

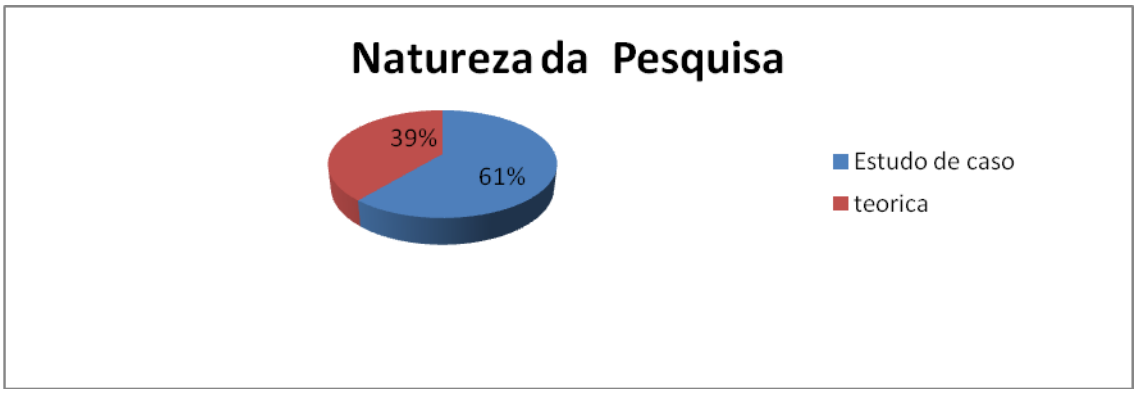


Gráfico 2 – Natureza da Pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A ausência de estudos empíricos na área pesquisada é preocupante, visto que esse tipo de estudo busca na visão de Demo (2000) o tratamento empírico, real e de preferência mensurável, produzindo e analisando dados de maneira empírica e fatual.

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, observa-se a predominância de estudos exploratório e descritivo (Gráfico 3).

Gráfico3 – Tipo de pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Ante ao exposto, observa-se que 61% dos estudos são de caráter exploratório, que de acordo com Severino (2007), significa que são estudos cujo propósito consiste em levantar dados sobre um objeto específico, e que possuem um campo de trabalho delimitado.

Os outros tipos de pesquisa explicativas e descritivas são relevantes, como é o caso dos estudos explicativos que não foram realizados nos artigos analisados, mas na opinião de Raupp e Beuren (2004), são importantes em razão de serem estudos mais aprofundados, visto da necessidade de explicar os determinantes na ocorrência dos fenômenos.

Em se tratando dos recortes temporais (Gráfico 4), observa-se que alguns estudos não adotam esse tipo de ferramenta para delimitar o tempo de análise (5%).

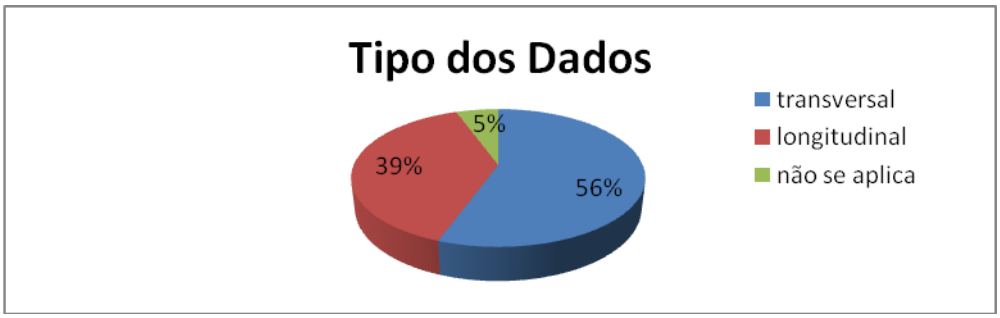


Gráfico 4 – Tipo de dados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Observa-se ainda, que 56% dos estudos realizados apresentaram um corte temporal transversal, que na visão de Sampieri, Collado e Lucio (2006), representam dados coletados em um único momento, e cujo propósito consiste em descrever as variáveis, bem como analisar sua incidência e inter-relação em um dado momento.

Os estudos longitudinais somaram-se 39%, um número pequeno, se considerado a necessidade da realização desses estudos para o avanço da ciência, em razão do corte temporal longitudinal oferecer na opinião de Malhotra (2011) informações em diferentes momentos, permitindo assim uma visão das mudanças que ocorreram ao longo do período utilizado para a coleta dos dados.

Quanto à origem dos dados, observa-se que (39%) dos estudos realizam a combinação entre dados primários e secundários (Gráfico 5).

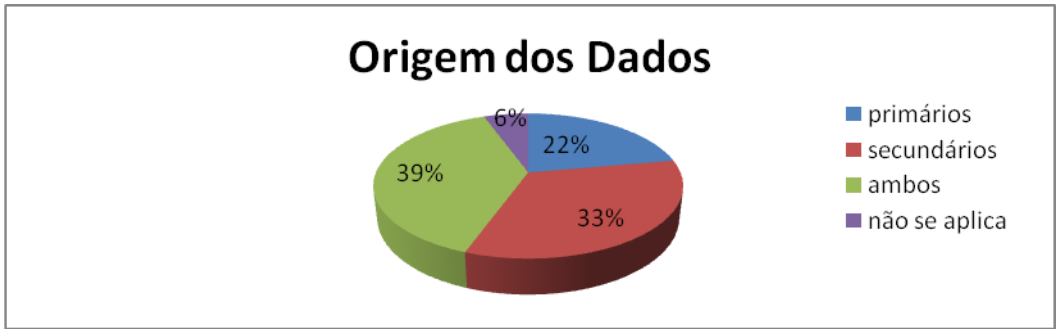


Gráfico 5 – Origem dos dados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Face ao conteúdo do Gráfico 5, destaca-se a adoção de dados secundários (33%), que na concepção de Malhotra (2011), representam qualquer dado já coletados para outro finalidade que não sejam o problema em questão. O que denota que a realização de trabalhos com coleta de dados primários traria mais contribuições acadêmicas, pois segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) são dados novos coletados direto da fonte, como pesquisa de campo, questionários, entrevistas, laboratórios, depoimentos, testemunho oral.

No que diz respeito ao método de coleta, observa-se a predominância da aplicação de questionários (39%), que de acordo com Severino (2007), seu papel é conhecer a opinião das pessoas sobre os assuntos estudados (Gráfico 6).

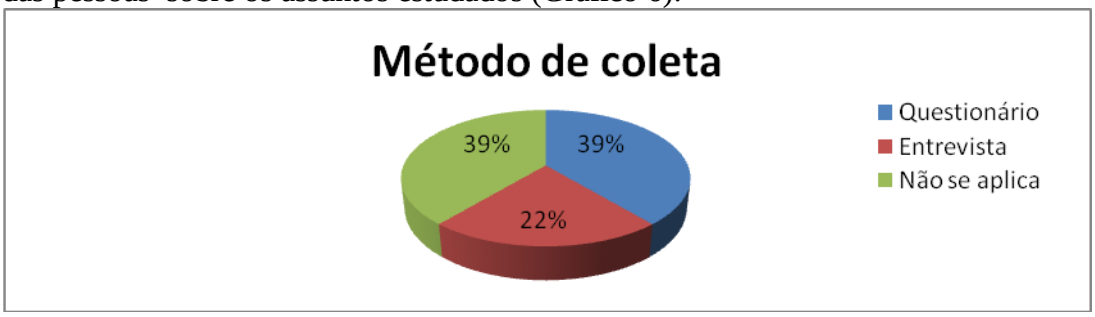


Gráfico 6 – Método de coleta
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A utilização de outros métodos de coleta como a observação e a entrevista é importante, uma vez que Severino (2007) considera a primeira como sendo o procedimento imprescindível em qualquer pesquisa, pois permite o acesso aos fenômenos do estudos e a segunda como a técnica de coleta que oportuniza uma interação direta do entrevistador e o entrevistado.

Quanto ao estabelecimento de redes sociais, para se verificar como os autores de trabalhos acadêmicos interagem ou estabelecem relações, são apresentadas algumas redes de cooperação (Figura 1).

ISSN: 2318-1052

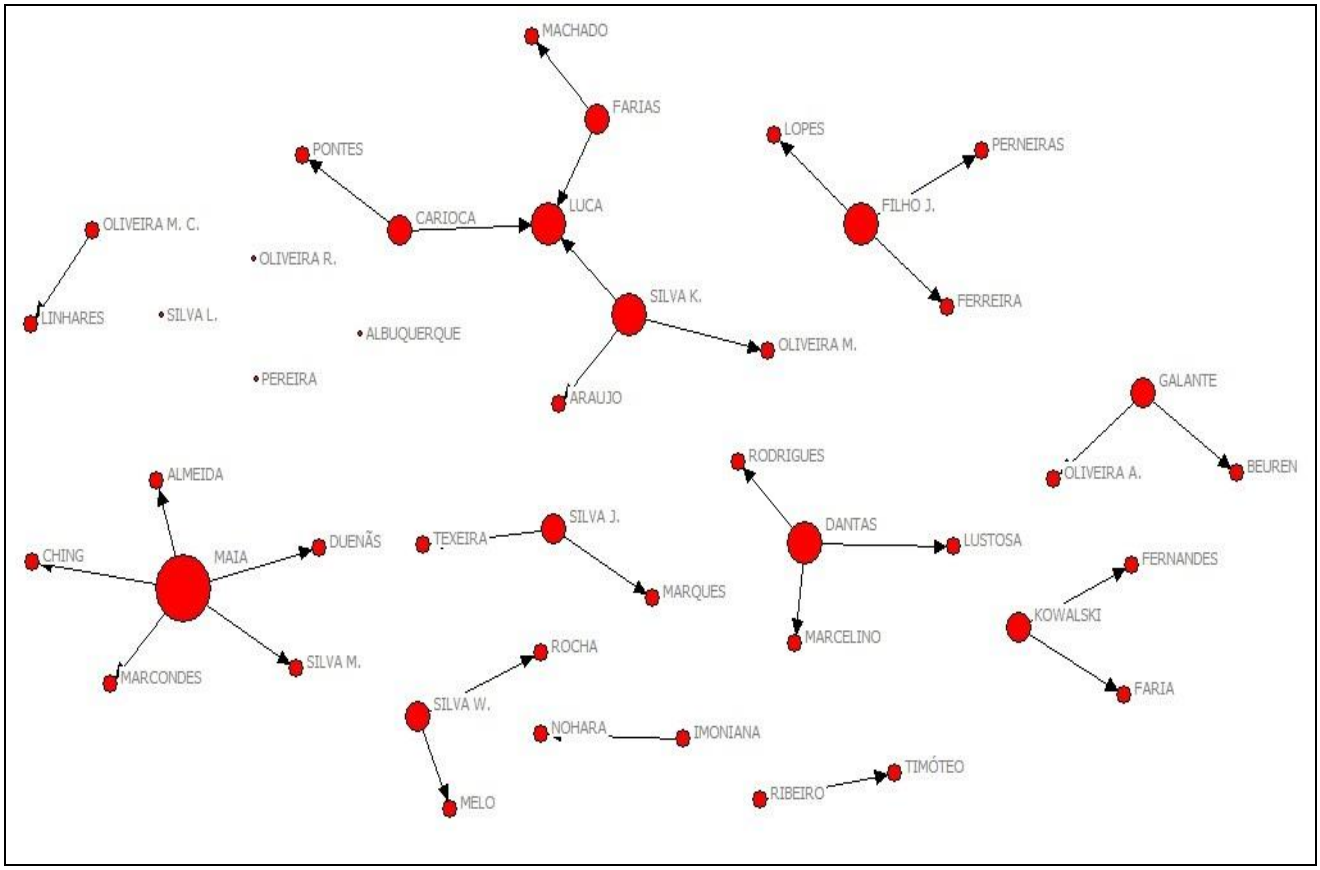


Figura 1 – Análise das redes de autoria
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Analisando essa primeira rede, destaque é dado ao autor Maia, cujo trabalho desenvolvido tem como objetivo, verificar se os sistemas de controles internos contribuem para a excelência corporativa de uma empresa, foi quem mais interagiu para publicar em conjunto com outros autores. Observa-se ainda, o estabelecimento de uma rede de pesquisa maior que tem como centro de interação o autor Luca, que ligam diversos autores, além da realização de trabalhos individualmente, como ocorre com: Silva L. (2006), Oliveira R. (2006), Pereira (2004) e (2006), assim como Albuquerque (2011).

Detectou-se ainda a presença de 18 IES, todas de origem brasileira, tendo as instituições se relacionado conforme apresentado na figura 2.

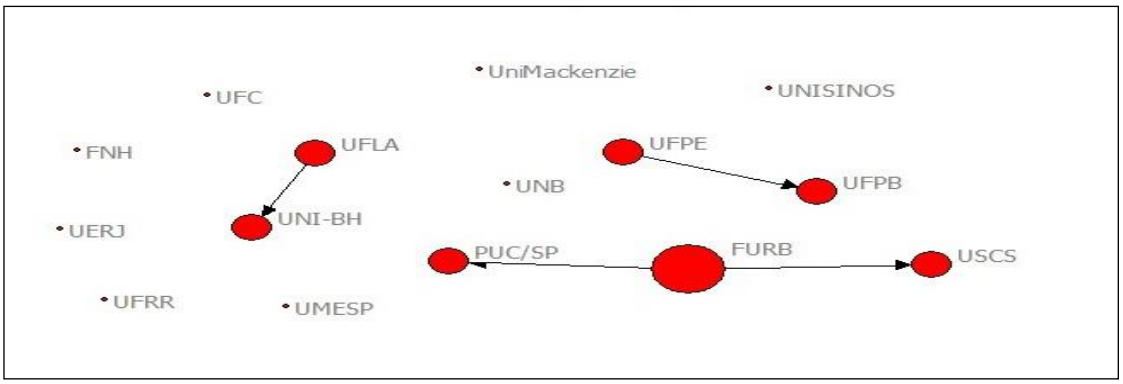


Figura 2 – Rede de IES
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Observa-se que a Universidade Regional de Blumenau (FURB), destaca-se por possuir um maior número de indicações de vínculo (laços) com outras IES, como ocorreu com a Pontifícia Universidade católica de São Paulo (PUC/SC) e com a Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

De acordo com a pesquisa realizada a Universidade Federal do Ceará (UFC) abarca um número de artigos significativos publicados na área, entretanto a relação de interação foi com autores da própria universidade, este fato é explicado em razão da UFC possuir uma pós-graduação lato sensu em auditoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Considerando o objetivo do estudo que procurou mapear, por meio de análise de redes sociais, as interações colaborativas (autores e instituições) dos estudos desenvolvidos na área de controle interno, no período de 2002 a 2012, bem como os aspectos metodológicos adotados pelos estudiosos da área.

A análise iniciou com a exploração dos artigos publicados no período de 2000 a 2012. com intento de observar elementos relacionados à evolução temporal, cujas publicações iniciaram-se a partir de 2004.

Observou-se que os estudos realizados na área de auditoria e controle interno, se utilizaram em sua maioria do estudo de caso, o que se deve a necessidade da busca de casos práticos que dê um maior embasamento para as pesquisas. Quanto ao tipo da pesquisa, identificou-se a predominância de estudos de caráter exploratório, o que denota a busca por um objetivo específico com área demarcada. No que diz respeito ao recorte temporal, sobressaiu-se o corte do tipo transversal, cujo propósito consistiu em obter informação em um determinado momento, de modo a analisar o comportamento das variáveis.

Analisando a origem dos dados, identificou-se que na sua maioria, os estudos se valeram de dados primários e secundários. Já em relação ao método de coleta evidenciou-se uma maior preferência pela aplicação de questionários, favorecendo a obtenção de respostas diretas relacionadas ao objeto de pesquisa.

Com a análise das redes de autorias, evidenciou-se que Maia se destacou quanto à quantidade de artigos publicados na área de controle interno, bem como no processo de interação com os demais autores, realizando trabalhos e publicações em conjunto.

Ainda sobre as redes de cooperação, percebe-se que a Universidade de São Paulo (USP) foi à instituição que mais se destacou em termos de estabelecimentos de vínculo com outras instituições.

Com os dados encontrados percebeu-se que ocorrerão poucas publicações na área de controle interno, entre os anos de 2002 á 2012, com a predominância de adoção do estudo de caso, o que revela a necessidade de se realizar publicações de natureza teórica com fundamentação bibliográfica, bem como de caráter descritivo e explicativo, de modo a analisar as variáveis em questão. Destaca-se ainda, a necessidade de se realizarem estudos de cunho longitudinal, com o intuito de se obter mais dados de análise.

Por sua vez, tendo em vista as inúmeras variáveis que podem interferir sobre as informações obtidas através de questionários, como a falta de tempo do entrevistado, seu receio em expor informações sigilosas no ambiente de trabalho, torna-se interessante a busca por entrevista que permitam um relacionamento mais aproximado entre o entrevistado e o entrevistador. Desse modo recomenda-se a realização de novos estudos na área de controle interno dada a sua importância no processo de proteger integridade financeira e patrimonial das organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria : um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ATTIE, William. **Auditoria:** Conceitos e Aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEUREN, Ilse Maria et al (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em contabilidade:** Teoria e Pratica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia Científica São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil:** Teoria e Prática. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DEMO, Pedro. **Metodologia da investigação em educação**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2000

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: foco na decisão. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NASCIMENTO, Weslley Souza, PEREIRA, Anísio Cândido. Um Estudo sobre a Atuação da Auditoria Interna na Detecção de Fraudes nas Empresas do Setor Privado no Estado de São Paulo. ENANPAD, 2005.

OKUBO, Yoshiko. **Bibliometric indicators and analysis of research systems**: Methods and examples. STI WORKING PAPERS. 1997.

PEREIRA, Anísio Candido; NASCIMENTO, Weslley Souza do. Um Estudo sobre a Atuação da Auditoria Interna na Detecção de Fraudes nas Empresas do Setor Privado no Estado de São Paulo. Disponível em: <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewArticle/49>. Acesso em: 01 de Março de 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 76-97.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexos

Autores	
Adriana Conceição Timóteo	TIMÓTEO
Adriana Maria Rocha	ROCHA
Alfredo Alves Oliveira Melo	MELO
Ana Cristina de Faria	FARIA
Antonio Benedito Silva Oliveira	OLIVEIRA A.
Antônio Nunes Pereira	PEREIRA
Celso Galante	GALANTE
Fábio Darci Kowalski	KOWALSKI F.
Fernanda Fernandes Rodrigues	RODRIGUES
Francisco Carlos Fernandes	FERNANDES F.
Gileno Fernandes Marcelino	MARCELINO
Hong Yuh Ching	CHING
Ilse Maria Beuren	BEUREN
Janison Machado Albuquerque	ALBUQUERQUE
Joaquim Osório Liberalquino Ferreira	FERREIRA J.
Jorge Expedito de Gusmão Lopes	LOPES
Jorge Luiz Rosa da Silva	SILVA
José Alves Dantas	DANTAS
José Francisco Ribeiro Filho	FILHO
Joshua Onome Imoniana	IMONIANA
Jouliana Jordan Nohara	NOHARA
Juliana Silva Linhares	LINHARES
Karina Lima da Silva	SILVA K.
Karla Jeanny Falcão Carioca	CARIOCA
Lino Martins da Silva	SILVA
Lívia Maria de Pádua Ribeiro	RIBEIRO
Luis fernando bicca Marques	MARQUES
Marcelle Colares Oliveira	OLIVEIRA M.
Márcia Martins Mendes De Luca	LUCA
Márcia Martins Mendes De Luca	LUCAS
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras	PERNEIRAS
Marcus Vinicius Veras Machado	MACHADO
Marlene Ribeiro da Silva	SILVA M.
Matheus Silva Maia	MAIA
Osório Cavalcante Araújo	ARAUJO O.
Paulo Roberto Barbosa Lustosa	LUSTOSA
Priscila Plaza de Almeida	ALMEIDA P.
Robson Ramos Oliveira	OLIVEIRA R.
Rodrigo Dueñas	DUENÃS
Rômulo Paiva Farias	FARIAS
Rosane Teixeira	TEXEIRA
Sérgio Marcondes	MARCONDES
Vera Maria Rodrigues Ponte	PONTES
Wendel Alex Castro Silva	SILVA W.

Universidades
University of Miami
FAA
FEA/USP
FGV
FNH
FURB
PUC/SP
UERJ
UFC
UFLA
UFPB
UFPE
UFRR
UNB
UNI-BH
UNISINOS
UPM
USP
FEA/USP
USCS
FRB
URB
M

ISSN: 2318-1052

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MERCADO DE CAPITAIS: UMA ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS DA BM&FBOVESPA ATUANTES NO NOVO MERCADO

Eleilianny Izabel Bezerra de Souza (eleilianny_ibs@hotmail.com)
Sergio Luiz pedrosa Silva (Sergiopedrosa@uern.br) - orientador
Auris Martins de Oliiveira (Aurismartins@uern.br) – co-orientador
Janderson Dantas da Silva (janderson.dantas@hotmail.com)

RESUMO

Desde o surgimento das práticas de Governança Corporativa e com a crescente competitividade no mercado de capitais brasileiro, cada vez mais as companhias estão abrindo seu capital e ingressando nos níveis diferenciado de Governança da Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros – BM&FBOVESPA. Essas práticas proporcionam maior segurança e confiabilidade ao investidor, agregando valor para a empresa e facilitando o acesso ao capital. O presente trabalho teve como objetivo geral identificar quais as práticas de Governança Corporativa nas empresas da BM&FBOVESPA atuantes no Novo Mercado, e como objetivos específicos verificar os benefícios que a adesão as boas práticas de Governança Corporativa traz às empresas, identificar os principais requisitos para a listagem no Novo Mercado e analisar a se a listagem no Novo Mercado influencia no aumento de investimentos. Dessa forma a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo considerando diversos aspectos e características de cada empresa estudada. A análise dos dados foi feita nas 10 empresas listadas no Novo Mercado que tiveram a maior alta de ações em 2012, em que buscou-se conhecer as principais praticas de Governança Corporativa presente em cada uma delas e quais eram as mais usuais. Após a análise dos dados pode-se observar que das práticas de Governança presente nas 10 companhias, destacam-se a emissão somente de ações ordinárias, a prática do *Tag Along*, Circulação em ações de no mínimo 25% do capital social, criação do Conselho de Administração e a adesão a Câmara de Arbitragem.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Novo Mercado. BM&FBOVESPA.

1 INTRODUÇÃO

Há tempos a sociedade vem avançando econômica, social, cultural e tecnologicamente, e a historia da Contabilidade está associado a este desenvolvimento. A mesma surgiu a partir da necessidade do homem em organizar suas atividades de comércio que cresciam consideravelmente, a partir daí começaram a registrar os eventos ocorridos, na tentativa de mensurar seus lucros e ter uma visão melhor de como aumentar seu patrimônio.

Vista como uma ciência que estuda os eventos do patrimônio de uma entidade, a Contabilidade deve buscar se adequar as novas formas de gestão, acompanhar a evolução dos novos contextos, para assim prestar informações atuais, precisas e confiáveis aos diversos usuários, subsidiando-os no processo de tomada de decisão.

Nos últimos anos a Governança Corporativa vem ganhando grande destaque no Brasil, e com o desenvolvimento do mercado de capitais no país os empresários estão cada vez mais interessados em manterem-se competitivos no mercado financeiro, com isso as práticas de Governança Corporativa (GC) torna-se um ponto forte para aumentar a confiabilidade dos investidores, agregando assim valores à empresa.

Desse modo o presente estudo traz como problemática: quais as principais práticas de governança corporativa nas empresas da BM&FBOVESPA atuantes no Novo Mercado? O objetivo geral será identificar as principais práticas de governança corporativa nas empresas da BM&FBOVESPA atuantes no Novo Mercado. Os objetivos específicos serão: verificar os benefícios que a adesão as boas práticas de Governança Corporativa traz às empresas, identificar os principais requisitos para a listagem no Novo Mercado e analisar a se a listagem no Novo Mercado influencia no aumento de investimentos.

A pesquisa justifica-se pela evolução das práticas de Governança Corporativa no Brasil, como também o avanço nos ganhos das empresas listadas no Novo Mercado. O objeto de estudo mostra como o mercado de capitais vem se beneficiando com essas práticas de governança, as dificuldades que as empresas estão encontrando para ingressarem no Novo Mercado devido aos requisitos exigidos, e ainda como as mesmas estabelecem uma relação direta com o investidor.

Este estudo é de caráter exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, e quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, onde serão analisadas as práticas de GC na tentativa de identificar quais as mais usadas nas empresas que compõe a Bolsa de Valores, Mercadoria e Futuros – BM&FBOVESPA e que aderiram ao NM.

Assim, o presente estudo aborda em sua primeira parte a origem e evolução da contabilidade, e sua relevância na tomada de decisões, os conceitos da Governança Corporativa, sua valorização por parte dos investidores e a preocupação da BM&FBOVESPA em resgatar o mercado de capitais que se encontrava em crise. Na segunda parte pode ser observado com detalhe a criação dos Níveis diferenciados de Governança Corporativa, o Nível 1, Nível 2 e o Novo Mercado e as práticas exigidas para aderir a cada segmento. O Novo Mercado recebe uma ênfase na terceira parte do estudo em que se apresentam alguns dos reflexos nas diversas empresas que ingressaram nesse segmento, as dificuldades e benefícios que as mesmas encontraram e ainda uma visão de como encontra-se o NM nos dias de hoje.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

A origem da contabilidade está diretamente ligada aos primórdios da civilização. À medida que as antigas civilizações avançavam, crescia também a visão do homem em ir bem mais além do que a troca de bens e mercadorias, passando a comercializar diversos produtos, tal fato levou ao aumento dos eventos financeiros despertando a necessidade do homem de organizar os negócios de forma que pudesse contabilizar seus lucros e prejuízos.

Para Crepaldi (2004, p. 20) “A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros”. Assim a contabilidade foi expandindo sua utilização, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento da humanidade.

No Brasil a contabilidade teve grande influência italiana, sendo a Itália a pioneira no método das partidas dobradas, estas estudadas no livro *Summa Arithmetica - 1494* do Frei Luca Paciolli, em que cada débito correspondia a um crédito de tal e igual valor, método utilizado até hoje pelos mais diversos profissionais contábeis.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA: ORIGEM E CONCEITOS

No começo da década de 90, os acionistas movidos pela necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria e da força dos conselhos de administração, iniciaram um movimento nos Estados Unidos, fato que desencadeou o surgimento da Governança Corporativa, derivada da expressão inglesa *Corporate Governace,* que quer dizer maneira de governar grandes empresas, a mesma veio como aliada para alinhar os interesses tanto dos administradores como de acionistas e investidores.

Para Silva e Leal et al. (2007, p. 22, grifo do autor) "Governança Corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os *problemas de agência*", problema que resultou da separação entre a propriedade e a gestão nas companhias, ou seja, quando o bem estar de uma das partes estava associado à tomada de decisão da outra, ocorriam situações em que os interesses divergiam, causando assim os conflitos, daí a necessidade da criação de mecanismos de governança capazes de fazer com que o controle agisse de forma que beneficiasse ambas as partes, superando os problemas de agência. Andrade e Rossetti (2007) lista o Conflito de Agência e inadequações observadas na alta gestão como algumas razões para a eclosão da Governança Corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007, apud BEDICKS, 2009, p. 29), completa:

> A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/quotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Diante dessas afirmativas pode-se dizer que a Governança Corporativa compreende um conjunto de práticas adotadas pela administração, em que a mesma deve buscar estabelecer uma relação com acionistas e investidores, estando sempre disposta a conciliar os interesses de ambos, visando o crescimento e a valorização da organização, garantindo assim segurança e retorno ao investidor.

2.3.1 Princípios da Governança Corporativa

O decorrente crescimento do mercado de capitais em todo o mundo tem movimentado o interesse das mais diversas entidades pela adoção de boas praticas de governança corporativa, as quais transmitem uma melhor gestão, tanto contábil como financeira, visando à criação de valor para a empresa e maior credibilidade. Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 41) afirmam que "A necessidade e a busca do fortalecimento de economias de mercado em todos os países colocaram a governança corporativa como fator diferenciador para a atração de investimentos [...]" Desse modo, para que as empresas possam transmitir um grau mais elevado de confiabilidade para seus investidores faz-se necessário que a mesma siga os quatro princípios fundamentais da GC.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2012, p. 7) pode-se definir os princípios da GC da seguinte forma:

> – Transparência – mais do que obrigação, é desejo de informar para gerar um clima de confiança interna e externamente à organização.
> – Equidade – não só entre sócios de capital, mas também com todas as partes interessadas.
> – Prestação de Contas – quem recebe um mandato tem o dever de prestar contas de seus atos.
> – Responsabilidade corporativa – visão de longo prazo, considerações de ordem social e ambiental.

Essas práticas merecem certo destaque, pois com a Transparência, as oportunidades e os valores de negociação poderão ser melhor avaliados disponibilizando ao acionista uma visão clara da situação econômico-financeira da organização. Já a Eqüidade abrange o tratamento justo e igualitário aos acionistas; na Prestação de Contas, o agente da governança deve esclarecer sua atuação e ser responsável pelos seus atos fortalecendo ainda mais a transparência e por fim a Responsabilidade Corporativa a qual desperta a atenção dos agentes para o zelo e a continuidade da organização.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E O MERCADO DE CAPITAIS

O Mercado de Capitais pode ser considerado como requisito fundamental para o desenvolvimento da economia, embora tenha enfrentado uma grande crise nos anos 90, o mesmo passou por mudanças nas ultimas décadas devido à privatização e as facilidades para investidores estrangeiros, o acesso a novos investimentos levaram as empresas a uma gestão moderna separando a propriedade da gestão, o que desestabilizou a relação entre acionistas e administradores.

Como órgão regulador que assegura o bom funcionamento do mercado, a CVM na tentativa de impulsionar o desenvolvimento do mercado de capitais, criou a Cartilha de boas práticas de governança corporativa que tem como objetivo estreitar as relações entre acionistas, administradores, conselheiros e auditores.

2.8.1 Nível 1 de Governança Corporativa

Para estar listada no Nível 1 a companhia deve se comprometer em fornecer informações cada vez mais transparentes, proporcionando a seus acionistas uma melhor avaliação da empresa.

É conveniente destacar algumas práticas ligadas a esse segmento, são elas:

> - Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital.
> - Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.
> - Melhoria nas informações prestada trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e revisão especial
> - Comprometimento de regras de *disclosure* em operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa
> - Divulgação de acordos de acionistas e programas de *stock options*;
> - Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos; (SILVA et al., 2007, p. 38, grifo do autor).

Para algumas empresas a adesão tornou-se fácil, dentre elas destacam-se as *Blue Chips*, (conceituada pela Bovespa como: Ação de companhia de grande porte, com grande liquidez no mercado de ações). Os relatórios trimestrais divulgados por essas companhias, já continham certo grau de transparência, o que levava a organização a aderir imediatamente.

2.8.1 Nível 2 de Governança Corporativa

As companhias que ingressarem no Nível 2 possuíram o direito de manter as ações preferenciais existentes e emitir mais até o limite permitido pela lei societária. Além das

regras do Nível 1, para aderir ao Nível 2 às empresas precisam cumprir práticas mais amplas, garantindo mais direitos aos acionistas minoritários.

Diante dessas exigências pode-se observar uma maior rotatividade nos Conselhos de Administração, como também a necessidade de ao encerrar cada exercício social a empresa divulgar demonstrações financeiras, consolidadas e notas explicativas de acordo com os padrões do US GAAP ou IAS, facilitando a analise da companhia pelos investidores estrangeiros.

Somente no final de 2002 é que se encontra registro de 2 empresas nesse segmento diferenciado de GC, diferentemente do Nível 1, este segmento exige um pouco mais das empresas, e a exigência de ações ordinárias e da adesão a Câmara de Arbitragem acabaram por causar certa rejeição.

2.8.3 Novo Mercado

O Novo Mercado considerado o segmento com maior grau de exigência foi inspirado no Neuer Markt Alemão, o qual possuía uma estratégia de manter uma relação amigável com os investidores minoritários e assim se destacar entre as demais empresas. De acordo com Silva e Leal (2007, p. 37) “a criação do Novo Mercado tem sido recebida com entusiasmo por investidores, empresas, órgão reguladores e governo”, marcando uma mudança na postura da Bovespa, por ser a administradora do contrato de adesão e das práticas de governança, o que por sua vez reduziu a sobrecarga da CVM.

As empresas-alvo do Novo Mercado são aquelas que venham a abrir o capital, e as que possuem apenas ações ordinárias, e ações preferenciais que possam ser convertidas em ordinárias, facilitando para o investidor o acompanhamento da evolução da companhia. O NM não faz exigências de porte ou área de atuação das empresas, porém, para ter suas ações negociadas nesse segmento, basta tão somente que as companhias estejam dispostas a seguirem as praticas de governança corporativa prevista no regulamento de listagem..

2.8.4 Bovespa Mais – Um novo segmento

A fim de proporcionar cada vez mais o ingresso de empresas no mercado de capitais a BM&FBOVESPA decidiu criar em 2005 o Bovespa Mais, um segmento para as entidades que buscam ingressar gradativamente no mercado.

Este segmento está voltado para as empresas de pequeno e médio porte que ainda não estão prontas para ingressarem no Novo Mercado, mas que buscam o reconhecimento dos investidores e apostam no desenvolvimento através do mercado acionário. As regras para listagem são semelhantes as do NM, o alto grau de padrões de governança corporativa também é exigido, contudo, acabam por se adequarem a realidade dessas empresas. Para estar listada neste segmento a companhia deverá demonstrar comprometimento com a transparência, assegurando direitos aos acionistas, e forte atuação no mercado de capitais, deixando claro seu interesse de trilhar o caminho rumo ao Novo Mercado. Para que o contrato de listagem da empresa seja válido faz-se necessário cumprir algumas regras.

Ao cumprir esses requisitos, essas empresas que possuem um grande potencial de crescimento, acabam por assumir o compromisso de buscar liquidez para suas ações, aumentando sua exposição ao mercado, atraindo dessa forma investidores que visam aplicações de médio e longo prazo. A mudança de estratégia no mercado de capitais, de algumas companhias, pode vir a acarretar o não cumprimento de tais regras, dessa forma o Contrato de Participação com o Bovespa Mais será anulado.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objeto de estudo as práticas de governança corporativa nas empresas da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros – BM&FBOVESPA atuantes no novo mercado.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Gil (2010, p. 27) explica que as pesquisas exploratórias "interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado", afirma também que "As pesquisas descritivas tem como objetivo a descrição das características de determinada população". Dessa forma a pesquisa buscou demonstrar as diversas praticas de governança corporativa nas empresas da BM&FBOVESPA e os consideráveis avanços das dessas entidades após a adesão ao NM.

A pesquisa também intitula-se como qualitativa, por analisar elementos que não poderão ser quantificados. Diehl e Tatim (2004, p. 52) diz que "Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis", representando assim uma busca por fatos que influenciam as boas praticas de GC .

Quanto aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica e documental, na qual foram analisados livros, revistas e documentos disponíveis em sites das empresas estudadas. A análise dos dados foi feita primeiramente através da identificação das empresas listadas no Novo Mercado, logo em seguida buscou-se aquelas que tiveram a maior alta de ações em 2012, dentre as quais se destacaram:

Quadro 2 – Empresas listadas no Novo Mercado com a maior alta de ações em 2012.

EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	VALORIZAÇÃO (%)
Kroton Educacional S/A	Serviços Educacionais	134,8
Portobello S/A	Construção Civil	124,2
Minerva S/A	Alimentos Processados	117,2
Grendene S/A	Vestuário e Calçados	116,0
Estácio Participações S/A	Serviços Educacionais	113,0
Mahle-Metal Leve S/A	Material Rodoviário	97,5
São Carlos Emprend. E Partic. S/A	Exploração de Imóveis	91,1
Valid Soluções e Serv. Seg. pag. ident. S/A	Identif. Telecomu., Pagto	89,5
IMC Holdings S/A	Varejo de Alimentação	89,1
Amil Participações S/A	Serv. Médico hospitalar	88,7

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A partir desse ponto houve uma análise das práticas de Governança Corporativa que estas empresas seguiam, possibilitando elencar as que estavam mais presentes.

Com a análise dos resultados ficou evidenciado quais as melhores práticas de Governança que uma empresa deve cumprir, proporcionando mais clareza para o investidor na hora de escolher em que empresa deverá investir, servindo também de base de consulta

para aquelas companhias que tem interesse de ingressar no Novo Mercado e desconhecem quais práticas devem se comprometer.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Hoje a adoção das boas práticas de Governança Corporativa é um dos fatores primordial para o desenvolvimento do mercado financeiro de um país, e com a evolução dessas práticas pode-se perceber um acumulo de valor para empresa, maior facilidade de acesso ao capital, tornando a empresa cada vez mais atrativa para o investidor.

A seguir apresenta-se o perfil e as práticas de GC das 10 empresas pesquisadas.

4.1 KROTON EDUCACIONAL S.A.

A Kroton Educacional é um organização privada que atua no ramo da educação Básica e Superior, com instituições de Educação Presencial e a Distancia. Presente em 39 cidades brasileiras de 10 Estados diferentes a mesma possui escolas associadas no Japão e Canadá através da Rede Pitágoras. Desenvolve projetos através de programas de gestão, materiais didáticos e avaliações educacionais, com o intuito de oferecer uma educação de qualidade à rede publica de ensino.

Listada no Nível 2 desde 2007, a Kroton bateu o mais alto grau de Governança e finalizou sua adesão ao Novo Mercado em dezembro de 2012, chegando a ser uma das empresas com a maior alta de ações no mercado nesse mesmo ano. Ao migrar para o NM a companhia comprometeu-se com algumas regras como a mudança em seu estatuto social, passou a ter somente ações ordinárias negociadas no mercado pelo código KROT3, excluindo a negociação das ações preferenciais e dos certificados de depósito KROT4 e KROT11 respectivamente, a mesma cumpre o percentual de 25% de ações em circulação, que segundo Silva et al (2007, p. 38) toda empresa listada no NM deve ter "Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital", a Kroton resolve seus conflitos na Câmara de Arbitragem, e disponibiliza as informações financeiras de acordo com os padrões do IFRS ou US GAAP.

4.2 PORTOBELLO S/A

Atuante no setor da construção civil, a Portobello S/A tem seu parque fabril situado no Estado de Santa Catarina, é uma das maiores produtoras de revestimento cerâmico da América Latina, trabalha com tecnologia de ponta, enfatizando sempre o desing, visto como um diferencial entre os consumidores.

Além da transferência de PN para ON a Portobello segue as boas práticas de GC, as quais destacam-se, o cumprimento do *Tag Along*, realização de IPO de aquisição de todas as ações em circulação pelo valor econômico da mesma, no mínimo, formação do Conselho de Administração com no mínimo 5 membros, sendo 20% conselheiros independentes, adesão a Câmara de Arbitragem, Elaboração do Código de Conduta, tradução para o inglês das informações financeiras, divulgação das ITRs, e ainda *Free Float* de no mínimo 25% do capital social da companhia, que na Portobello registra-se um *Free Float* de 39,9% atendendo devidamente a exigência. A Companhia também é integrante de dois dos índices da BM&FBOVESPA o IGC - Índice de Ações com Governança Corporativa, que "tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa" (BOLSA DE VALORES MERCADORIAS E FUTUROS, 2013, p. 1) e o ITAG - Índice de *Tag Along* Diferenciado – ITAG.

4.3 MINERVA S/A

A Minerva S/A conhecida também como Minerva Foods foi fundada pela família Vilela de Queiroz e tem seu crescimento atrelado ao desenvolvimento da pecuária no Brasil, além do reconhecimento em transporte e criação de gado, a mesma comercializa carne bovina, couro e exporta bois vivos e derivado, tornando-se uma das lideres do ramo na America do Sul. Atua em mais de 100 países e possui uma capacidade de abate e desossa de mais de 14.000 cabeças de gado.

Em julho de 2007 a Minerva ingressa no NM, negocia suas ações através do código BEEF3 e se compromete em seguir práticas de governança corporativa, passando a ter somente ações ordinárias, dando direito de 1 voto por ação aos acionistas, praticar o *tag along*, seu *free float* é de 65,10%, obedecendo à circulação mínima de ações que é de 25%, adota procedimento para favorecer a dispersão acionária, segue os padrões de divulgação de ITRs e do US GAAP ou IFRS, disponibiliza o calendário de eventos societários, o Conselho de Administração possui 8 membros com 50% sendo conselheiros independentes, aderiu a Câmara de Arbitragem que de acordo com BM&FBOVESPA (2009, p. 9) tem por objetivo "agilizar a solução de eventuais conflitos societários". Aderindo ao Novo Mercado a Minerva S.A acabou por integrar também o IGC – Índice de Ações com Governança Corporativa.

4.4 GRENDENE S/A

Considerada uma das maiores produtoras mundial de calçados a Grendene S/A foi fundada em 1971, tem sua sede no Estado do Ceará com filiais no Rio Grande do Sul e Bahia. Reconhecida por marcas de renome como Melissa, Grendha, Ipanema e Rider, a mesma possui uma capacidade de produção de 200 milhões de pares por ano para o público feminino, masculino e infantil, atendendo a distribuidores e varejistas em todo território nacional e ainda no exterior com as subsidiárias Grendene USA e Grendene Argentina S/A.

Além de emitir somente ações ordinárias, a companhia se comprometeu com diversas práticas de Governança Corporativa, as quais destacam-se: Conselho de Administração com no mínimo 5 membros, no caso da Grendene há uma composição de 6 membros, sendo 1 conselheiro independente, cumprindo o percentual exigido que é 20%, o *free float* mínimo de 25%, a companhia disponibiliza 25,2% , cumpre o *tag along* de 100%, divulga as informações trimestrais, como também as demonstrações financeiras nos padrões da US GAAP ou IFRS, prestação de informações com o formulário de referencia adicionado, reunião com investidores e analistas uma vez ao ano, apresentação do calendário anual dos eventos corporativos e a adesão a Câmara de Arbitragem. A Grendene também compõe ainda o Índice de *Tag Along* – ITAG e o Índice de Ações com Governança Corporativa – IGC.

4.5 ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S/A

Atuante na área educacional, a Estácio é uma companhia de ensino superior privado, presencial e a distancia, com cursos de graduação e pós-graduação. Está presente em 20 estados brasileiros com 75 Unidades de ensino para atender seu publico alvo que gira em torno dos trabalhadores de classes médias e media-baixa, visando à formação profissional e melhor empregabilidade.

Primeiramente negociada no Nível 2, a Estácio executava boas práticas de governança corporativa, porém a fim de gerar mais valor para seus acionistas migrou para o Novo Mercado em junho de 2008, negociando suas ações pelo código ESTC3, alterando seu estatuto social e se adequando a novas regras como a emissão unicamente de ações ordinária, a prática de *tag along*, *free float* de 25% no mínimo, que na Estácio registra-se um percentual de 86,7%, atende aos procedimento que favorecem a dispersão acionária, adota os padrões para divulgação de ITRs e elaboração das demonstrações financeiras dentro das normas do

US GAAP ou IFRS, cumpre mandato unificado para o Conselho de Administração com no mínimo 5 membros, sendo 20% de conselheiros independentes, na Estácio este Conselho é composto por 7 membros, sendo 3 conselheiros independentes, a mesma resolve seus conflitos societários através da Câmara de Arbitragem e realiza reuniões com analistas e interessados, pelo menos uma vez ao ano.

4.6 MAHLE-METAL LEVE S/A

A Mahle foi fundada em 1920, na Alemanha por Ernst Mahle, em 1951 ele se instala no Brasil tornando-se sócio fundador da Metal Leve, após 40 anos os acionistas da Metal Leve passa o controle acionário para Mahle que muda a razão social para Mahle Metal Leve S/A.

Busca também liderança e reconhecimento através da qualidade e tecnologia presente nos produtos, segurança financeira para aproveitar as oportunidades de expansão, e por fim a experiência e comprometimento de controladores sendo estes qualificados e com prática na indústria de automóvel.

Negociada no mercado tradicional da BM&FBOVESPA a Mahle-Metal Leve resolve em julho de 2011 ingressar no Novo Mercado, negociando suas ações pelo código LEVE3 e comprometendo-se com as exigências deste segmento. A Companhia passou a emitir somente ações ordinárias, seu *free float* passou a ser 28,3% atendendo ao mínimo de 25%, pratica também o *tag along*, fazendo assim parte do Índice de *Tag along* diferenciado – ITAG, e do Índice de Ações com Governança Corporativa – IGC.

4.7 SÃO CARLOS EMPRENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S/A

Das práticas de Governança corporativa exigidas para a participação no NM a São Carlos cumpre a emissão somente de ações ordinárias, o *tag along* de 100%, sue Conselho de Administração possui 6 membros com 2 conselheiros independente, obedecendo ao mínimo de 5 membros e 20% de conselheiros independentes, o *free float* de 43,5%, atendendo ao mínimo de 25%, divulga as ITRs e elabora das demonstrações financeiras de acordo com os padrões internacionais.

Dos índices de das BM&FBOVESPA a São Carlos integra o Índice de *Tag Along* Diferenciado – ITAG, o Índice de Ações com Governança Corporativa – IGC, e o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada – Novo Mercado – IGC-NM de acordo com a BM&FBOVESPA (2013) o IGC-NM tem como objetivo medir o desempenho das ações de empresas listadas exclusivamente no Novo Mercado.

4.8 VALID SOLUÇÕES E SERVIÇO DE SEGURANÇA EM MEIOS DE PAGAMENTOS E IDENTIFICAÇÃO S/A.

Em 1957 surge uma empresa com o nome de Thomas de La Rue, com atividades de venda de papel e impressões, porém em 1993 a mesma foi comprada pela American Banknote (ABnote), uma companhia que desenvolvia soluções para o setor de cartões atuando em diversos estados brasileiros. O trabalho desenvolvido em instituições governamentais e grandes marcas, fez a organização tornar-se conhecida e estar à frente no mercado.

Ainda sendo a principal acionista da Thomas Le Rue, a ABnote ingressou no Novo Mercado em abril de 2006, com ações negociadas pelo código ABNB3. Após a American Banknote deixar a composição acionaria, a Valid transfere seu código para VLID3, e integra o Índice de Ações com Governança Corporativa – IGC, o Índice de *Tag Along* Diferenciado – ITAG, e como exigido cumpre as regras para listagem no NM, que conta com

transparência e equidade, emissão exclusivamente de ações ordinária, a companhia dispões de *free float* de 96,5%, com 71,5% acima do exigido, como também possui o Conselho de Administração com 7 membros sendo 5 conselheiros independentes, estabelece 100% para *tag along*, divulga informações trimestrais, publica no site da CVM os resultados da companhia e atualiza o formulário de referencia e dos eventos corporativos no seu site.

4.9 IMC HOLDINGS S/A

A IMC Holding S/A iniciou suas atividades em 2006 no México, atuando no varejo de alimentação, em 2007 através da RODSPE Empreendimentos e Participações S/A começou a se desenvolver no Brasil, logo a razão social foi alterada para Advent Food and Beverage Empreendimentos S.A., e dois anos depois se consolidou a razão social International Meal Company Holdings S.A – IMC Holdings S/A.

Em março de 2011 a IMC Holding aderiu às regras do Novo Mercado e ingressou neste segmento, negociando suas ações pelo código IMCH3. Dentre as praticas de Governança Corporativa adotadas pela Companhia destacam-se, ações ordinárias com direito a voto, divulgação das ITRs, prática do *tag along*, contratação de auditoria independe, previsão estatutária para a criação de um conselho fiscal, transparência na divulgação do relatório anual da administração, adesão a Câmara de Arbitragem, Conselho de Administração com 5 membros sendo 2 conselheiros independentes, a empresa possui também um *free float* de 60,06% o qual atende a exigência mínima de 25%.

Alem das boas praticas de GC a IMC Holdings faz parte de alguns dos índices da BM&FBOVESPA sendo estes o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada – Novo Mercado – IGC-NM o Índice de Ações com Governança Corporativa – IGC, e o Índice de *Tag Along* Diferenciado – ITAG.

4.10 AMIL PARTICIPAÇÕES S/A

A Amil participações S/A atua no setor de assistência a saúde suplementar, surgiu a partir da aquisição de três clínicas que deram vida ao ESHO, e três anos mais tarde se tornaria a Amil Assistência Médica, presente hoje em 8 estados brasileiros, oferece para grandes, médias e pequenas empresas e ainda pessoas físicas, planos médico-hospitalares.

Ao listar-se neste segmento com o maior grau de GC as ações da companhia passa a fazer parte de alguns índices da BM&FBOVESPA, atualmente a Amilpar encontra-se no Índice de *Tag Along* Diferenciado – ITAG, no Índice de Consumo – ICON, no Índice de Ações com Governança Corporativa – IGC, no Índice de Ações com Governança Corporativa – IGC, no Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada – Novo Mercado – IGC-NM.

Após identificar as práticas dessas empresas pode-se perceber que a emissão de somente ações ordinárias é requisito primordial para ingressar no novo mercado, esta prática esteve presente em todas as empresas, como também a prática do *tag along*, que segundo a Lei nº 6.404/76 Lei das Sociedades Anônimas, o pagamento do *tag along* deve ser "no mínimo 80% do valor pago pelas ações ordinárias" (BRASIL, 1976), sendo que nas empresas como a Portobello, Estácio e Valid entre outras o *tag along* é de 100% garantindo maior respeito aos direitos dos acionistas.

Outro ponto a ser destacado foi a circulação de ações com no mínino 25% do capital social (*free float*), que variou de empresa para empresa, como a Grendene em que registrou-se um percentual de 25,2%, já a Valid superou esse percentual registrando 96,5% de ações em circulação o que facilita a negociação e cria valor para a companhia.

O quadro abaixo é um demonstrativo das práticas que mais se destacaram entre essas empresas.

Quadro 3 - Principais Práticas de Governança Corporativa

EMPRESAS	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
KROTON	Emissão de ações ON, *Free Float*, Câmara de Arbitragem, *Tag Along*,Conselho de Administração
PORTOBELLO	Emissão de ações ON, *Free Float*, Câmara de Arbitragem, *Tag Along*, Conselho de Administração, oferta de IPO, Divulgação ITRs.
MINERVA	Emissão de ações ON, *Free Float*, Câmara de Arbitragem, *Tag Along*, Conselho de Administração, calendário de eventos corporativos, favorece a dispersão acionária, Divulgação ITRs, segue padrões do US GAAP ou IFRS.
GRENDENE	Emissão de ações ON, *Free Float*, Câmara de Arbitragem, *Tag Along* Conselho de Administração, informações com o formulário de referencia adicionado, divulgação de ITRs, segue padrões do US GAAP ou IFRS.
ESTÁCIO	Emissão de ações ON, *Free Float*, Câmara de Arbitragem, *Tag Along* Conselho de Administração, realiza reuniões com analista e interessados.
MAHLE-METAL	Emissão de ações ON, *Free Float*, *Tag Along*
SÃO CARLOS	Emissão de ações ON, *Free Float*, *Tag Along*, Conselho de Administração, divulgação de ITRs.
VALID	Emissão de ações ON, *Free Float*, *Tag Along* Conselho de Administração, atualização do formulário de referencia.
IMC HOLDINGS	Emissão de ações ON, *Free Float*, Câmara de Arbitragem, *Tag Along* Conselho de Administração, divulgação de ITRs,
AMILPAR	Emissão de ações ON, *Free Float*, Câmara de Arbitragem, *Tag Along* Conselho de Administração, divulgação de ITRs, favorece a dispersão acionária.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

Ao listar as principais práticas de Governança Corporativa das 10 empresas com as maiores alta de ações em 2012, percebe-se que a adesão a essas práticas causa impacto nas companhias, pois estas tramitem maior transparência através das informações prestadas e garantem segurança aos participantes do mercado. Portanto, quanto maior for o uso dessas práticas nas organizações, maior serão os investimentos. Assim, segue abaixo um Rol com as práticas de Governança Corporativa mais usuais nas empresas do Novo Mercado:

1ª Emissão somente de ações ordinárias – Dá o direito do voto aos acionistas
2ª *Free Float* – A empresa deve manter uma parcela mínima de seu capital em circulação, tal parcela é definida pelo percentual mínimo de 25%.
***3ª Tag Along* –** Concede o direito aos acionistas de também venderem suas ações no mesmo valor que o acionista controlador
4ª Conselho de administração – É composto por no mínimo 5 membros com mandato de até 2 anos, e 1 deve ser conselheiro independente.
5ª Câmara de Arbitragem – Trata-se de um órgão criado para solucionar, os mais diversos conflitos societários.
6ª Divulgação de ITRs – As Informações Trimestrais (ITRs) são documentos contendo informações econômicas e financeiras, como também a demonstração do fluxo de caixa.

7ª Demonstrações Financeiras de acordo com US GAAP ou IFRS – A empresa deve elaborar suas demonstrações financeiras obedecendo as normas de contabilidade geralmente aceita nos Estados Unidos ou as Normas e Padrões Internacionais de Contabilidade
8ª Oferta de IPO – Oferta Publica Inicial, é a primeira oferta publica de uma empresa, quando esta resolve abrir seu capital.
9ª Calendário de eventos corporativos – Disponibilização de um calendário com todos os eventos corporativos da empresa.

Dessa forma, conclui-se que as práticas de GC propicia a empresa, maior visibilidade no mercado, proporcionando valorização e crescimento. Por outro lado é relevante também para o investidor que aumentará sua confiabilidade e possuirá mais retorno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi identificar quais as melhores práticas de Governança Corporativa nas empresas da BM&FBOVESPA atuantes no Novo Mercado. Buscou-se também verificar se a adesão a essas prática traz algum benefício para as empresas, quais os principais requisitos para a listagem no Novo Mercado e analisar a se a listagem no Novo Mercado influencia no aumento de investimentos.

Ao analisar as empresas listadas no Novo Mercado, e selecionar aquelas que tiveram a maior alta de ações em 2012, foi observado ás diversas práticas de Governança corporativa presente em cada uma delas, dentre as quais destacam-se: a emissão de somente ações ordinárias, a manutenção de 25% do capital em circulação (*free float),* a concessão do direito ao acionista de vender suas ações pelo mesmo valor do acionista controlador quando houver a venda do controle (*tag along)* , criação do Conselho de Administração, adesão a Câmara de Arbitragem, divulgação das informações trimestrais, elaboração das demonstrações financeiras dentro dos padrões do US GAAP ou IFRS, Oferta Publica Inicial (IPO) e disponibilização de um calendário dos ventos corporativos.

Após identificas as melhores práticas de GC pode-se concluir que ao ingressar no Novo Mercado, o mais alto nível de Governança Corporativa, as companhias passaram a ter uma melhor imagem institucional perante os acionistas. Tal fato proporcionou à empresa uma melhor precificação de suas ações, o que acarretou maiores investimentos, já que o cumprimento de regras tão rígidas, transmite maiores garantias ao investidor.

As limitações encontradas para a realização da pesquisa se deu pela omissão de informações nos sites de algumas das empresas pesquisadas, dificultando assim a identificação de alguns acontecimentos, como por exemplo a entrada destas empresas no Novo Mercado e as práticas de GC que as mesmas seguiam.

Sabendo que a GC está bastante reconhecida e comentada nos dias de hoje, sugere-se alguns pontos a serem estudados futuramente, são eles:

Verificar se as práticas de GC influenciam especificamente as empresas de determinado ramo de atuação;

Identificar os fatores que leva uma empresa a não está listada no Novo Mercado e ainda assim ser uma grande companhia

Analisar os benefícios e as dificuldades encontradas pelas empresas ao mudarem sua cultura e gestão após a adesão das práticas de GC e ao Novo Mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Aluísio. Para investidores, Novo Mercado da Bovespa perdeu o brilho. **Revista Exame**. Julho/2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mercados/noticias/para-investidores-novo-mercado-da-bovespa-perdeu-o-brilho?page=1> Acesso em: 14 Ago. 2012.

ALVES, Aluísio. Para investidores, Novo Mercado da Bovespa perdeu o brilho. **Revista Exame**. Julho/2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mercados/noticias/para-investidores-novo-mercado-da-bovespa-perdeu-o-brilho?page=2> Acesso em: 14 Ago 2012.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BALDI, Vanessa Souza. O Impacto da Adesão ao Novo Mercado da Bovespa sobre a Criação de Valor Econômico. **Dissertação de Mestrado**. PUC- Rio de Janeiro. 2007.

BEDICKS, Heloisa Belotti. **Governança Corporativa e Dispersão de Capital**: Múltiplos Casos no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2009.

Bolsa de Valores Mercadorias e Futuro – BM&FBOVESPA**. Governança Corporativa**. Informativo BM&FBOVESPA. Impresso em Maio 2009. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/download/Folder_NovoMercado.pdf> Acesso em: 21 Jul 2012.

Bolsa de Valores Mercadorias e Futuro – BM&FBOVESPA**. A Bolsa é para você**. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_perguntas-frequentes.asp#6. Acesso em: 21 Jul 2012

Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros – BM&FBOVESPA. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp> Acesso em: 02 Ago 2012.

Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros – BM&FBOVESPA. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br > Acesso em: 08 Ago 2012.

Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros – BM&FBOVESPA. **Metodologia Completa do IGC-NM**, 2013. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/MetodologiaCompleta_IGC-NM.pdf Acesso em: 09 Jan 2013.

BRASIL, **Lei 6.404/76** de 15 de dezembro de 1976. Brasília, 1976.

BRONZATTO, Thiago. **Mercado Novo com cheiro de velho na Bovespa? Revista EXAME** edição 1015. Maio/2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/resvista-exame/edicoes/1015/noticias/mercado-novo-com-cheiro-de-velho-na-bovespa?page=1> Acesso em: 14 Ago. 2012.

Comissão de Valores Mobiliários – CVM. **Cartilha CVM - Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa.** Julho 2002 – Disponível em: <www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc> Acesso em: 02 Ago 2012.

Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC774/94**. Brasília, 1994. Disponível em: www.**cfc**.org.br/sisweb/sre/docs/RES_774.doc. Acesso em 13 Jan. 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática**. 5ª Ed.São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 3ª Ed.São Paulo: Atlas, 2004.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** Métodos e Técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILIERO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=3> Acesso em: 22 ago./2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Uma década de Governança: História do IBGC, marcos e lições da experiência**. 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

LODI, João Bosco**. Governança corporativa – O governo da empresa e o Conselho Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000

MAUSS, Cézar Volnei et. al, **A evolução da contabilidade e seus objetivos -** Universidade Luterana do Brasil – ULBRA, 2007. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1401_Artigo%20Seget.pdf. Acesso em 13 Jan 2013.

MARANHÃO, Daniel. **Bovespa Mais: é só o começo.** Revista Capital Aberto. Ed. Ano 5, 2007. Disponível em: http://www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=2&sec=54&i=1715. Acesso em 12 Jan. 2013.

MIFANO, Gilberto; SANTANA, Maria Helena. **O Novo Mercado é o mercado**. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Uma década de Governança: História do IBGC, marcos e lições da experiência. 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

MONFORTE, José Guimarães. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa **(IBGC). Uma década de Governança: História do IBGC, marcos e lições da experiência**. 1ª Ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

NICOLADI, Ana Marina**.** O Novo Mercado Bovespa. **Revista Jus Vigilantibus**, Outubro/ 2007. Disponível em: <http://jusvi.com/artigos/29030> Acesso em: 26 Ago 2012.

PORCIANOY, Jairo Laser, VERDI, Rodrigo S. **Revista Brasileira de Finanças**. 2009 Vol. 7, No. 1. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbfin/article/viewFile/1429/799> Acesso em: 29 Ago 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 24. Ed. São Paulo: Saraiva 2003

RITA, Ubirajara Vidal. **A Governança Corporativa e sua contribuição para o mercado de capitais brasileiro.** Monografia (Curso de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SILVA, André Carvalhal da ; LEAL, Ricardo Pereira C. **Governança Corporativa: Evidências Empíricas no Brasil**. 1ª Ed. São Paulo, 2007.

SILVA, Andre Luiz Carvalhal (Org.) et al. **Governança Corporativa: Evidencias Empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

STEINBERG, Herbert et al. **Governança Corporativa – Conselhos que Perpetuam Empresas.** São Paulo: Editora Gente, 2008.

VALENTI, Graziella; VIRI, Natalia. Bolsa reforça critérios para Novo Mercado. **Revista Valor Econômico**. Abril / 2012. Disponível em: <http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2012/4/10/bolsa-reforca-criterios-para-novo-mercado> Acesso em: 26 Ago 2012.

ISSN: 2318-1052

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE AMBIENTAL EM UMA INDÚSTRIA SALINEIRA DO MUNICÍPIO DE GROSSOS/RN

Eli de Sousa Lima (ellysoulima@gmail.com)
Vanessa Karem Alves de Menezes (vanessakarem@live.com)
Sérgio Luiz Pedrosa Silva (sergiopedrosa@uern.br) - orientador
Auris Martins de Oliveira (aurismartins@uern.br) – co-orientador

RESUMO

A contabilidade ambiental tem ganhado espaço na esfera administrativa das organizações. No entanto, ainda é marcante e visível que muitas empresas têm negligenciado sua aplicação, investindo mais no aspecto meramente financeiro, colocando em segundo plano as questões do meio ambiente. Boa parte dessas organizações normalmente do setor industrial são consideradas as maiores responsáveis pelos impactos ambientais. A contabilidade ambiental é uma ramificação da tradicional, mas não é uma obrigação exigida pelo governo, e sim uma ferramenta valorizada e utilizada por gestores que possuem uma visão estratégica sobre o cuidado com a natureza, focada na sustentabilidade. Quanto ao objetivo deste artigo, consiste em saber se a indústria analisada tem consciência da importância da contabilidade ambiental, bem como se a mesma a utiliza no processo de gestão. Como metodologia foi realizado um estudo de caso numa empresa do ramo salineiro localizada na cidade Grossos/RN. No que diz respeito ao modelo do plano de contas adotado pela empresa, bem como ao seu orçamento, fora afirmado que não é efetuado uma separação entre as contas tradicionais (ativo, passivo, despesa, receita e custo) e as contas ambientais (ativo ambiental, passivo ambiental, despesa ambiental, receita ambiental e custo ambiental). Ao término da pesquisa, pôde-se verificar que a indústria salineira estudada, apesar de atribuir um enorme grau de importância à aplicação da contabilidade ambiental nas organizações, não a utiliza no processo de gestão dos seus negócios.

Palavras-chave: Gestão, Meio Ambiente e Organizações

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o meio ambiente tem sofrido diversos impactos em virtude da ação do ser humano. Esses fenômenos tem ocasionado a escassez de muitos recursos naturais, chegando a afetar o globo terrestre, sendo as empresas consideradas as maiores causadoras destes problemas ecológicos. Para prevenir, controlar ou mesmo acabar com esses problemas, surgiu no cenário empresarial, o conceito de contabilidade ambiental. Apesar de esta ferramenta vir ganhando a cada dia espaço dentro das organizações, ainda existem muitas empresas que não aderiram a essa nova ramificação da contabilidade.

Atualmente o assunto tem sido muito divulgado, além de ser tema de muitas pesquisas; no entanto o uso e a adesão a esta segmentação ainda é bastante relativo e variável

por parte dos gestores de empresas. Além disso, a legislação pertinente não traz nenhuma exigência quanto a sua utilização, deixando a critério de cada entidade.

No entanto, a aplicabilidade da contabilidade ambiental é imprescindível e de total relevância para as empresas, posto que, permite não apenas o desenvolvimento interno e externo da empresa, mas também a garantia de sua atuação futuramente, por conta do emprego do conceito de sustentabilidade. Partindo dessa realidade no contexto econômico-financeiro, surge o seguinte problema da pesquisa: a indústria salineira em análise utiliza a contabilidade ambiental para gestão dos seus negócios?

Objetivou-se neste trabalho saber se a indústria analisada tem consciência da importância da contabilidade ambiental e se a utiliza no processo de gestão, sendo assim, para atingir tal objetivo buscou-se conhecer a visão do administrador de produção e do contador da empresa em análise sobre a contabilidade ambiental; analisar se a entidade possui um plano de contas em que está discriminado os ativos e passivos e as receitas e despesas ambientais; e por fim verificar se há ou não aplicação da contabilidade ambiental, bem como a repercussão deste fato nos lucros da empresa.

O presente trabalho está organizado além destas considerações iniciais em mais quatro partes: referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ÓTICA DA CONTABILIDADE AMBIENTAL

A contabilidade como ciência social aplicada tem passado por diversas mudanças nos últimos tempos, mostrando um crescimento evolutivo em detrimento dos fatos ocorridos no âmbito econômico, financeiro, social e até mesmo ambiental. Esta última área mencionada, relacionada com o foco do presente estudo, tem sido alvo de várias pesquisas, por parte do meio acadêmico, na busca por minimizar ou preservar os efeitos degradantes à natureza pelo sistema econômico produtivo.

Nesse contexto, cresceu a preocupação em se buscar uma nova maneira de se preservar o meio ambiente. Diante dessa situação, a contabilidade, instrumento utilizado pelos gestores para tomada de decisões, mostrou-se como a melhor ferramenta adequada para os registros e controle dos efeitos econômico-financeiros trazidos pelos sistemas produtivos degradantes ecologicamente no cenário global. A partir dessa necessidade dentro da economia, surgiu a contabilidade ambiental, uma segmentação da contabilidade tradicional.

Conforme Gray e Bebbington (2000) a contabilidade tradicional serve e é essencial para a organização econômica e os negócios atuais; por outro lado, contabilidade ambiental seguindo o padrão da tradicional tende a apoiar e manter os mesmos princípios. Sendo assim, caso ocorra uma adequada aplicação da contabilidade ambiental, esta possivelmente estará contribuindo para a sustentabilidade ambiental evitando-se a degradação do meio ambiente.

A contabilidade ambiental está inserida no rol de conhecimentos da ciência contábil e é considerada uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão das organizações da atualidade, cujos benefícios da sua aplicabilidade vão além dos ambientes internos e dos objetivos e metas das empresas, chegando a favorecer também a sociedade como um todo.

Com relação ao objetivo da contabilidade ambiental, Silva (2009, p. 36) afirma que:

> Os eventos e transações econômico-financeiros que tenham relação com a proteção, preservação e recuperação ambiental, ocorridos em um determinado período, são

> identificados, mensurados e esclarecidos por aquela, objetivando a evidenciação da situação patrimonial de uma entidade.

Faz-se necessário frisar ainda que na contabilidade ambiental, ao contrário da contabilidade tradicional cujos relatórios contábeis, por exemplo, são de publicação obrigatória, por parte das empresas, quando do exercício social; não há a obrigatoriedade da adesão imposta por lei, e isto significa que os gestores tem o direito de optar por utilizar ou não o conceito de contabilidade ambiental no processo de gestão das suas empresas. No entanto, a atitude de aplicabilidade ou adoção dessa ferramenta acarretaria uma boa imagem da entidade junto à sociedade.

De acordo com a concepção de Silva (2009, p.37):

> A contabilidade ambiental, diferentemente da contabilidade financeira (tradicional) onde as empresas têm a obrigação de ter seus demonstrativos financeiros divulgados, nem que seja somente para fins fiscais, não é obrigatória para as empresas e só existirá se as empresas quiserem mostrar para a sociedade que têm preocupações e compromissos com a preservação do meio ambiente.

Em face ao exposto, pode-se considerar essa ramificação contábil, não como uma nova contabilidade, mais sim como uma especialização daquela. Não perdendo a sua essência, por ser uma fragmentação, a contabilidade relativa ao meio ambiente natural diz respeito a um conjunto de informações que expõe de forma adequada, em termos econômicos, os fenômenos ocorridos em uma organização que possam alterar seu patrimônio.

Dependo da visão da entidade, essas informações podem ser utilizadas tanto de forma atrelada com a contabilidade financeira, focando-se no âmbito externo, quanto de maneira vinculada com a contabilidade gerencial, visando o meio interno do empreendimento, ou ainda pelos administradores ou gerentes, quando da gestão ambiental, nas tomadas de decisões, a fim de alcançar resultados favoráveis para os seus negócios.

2.2 VISÃO DA CONTABILIDADE FINANCEIRA AMBIENTAL

A contabilidade financeira tem sua visão direcionada aos usuários externos da organização, a saber: bancos, governos, acionistas, fornecedores etc; preocupando-se em apresentar informações relevantes e tempestivas, a fim de que estes possam ter condições de tomar decisões relativas aos negócios da organização. No entendimento de Paiva (2006, p. 22) “a contabilidade financeira possibilita à empresa a formulação de relatórios a usuários externos que demonstrem interesse nas informações, tais como instituições financeiras, investidores e outros”.

A contabilidade financeira preocupa-se em atender prioritariamente o público externo a organização, a saber: bancos, fornecedores, governo, instituições monetárias, clientes etc.; e para atender a essas demandas, esse instrumento procura fornecer, mediante os relatórios contábeis, informações relevantes e tempestivas a fim de que seus usuários tenham condições de tomar as decisões para os seus negócios.

> A contabilidade financeira é uma técnica utilizada dentro do sistema contábil, proporcionando ações que contribuam na aplicação da proposta teórica e prática, representando ações benéficas ao direcionamento da gestão financeira do capital aplicado às organizações e gerando dados suficientes para elaboração das demonstrações financeiras, mediante princípios geralmente aceitos pela contabilidade (CONCEITOS..., 2012).

Ao se mencionar sobre o conceito da contabilidade financeira, os autores Iudícibus e Marion (2000) chegam a afirmar que a contabilidade geral é necessária a todas as empresas, fornecendo informações básicas aos seus usuários, sendo obrigatória segundo a legislação pertinente.

No que concerne à contabilidade financeira ambiental, pode-se entendê-la como uma ramificação da contabilidade cuja função preocupa-se em identificar, avaliar e evidenciar os fenômenos econômico-financeiros relativos ao meio ambiente, buscando os resultados do desenvolvimento econômico da entidade considerando os princípios norteadores da sustentabilidade.

No entendimento de Hendges (2013) a ramificação já citada, recebe o seguinte comentário:

> Em relação à compatibilidade entre o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade, a contabilidade ambiental financeira preocupa-se com ambas as dimensões, buscando a continuidade das ações de forma a prevenir as ameaças e evitar situações potencialmente geradoras de passivos ambientais de diversas naturezas às entidades. É um instrumento para a elaboração e disponibilização de informações que subsidiem as avaliações de desempenho e do relacionamento econômico das empresas com o meio ambiente. Deve ser definida uma política contábil que oriente o registro das transações do empreendimento segregando os eventos relacionados aos impactos ambientais, com controles internos adequados à mensuração objetiva destes impactos. É indispensável que a contabilidade ambiental financeira esteja adequada com as estruturas teóricas e técnicas contábeis ou não poderá ser considerada como contabilidade e, portanto não será útil para as análises e decisões necessárias.

Ante ao exposto, percebe-se o foco de preocupação da contabilidade ambiental, enfatizando não apenas o desenvolvimento econômico, mas essencialmente a sustentabilidade, uma vez que é capaz de nortear as empresas com informações relevantes sobre sua relação com o meio ambiente, sendo capaz ainda de afastar, através dos registros contábeis, os fenômenos que causam impactos ambientais.

Para Bergamini Junior (1998 apud Paiva 2006, p.22): “A contabilidade financeira ambiental tem o objetivo de registrar as transações da empresa que impactam o meio ambiente e os efeitos das mesmas que afetam, ou deveriam afetar, a posição econômica e financeira dos negócios da empresa”.

Dessa forma, pode-se entender que a contabilidade financeira ambiental possui uma visão direcionada ao auxílio da avaliação do comportamento e à tomada de decisões dos usuários da contabilidade em relação à organização como um todo, levando em conta o aspecto ambiental e abrangendo fatores que permitem ajudar na orientação de medidas que possam culminar na preservação do meio ambiente e, além disso, contribuir para tornar compatível com o desenvolvimento econômico sustentável.

2.3 VISÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL AMBIENTAL

Enquanto a contabilidade financeira tem como foco principal prestar informações a terceiros, isto é, a usuários externos da entidade, a contabilidade gerencial destina-se a própria organização.

A contabilidade gerencial ambiental tem o enfoque direcionado às organizações, setores ou seções da empresa, sistemas, linhas de produção etc., e fornece informações que

interessam primordialmente os usuários internos da entidade, a saber: diretores, gerentes, chefias de produção etc.

Para Hendges (2013), os principais objetivos da contabilidade gerencial ambiental são gerenciar e controlar a produção e as emissões de resíduos perigosos ou não perigosos nas operações, bem como destinar de forma adequada todos esses resíduos, além de buscar obter fontes de energias renováveis ou menos ofensivas ao meio ambiente, planejar a integração dos produtos e suas embalagens no intuito de reduzir os gastos ambientais na operação final, prevenir as multas geradas pela má administração dos recursos naturais renováveis ou não renováveis, dar suporte para avaliação da política ambiental da organização e fazer adaptações com as disposições do mercado.

Ante o exposto, pode-se afirmar que os objetivos traçados por ocasião da aplicação da contabilidade gerencial ambiental podem variar, mesmo sendo utilizadas informações iguais nas distintas etapas da organização. A aplicação deste ramo da contabilidade depende de onde estão situados os usuários e quais suas responsabilidades nas decisões referentes aos aspectos abordados.

Com o acelerado crescimento da população, a contabilidade gerencial passou a preocupar-se não só com os recursos econômicos, mas agora também com a degradação dos recursos naturais. Todos os processos são analisados para que se evitem desperdícios financeiros e que se mantenha o meio ambiente preservado, planejando assim a relação custo/beneficio.

2.4 PLANO DE CONTAS AMBIENTAL

O plano de contas diz respeito ao conjunto de contas, cujas organizações, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, utilizam a fim de registrar os fenômenos ou fatos de natureza econômica e financeira ocorridos na empresa e, dessa forma, são usados para gerar as demonstrações contábeis destinadas a informar os seus usuários (empresas, bancos, governo, fisco, acionistas, fornecedores etc.) acerca de sua situação patrimonial e de seus resultados alcançados no exercício social.

Cada entidade possui o seu próprio plano de contas, adequando-os as suas necessidades, além disso, pode-se afirmar que é o elemento de maior relevância dentro da organização contábil, apresentando de forma objetiva e clara todas as contas inerentes aos registros das transações econômicas realizadas ou dos fatos geradores ocorridos.

Parafraseando, no plano de contas, segundo Ferreira (2003, p. 97):

> [...] devem estar refletidas todas as possibilidades de registros das transações realizadas pela organização, ou, pelo menos, deve ter uma estrutura flexível o suficiente para permitir atualizações que garantam a fidelidade dos registros em comparação com as transações realizadas. Para cada organização haverá um plano de contas adequado.

Ao se mencionar a respeito de plano de contas ambiental, está se referindo ao plano de contas envolvendo contas específicas, cujo caráter é de natureza ambiental, sendo inseridas contas patrimoniais e de resultados que estejam relacionados com a preservação e a conservação meio ambiente, isto é, com os efeitos causados a este pela entidade.

Em face ao exposto, pode-se afirmar que a preservação ambiental refere-se à:

> Estratégia de proteção dos recursos naturais que prega a manutenção das condições de um determinado ecossistema, espécie ou área, sem qualquer ação ou interferência que altere o status quo. Prevê que os recursos sejam mantidos

> intocados, não permitindo ações de manejo (MOREIRA, 2007 apud SILVA 2009, p.111).

Em relação à preservação do meio ambiente, não é admitida a intervenção da ação humana, assim, os recursos naturais permanecem sem nenhuma alteração. Já a conservação ao meio ambiente, por sua vez, prevê, conforme a ótica de Moreira (2007 apud Silva 2009, p. 111), "[...] a exploração racional e o manejo contínuo de recursos naturais, com base sua sustentabilidade". Neste caso, no entanto, é admitida certa interferência ou exploração do homem, todavia de maneira racional, isto é, prevendo dentro das possibilidades a recuperação das áreas ambientais afetadas.

A seguir, é apresentado, conforme Medeiros (2012, p. 26), um exemplo de plano de contas ambiental, podendo ser utilizado como uma base para formulação de um Balanço Patrimonial em que estejam elencados os ativos e passivos ambientais, a fim de expor a imagem da empresa quanto ao seu compromisso e comportamento em relação ao meio ambiente mediante a aplicação da contabilidade ambiental.

Quadro1 – Modelo de Balanço Patrimonial Ambiental

BALANÇO PATRIMONIAL AMBIENTAL	
ATIVO AMBIENTAL	**PASSIVO AMBIENTAL**
ATIVO CIRCULANTE AMBIENTAL	**PASSIVO CIRCULANTE AMBIENTAL**
Disponibilidades Ambientais	Fornecedores Ambientais a Curto Prazo
Caixa Ambiental	Financiamentos Ambientais a Curto Prazo
Clientes Ambientais a Curto Prazo	Multas por Danos Ambientais
Banco Conta Movimento Ambiental	Indenização por Danos Ambientais
Total das Disponibilidades Ambientais	Gastos Ambientais a Pagar
Estoques Ambientais:	**Total do Passivo Circulante Ambiental**
Embalagens Ambientais	**PASSIVO NÃO CIRCULANTE AMBIENTAL**
Produtos Reciclados	Fornecedores Ambientais a Longo Prazo
Insumos Ambientais	Financiamentos Ambientais a Longo Prazo
Total dos Estoques Ambientais	**Total do Passivo não Circulante Ambiental**
Total do Ativo Circulante Ambiental	**Patrimônio Líquido Ambiental**
ATIVO NÃO CIRCULANTE AMBIENTAL	Capital Social Ambiental
Realizável a Longo Prazo Ambiental:	Reservas de Capital Ambiental
Clientes Ambientais a Longo Prazo	Ajustes de Avaliação Patrimonial Ambiental
Investimentos Ambientais:	Reservas de Lucros Ambientais
Participações em Sociedades Ambientais	Ações Ambientais em Tesouraria
Imobilizado Ambiental:	Prejuízos Ambientais Acumulados
Equipamentos Ambientais	**Total do Patrimônio Líquido Ambiental**
Instalações Ambientais	
(-) Depreciação Acumulada Ambiental	
Intangível Ambiental:	

Projetos de Gestão Ambiental **Total do Ativo Não Circulante Ambiental** **TOTAL ATIVO AMBIENTAL**	**TOTAL DO PASSIVO AMBIENTAL**

Quanto as contas de resultado ambientais, a saber: receitas, despesas e custos, foram elencados abaixo, conforme Medeiros (2012, p. 27), como uma sugestão para elaboração de uma DRE (Demonstração do Resultado de Exercício) Ambiental, como segue:

Quadro2 – Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício Ambiental

Receita Bruta da Prestação de Serviços Ambientais Receita Bruta da Venda de Produtos Ambientais (-) Impostos (-) Abatimentos (-) Devoluções dos Produtos Ambientais (=) Resultado Líquido de Produtos e Serviços Ambientais (-) Custos dos Produtos Ambientais (-) Custo dos Serviços Ambientais (=) Resultado Operacional Bruto Ambiental (-) Depreciações dos Bens Ambientais (-) Despesas com Vendas de Produtos Ambientais (-) Despesas com Prestação de Serviços Ambientais (=) Resultado Operacional Ambiental Antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social Sobre o Lucro. (-) Imposto de Renda (-) Contribuição Social Sobre o Lucro (=) Resultado Líquido Ambiental do Exercício

2.5 REFLEXOS DA APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE AMBIENTAL NOS RESULTADOS FINANCEIROS DAS ORGANIZAÇÕES

A aplicabilidade do conceito de contabilidade ambiental nos negócios das organizações não é exigida pela legislação, diante dessa situação facultativa, as empresas tem a opção de aderir ou não a essa especialização da ciência contábil. Entretanto, torna-se viável a sua aplicação e seus efeitos são bastante vantajosos, refletindo tanto na imagem da entidade para a sociedade em geral como nos seus resultados financeiros.

A opção de se ajustar aos moldes da contabilidade ambiental faz com que a sociedade tenha boa imagem da empresa, permitindo que aquela reconheça esta como uma entidade com compromissos de preservar e conservar o meio ambiente. Simultaneamente, a organização passa a gozar de benefícios ocasionados por essa escolha, refletindo em resultados econômicos positivos nos seus negócios.

Fazendo menção do uso da contabilidade ambiental pela organização, Paiva (2006, pag. 23), diz a seguinte afirmação:

> Baseando-se em seus registros contábeis, a empresa pode obter informações a respeito de sua forma de relacionamento com a natureza. Essas informações obtidas

> poderão ser utilizadas como instrumentos de caráter preventivo, colaborando para a preservação de sua saúde econômica.

Cabe ressaltar, portanto, que tal especialização da ciência contábil está focada na compatibilização entre as áreas ambiental e empresarial, buscando um desenvolvimento econômico-financeiro sustentável, para que a utilização dos meios naturais pela empresa possam trazer reflexos positivos não apenas para a saúde financeira, mas também para a saúde física e moral da sociedade como um todo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Silva (2008, p. 13) entende-se metodologia como sendo o "estudo do método para se buscar determinado conhecimento".

A pesquisa realizada tem como objeto de estudo uma indústria do ramo salineiro, situada no município de Grossos/RN. A empresa em questão é voltada para a atividade econômica industrial a mais de dois anos no mercado, trabalhando com a moagem do sal marinho, cujo destino é o setor agropecuário nacional.

Quanto aos procedimentos, o presente trabalho foi desenvolvido como base em fontes bibliográficas, uma vez que foram considerados pensamentos e conceitos levantados por autores de livros, artigos científicos, consultas na internet etc. Dessa forma o estudo trouxe em primeiro plano uma abordagem teórica e conceitual dos principais termos e fatos pertinentes à contabilidade ambiental, bem como sua extrema relevância para a imagem e o crescimento das organizações.

Com relação à abordagem do problema, tem-se a referida pesquisa como sendo de caráter qualitativo, visto que não se baseia em critérios numéricos para satisfazer a sua representatividade, mas, de outra forma, procura abordar a compreensão e a ótica dos gestores da empresa sobre os aspectos importantes da aplicação da contabilidade ambiental dentro do seu campo de atuação.

Para tanto, veio a ser realizada uma pesquisa de campo, onde foram coletadas informações relevantes no setor de produção e no setor contábil, a fim de alcançar subsídios para fundamentar o presente estudo. Outro método ou técnica empregada, visando embasar a construção deste artigo, foi o estudo de caso, em que houve a preocupação com o direcionamento do foco da pesquisa para uma indústria salineira da cidade de Grossos/RN, efetuando-se uma entrevista junto ao gerente de produção e ao contador, sendo aplicado um questionário com perguntas fechadas para cada respondente.

Segundo o entendimento de SILVA (2008, p.57), o estudo de caso recebe o seguinte comentário:

> O estudo de caso pode ser utilizado para desenvolver entrevistas estruturadas ou não, questionário, observações dos fatos, análise documental. O objetivo a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação.

Em suma, fora traçado e percorrido um caminho, sendo viável o seu alcance em virtude das técnicas estudadas e empregadas, abrindo, assim, espaços para trilhar novas pesquisas e conseguir ampliar o universo investigado, não apenas no conteúdo teórico, mas também no campo de estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa do trabalho serão discutidas as informações obtidas mediante a aplicação de um mesmo questionário junto a duas pessoas distintas: o gerente de produção e o contador, os quais são funcionários da indústria salineira pesquisada.

As informações foram colhidas durante o mês de julho de 2014, mantendo-se o compromisso em não divulgar os nomes dos entrevistados e também da empresa onde trabalham.

O principal foco deste item está direcionado à demonstração e apreciação daquilo eu foi obtido junto aos respondentes. Objetivando-se apresentar de forma mais clara os dados fornecidos pelos entrevistados, foram estruturados por pergunta feita a cada entrevistado, havendo em seguida uma confrontação de ideias levando consideração o assunto abordado.

Na primeira pergunta, indagou-se sobre o cargo ou função que desempenham na organização, sendo respondida gerente de produção por um e contador pelo outro entrevistado. Tal pergunta procurou identificar as áreas de atuação destes dentro da empresa onde trabalham, bem como seus conhecimentos a respeito do assunto abordado.

A segunda questão foi relacionada aos efeitos da operacionalização da indústria, sendo questionado se os serviços desempenhados pela empresa têm causado impactos ambientais. A resposta tanto do contador quanto do gerente de produção foi um não. Neste caso, buscou-se evidenciar se a empresa se preocupa realmente com o meio ambiente, bem como visualizar esses valores em setores distintos da organização, isto é, o setor contábil e o setor de produção. Aqui cabe uma ressalva, construir uma casa residencial causa impacto ambiental, o que dizer de se produzir sal?

Com relação à terceira indagação, foi interrogado se a empresa dispõe de algum programa de reciclagem, e a resposta de ambos foi não. Essa pergunta foi direcionada aos entrevistados no intuito de conhecer o comportamento da empresa no que tange ao tratamento dos materiais usados nas operações, de forma a possibilitar a reutilização desses resíduos e a promover a redução de perdas e custos.

Na quarta pergunta foi questionado a respeito da utilização do conceito de contabilidade ambiental na administração dos negócios da empresa. A resposta desta indagação foi não. Esta questão contribui no alcance dos objetivos concernente à pesquisa realizada, visto que permite de forma direta e sucinta conhecer se efetivamente os responsáveis pelos setores de produção e de contabilidade estão gerindo os negócios da empresa e ao mesmo tempo buscando minimizar ou preservar os efeitos degradantes à natureza pelo sistema econômico produtivo através da contabilidade ambiental.

A quinta questão, por sua vez, foi concernente à concepção sobre a contabilidade ambiental, cuja resposta dos dois foi que consiste em uma ramificação da tradicional e não em uma nova contabilidade, e que esta contabilidade ambiental é muito importante no mundo dos negócios de hoje. A resposta obtida contribui para o alcance dos objetivos da pesquisa, visto que deixou explícita a visão de cada entrevistado em relação à contabilidade ambiental.

A sexta pergunta está relacionada ao orçamento da indústria, sendo questionado se existe uma separação (segregação) entre as contas tradicionais e contas ambientais em seu plano de contas, em que responderam que não existe. Diante da questão, o contador ainda buscou complementa, afirmando que “as empresas só atendem as normas ambientais, com medo das penalidades aplicadas pelos órgãos fiscalizadores. Enquanto não existir normas que tornem obrigatório as empresas apresentarem balanços de resultados ambientais, não haverá tais Balanços”.

Esta pergunta corrobora para o atingimento dos objetivos da pesquisa realizada, relativamente ao verificar a presença ou não de um plano de contas de ambiental, onde estão discriminadas e segregadas as contas de natureza ambiental das contas tradicionais. Ademais, no confronto das informações obtidas com esta pergunta com o tópico 2.4 deste trabalho,

pôde-se adquirir apoio para apontar a ocorrência de uma contradição entre a abordagem teórica e a realidade na empresa pesquisada, visto que na teoria se explica que no plano de contas devem estar refletidas todas as possibilidades de registros das transações realizadas pela organização, ou, pelo menos, deve ter uma estrutura flexível o suficiente para permitir atualizações que garantam a fidelidade dos registros em comparação com as transações realizadas, contudo, a realidade demonstrou que a empresa não se utiliza o plano de contas ambiental na gestão dos seus negócios.

A sétima pergunta procurou conhecer o grau de importância que eles atribuíam à contabilidade ambiental na administração dos negócios da empresa, sendo respondida "importante" pelo contador e "muito importante" pelo gerente de produção.

A referida questão dá suporte para o alcance dos objetivos da pesquisa, concernente a concepção dos entrevistados acerca da relevância da contabilidade ambiental para gerência dos negócios da empresa. Apesar do exercício da contabilidade ser de competência do contador, este atribuiu menor grau de importância ao assunto questionado em relação ao gerente de produção, embora ambos tenham concordado ser importante. Tais respostas entram em contradição com a prática empresarial, pois ao considerarem importante deveriam implantá-la ou fazerem uso de suas ferramentas no nível gerencial. Normalmente aquilo que se considera importante não fica em segundo plano ou sem utilização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da realidade mundial a preocupação com o meio ambiente tornou-se algo cada vez mais presente, envolvendo a sociedade de uma forma geral, o governo, e as empresas, formando assim um tripé em busca de uma maior conscientização. A atuação de cada parte envolvida é de suma importância para que haja uma maior redução, preservação e reutilização dos recursos naturais.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, já que pode-se conhecer a visão dos gestores e contadores da empresa em análise sobre a contabilidade ambiental. Verificou-se que não há aplicação da contabilidade ambiental, bem como a repercussão destes fatos nos lucros da empresa e que a mesma não possui um plano de contas em que está discriminado os ativos e passivos e as receitas e despesas ambientais, muito embora a temática seja considerada como muito importante, o que traz luz sobre uma contradição entre o que pensam e executam os gestores.

A sociedade está cada vez mais consciente dos seus direitos e da importância da preservação do ambiente para a continuidade da espécie humana. Pesando assim, a sociedade civil organizada finda por cobrar do governo uma maior fiscalização, adequação das leis, programas de conscientização que incentivem as empresas a preservarem as áreas ambientais. E quando se trata de meio ambiente, os gestores das empresas reconhecem a importância da contabilidade ambiental no processo decisório, compreendem que a mesma é uma ramificação da contabilidade tradicional e que a utilização seria um grande diferencial diante dos demais concorrentes, porém em sua grande maioria não é posto em prática os conceitos em torno desta área.

Este trabalho foi iniciado com o propósito de se conhecer a visão dos gestores quando a contabilidade ambiental, os quais demonstraram uma conscientização quando a importância da mesma no processo de gestão das empresas, porém falavam do conteúdo com dificuldades. Portanto é de fundamental importância que seja dada continuidade nesta

pesquisa, para que assim, possa conhecer, ou entender melhor as limitações quanto a aplicabilidade desta ramificação da contabilidade tradicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEBBINGTON, Jan e GRAY, Rob. **Environmental accounting, managerialism and sustainability: is the planet safe in the hands of business and accounting?**. Disponível em: <https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/discussion-papers/CSEAR_dps-sustain-envaccman.pdf> Acesso em: 20 de jul. 2014

CONCEITOS de contabilidade financeira e gerencial. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/24889/conceitos-de-contabilidade-financeira-e-gerencial> Acesso em: 20 de jul. 2014.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. **Contabilidade ambiental:** uma informação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2003.

HENDGES, Antônio Silvio. **Contabilidade ambiental financeira.** Disponível em: < http://www.ecodebate.com.br/2013/07/22/contabilidade-ambiental-fin> Acesso em: 09 de jun. 2014.

HENDGES, Antônio Silvio. **Contabilidade ambiental gerencial.** Disponível em: < http://www.ecodebate.com.br/2013/07/18/contabilidade-ambiental-gerencial-artigo-de-antonio-silvio-hendges/> Acesso em: 30 de jul. 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade.** 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Antônio Neilton de. **Utilização da contabilidade ambiental:** um estudo de caso em uma indústria salineira da cidade de Mossoró/RN. Monografia (Grau de Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (Campus Central), Mossoró, 2012.

PAIVA, Paulo Roberto de. **Contabilidade ambiental:** evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo: Scipione, 2008.

SILVA, Benedito Gonçalves da. **Contabilidade ambiental:** sob a ótica da contabilidade financeira. Curitiba: Juruá, 2009.

ISSN: 2318-1052

CULTURA NA AMBIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES: VALORES, HAVERES E ALTERIDADES EM UMA IFES DO INTERIOR POTIGUAR

Benedito Ferreira da Silva Neto (beneditoferreiraneto@hotmail.com)

Elisabete Stradiotto Siqueira (betebop@ufersa.edu.br) - orientadora

Joaquina Lidiane Nascimento Cândido (lidiane-candido@hotmail.com)

RESUMO

Na Administração, a noção de cultura organizacional tem se constituído em um instrumento de gestão, com ênfase na observação freqüente da importância de uma cultura o mais unificada possível. O objetivo geral da presente pesquisa consiste em conhecer os valores organizacionais que norteiam um curso de graduação de uma IFES potiguar, baseando-se para isso, numa análise conjuntural e quantiqualitativa de cultura em organizações feita junto a 15 docentes do curso que atualmente conta com 18 professores. O método consiste em questionário baseado no modelo de Schein (1985). Os resultados gerais demonstraram a predominância de um estilo de liderança misto, que oscila entre a participação e centralização. Observa-se a ausência de valores compartilhados e problemas de clima organizacional entre os docentes, evidenciando uma cultura organizacional muito fragmentada. Desta forma conclui-se a necessidade de um processo de integração entre os entrevistados.

Palavras chaves: Cultura; Cultura organizacional e Modelo de Schein.

1 INTRODUÇÃO

Barbosa (2002) afirma que cultura organizacional foi o primeiro termo surgido da combinação do conceito de “cultura” no sentido de representações, interpretações, símbolos, ritos e mitos e as significações atribuídas pelos atores de uma determinada organização a outros termos do mundo dos negócios. Este conceito delimita a importância da simbologia nas organizações, uma vez que tais símbolos e crenças influenciam diretamente na atitude e desempenho das pessoas e conseqüentemente no funcionamento e mudanças organizacionais. A variação da cultura de uma determinada organização pode facilitar ou interferir no uso de novos métodos administrativos e no desempenho financeiro, desmistificando a idéia de que o mundo dos negócios é regido por uma ordem pragmática em que prevalece apenas o interesse em se obter benefícios e status.

Jaime Jr (2002, p.73) acrescenta que essa discussão sobre as dimensões simbólicas no universo organizacional tem suas raízes históricas nos estudos de Elton Mayo e colaboradores no “experimento de Hawthorne”, realizado entre os anos de 1920 e 1930, quando já ensaiavam um “protoconceito” de cultura organizacional, entendida como sistemas ideológicos e simbólicos.

Entretanto, tanto Jaime Jr (2002) como Barbosa (1996, 2002) afirmam que o desenvolvimento do estudo de cultura organizacional só se realiza a partir de 1960, momento em que ganha um acentuado referencial funcionalista. A pesquisa do termo com forte rigor epistemológico e acadêmico só se efetiva na década de 80, quando duas grandes revistas

especializadas norte-americanas (a *Administrative Science Quartely e Organizational Dynamics*) publicaram dois números sobre o tema e quando quatro livros de estudiosos da administração foram editados quase que simultaneamente no ano de 1983: "Teoria Z (Ouchi,1982); *The Art of Japonese Managent* (Pascale & Atos, 1981): *Corporate Culture* (Deal & Kennedy, 1982) e *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982) (BARBOSA,2002).

Durante década de 90, o estudo passa por uma revisão. Contradizendo a perspectiva funcionalista, emerge uma vertente crítica ou sócio-antropológica enfatizando a idéia de que a cultura organizacional não pode ser gerida, uma vez em que esta se insere em um amplo contexto sócio cultural nacional.

Neste contexto, compreender como um grupo organiza seus valores culturais pode contribuir para o desenvolvimento de ações organizacionais que visem o desenvolvimento de um projeto comum, buscando a materialização de atividades que visem melhorar o desempenho de um grupo.

Dessa forma, este estudo dedicou-se ao estudo de uma organização de ensino superior de natureza pública, especificamente de um curso de graduação, para compreender como seus agentes externalizam as dimensões da cultura organizacional.

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em conhecer os valores organizacionais que norteiam um curso de graduação de uma IFES potiguar utilizando as categorias propostas por Schein (1985). Dentre os objetivos específicos, merece destaque: conhecer aspectos do clima organizacional e os padrões de liderança, comportamento e motivação do grupo estudado na universidade em foco.

2. ESTUDOS E CONCEITOS DA CULTURA NA AMBIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES: A CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada pessoa possui uma forma de ver e conceber a vida. Nenhuma delas possui exatamente os mesmos traços psicológicos e valores que outra, mesmo que haja inúmeras similitudes. Tendo em vista que uma organização é formada por um conjunto de pessoas, ela também pode se apresentar como uma espécie de sistema social multicultural, formado por redes complexas de relações.

Conforme Silva, Júnior e Fontenele (2010, p. 55) sobre os traços específicos nacionais, "O Brasil é um país extremamente heterogêneo, com diferenças ressaltadas pela sua extensão, pela influência de povos de inúmeros países, pela grande miscigenação, somando-se ainda as diferenças regionais com suas próprias culturas". Por sua vez, Freitas (1991 apud SILVA, GUIMARÃES JÚNIOR e FONTENELE, 2010, p. 57) ainda fortalece que:

> [...] o conhecimento dos traços brasileiros, que são características gerais e comuns à maioria do povo brasileiro, é de suma importância para realizar uma análise organizacional. Os traços brasileiros que se destacam são: a hierarquia representada pela tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, o distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos inferiores; o personalismo, que é caracterizado pela sociedade baseada nas relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo; a malandragem incutida no típico **"jeitinho brasileiro"** (grifo nosso) e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social [...].

Não obstante a multiplicidade de valores e crenças referida, o desafio de unir um conjunto de pessoas em torno de uma mesma cultura organizacional é possível e torna-se cada vez mais importante na Administração pública ou privada, visto que trabalhar em consonância é mais produtivo e prazeroso.

Schein (1985) é citado na maioria das literaturas como o autor mais influente da temática, conforme reforça Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008). Sua conceituação é abrangente e leva em consideração aspectos de adaptação interna e externa à organização. Para Schein (1985, p. 9), a cultura organizacional é:

> Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo intelectual inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Já Fleury (1989, p. 6) define a cultura organizacional como:

> Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Pelo exposto, vê-se a intensa presença da expressão “pressupostos básicos”, mais adiante retificada nas explicações conceituais. No âmbito da cultura das organizações, os fundadores são de extrema importância no norte de valores. Ou seja, a cultura organizacional reflete-se historicamente e possui extrema relação com as lideranças. É válido lembrar, ainda, que ela resulta não apenas da organização formal, mas também e, principalmente, da organização informal que acaba se solidificando nos ambientes de trabalho. De maneira geral, de acordo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), é postulado nas literaturas administrativas que os principais elementos que compõem a cultura de uma organização são:

- Os valores, noções compartilhadas que norteiam ao sucesso; os pressupostos, valores tácitos e inconscientes que correspondem às bases de uma cultura;
- As crenças, que são convicções a respeito do que é considerado certo pelo grupo; Os ritos e cerimônias, que conforme define Alves (1997, apud Hanashiro, Teixeira e Zacarelli, 2008, p. 27) são atividade de natureza expressiva, desenvolvidas com o propósito de reiterar trações representativos de uma cultura para torna-la mais tangível e coesa;
- Os rituais, que acontecem com o objetivo de destacar um evento importante;
- As histórias e mitos;
- Os tabus, que explanam o potencial disciplinar da cultura com destaque a aquilo que não é permitido;
- Os heróis, elementos que se destacam dentro daquela cultura e as normas, que são as “leis” formais e informais que uma cultura considera.

2.1. O MODELO DE SCHEIN (2001)

Schein (2001) afirma que há três níveis de cultura: 1) os artefatos visíveis; 2) o sistema de valores declarados ou valores compartilhados; e 3) As certezas tácitas compartilhadas ou pressupostos básicos. Os três referidos níveis podem coexistir dentro das organizações. Ele sugere que a cultura serve para a sobrevivência da organização, uma vez que torna possível a adaptação ao meio ambiente estratégico e a coordenação de atividades internas (RAVAZOLO, 2014).

O primeiro nível, que corresponde aos artefatos visíveis, é mais fácil de ser observado. Corresponde àqueles elementos da cultura que podem ser vistos naturalmente: os aspectos físicos e também os padrões de comportamento e relacionamento. Para Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p. 26):

> Quando entramos em uma empresa, logo podemos identificar o tipo de decoração, moderno ou mais clássico, se os funcionários estão ou não de uniforme, se usam bottons com o logotipo da empresa, se há cartazes com a missão e os princípios da organização distribuídos em áreas de circulação, como é a distribuição espacial dos funcionários e das chefias e como as pessoas da organização se comportam (afetivas, reservadas, formais etc.) umas com as outras.

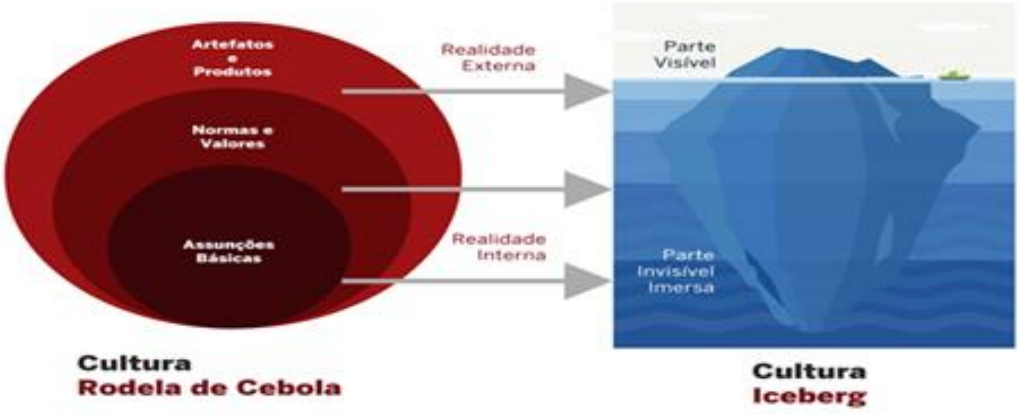
Já o outro nível, o sistema de valores declarados ou compartilhados, é identificado pelo questionamento. É um pouco menos perceptível que o nível dos artefatos visíveis. Conforme explana Ravazolo (2014, p. 13), "são aqueles processos conscientes de pensamento que justificam as ações e o processo de decisão". Para identifica-lo é necessário certo tempo de convívio com os integrantes da cultura ou entrevistas com alguns membros que compõem determinada organização. Por exemplo, quando se pergunta quais os principais valores da cultura a que os entrevistados pertencem, está se interferindo no nível dos valores declarados, conscientes.

Já o nível de certezas tácitas compartilhadas ou pressupostos básicos faz referência ao inconsciente de uma cultura organizacional. Aquilo que é considerado como sendo automático, inquestionável. Conforme destaca Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008, p. 26), "Os valores introjetados transformam-se em pressupostos que são cada vez menos questionados, saindo do nível da consciência e tornando-se certezas tácitas". Ou seja, não se discute, são postas em prática automaticamente.

Face o exposto, o modelo de Schein (2001), apesar das críticas, implica pensar a cultura de uma organização levando-se em consideração os elementos facilmente perceptíveis, os conscientes e também inconscientes, estes considerados os mais importantes. Esta perspectiva pode ser analisada tanto na esfera privada quanto pública, desde que feitas as necessárias adaptações.

O conceito de níveis de cultura de Schein (2001) é associado à figura de um *iceberg*. Os artefatos visíveis representariam a ponta do fenômeno, como uma analogia àquela parte que fica exposta à visão externa. Já as dimensões "valores declarados" e "certezas tácitas compartilhadas" representariam a parte do *iceberg* submersa no oceano, que não é visível com facilidade (figura 1).

Imagem 1: Relação entre os níveis culturais de Schein (2001) e a composição de um *iceberg*



Fonte: Retirado do Reciprhocal Management Consulting (Disponível em: http://www.reciprhocal.com.br/?p=172). Acesso em 28/07/2014 às 12h48.

Face o exposto, percebe-se que a dimensão cultural está assentada na maior parte do *iceberg*, mas que não é visível. Para acessá-la, demanda-se um esforço analítico das entrelinhas do processo organizacional.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo com um grupo de 15 dos 18 docentes efetivos da área de Administração de uma universidade federal do interior do Rio Grande do Norte. Para tanto, foi aplicado um questionário de 9 questões fechadas (algumas com alternativa aberta), baseando-se no modelo de níveis culturais de Schein (1991) e (2001), validado entre a comunidade acadêmica. As 3 primeiras questões referiram-se ao nível "artefatos visíveis", as 3 seguintes questões referiram-se ao nível "Valores compartilhados" e, por fim, as 3 últimas referiram-se aos pressupostos básicos da cultura organizacional existente entre os entrevistados.

O questionário também foi disponibilizado online através da plataforma *Google Docs*. O *locus* da pesquisa, além da internet, foi o próprio curso da universidade no qual está inserido o grupo de professores. Como complemento aos questionamentos quantitativos, foram levadas em consideração também as respostas abertas e orais, assim como as adquiridas por troca de e-mails e mensagens em redes sociais com os docentes, dada a dificuldade de se entrevistar os servidores dentro da academia e a incompatibilidade de horários disponíveis.

Como requisito para o levantamento do nível "artefatos visíveis" de Schein (2001), foi utilizada uma máquina fotográfica para o registro dos aspectos físicos do departamento universitário ao qual está inserido o curso. Desta forma, entrou no portfólio de métodos também os recursos imagéticos, que puderam representar o *layout*, o *desing* do local e a disposição das salas, além de outras variáveis importantes a serem levadas em conta no entendimento da cultura de uma organização.

Tendo como base o exposto quantitativo, os dados foram tabulados e utilizou-se a análise gráfica percentual para a avaliação dos resultados. As alternativas abertas foram categorizadas em aproximações conceituais, quando possíveis, ou levadas em conta na categoria "Outros", quando pertencentes a opiniões mais específicas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ARTEFATOS VISÍVEIS DE SCHEIN (2001) NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM GRUPO DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE DO INTERIOR DO RN

O primeiro passo na observação dos artefatos visíveis no ambiente de trabalho dos professores da universidade foi o registro de imagens. Para Neto *et al* (2012, p. 01), "tornou-se comum ouvirmos que uma imagem vale mais do que mil palavras, visto que ela arquiva um fato, narra uma história, constrói e socializa uma memória". Dessa forma, os recursos imagéticos apresentaram-se como importantes ferramentas no sentido de corroborar a importância da observação destes artefatos na cultura de uma organização.

Em geral, o departamento de ensino que abriga o curso apresenta aspecto arquitetônico clássico, com plantas naturais, cadeiras de espera e o aspecto mais interessante: uma mesa de reuniões aberta ao público (figura 2). Tendo em vista o curso de Administração estar diretamente vinculado com a dimensão de decisão de processos, entende-se que a presença da mesa de reuniões aberta ao público externo apresenta-se como um interessante retrato da realidade não só do curso, mas como do estilo de liderança da chefia do departamento.

Contudo, a mesa não é utilizada para reuniões. Normalmente, os alunos dos cursos ocupam o espaço para estudar ou conversar e ela não é utilizada pelos docentes. Dessa forma, se há uma intenção de um espaço de discussão pública, essa só foi apropriada pelos discentes.

Figura 2: Aspectos físicos do departamento de ensino ao qual pertence o curso de Administração analisado (2014)

Fonte: Registro dos autores (2014)

No mesmo espaço, percebe-se a presença de adornos de corujas destacadas na parede principal. No senso comum, a coruja é um animal que simboliza a inteligência, a sabedoria, a esperteza e o conhecimento. Em um contraste com a cor azul que, subjetivamente, para muitos, representa tranquilidade, serenidade e harmonia, as três corujas postas na parede são destaque na entrada do departamento. Não há referencias sobre o significado desses símbolos nos relatos dos entrevistados que confirmem tal relação simbólica. O que transparece é que o espaço físico ocupado pelos docentes pouco informa sobre os valores presentes.

Questionados sobre a satisfação quanto à decoração, ao design e o *layout* do prédio do departamento, no entanto, 60% dos docentes afirmaram haver aspectos satisfatórios e também insatisfatórios no local de trabalho, enquanto que apenas 27% afirmaram total satisfação (gráfico 1).

Gráfico 1: Satisfação dos docentes quanto aos aspectos físicos do departamento de ensino ao qual o curso de Administração analisado está inserido (2014)

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

É importante ressaltar que, embora fáceis de serem observados, os artefatos visíveis de Schein (2001), às vezes, são de difícil interpretação por um observador externo que não conhece o histórico da organização. A observação vivenciada da linguagem, maneira de se vestir, discursos e maneiras de se comportar tornou possível chegar a conclusão de que os professores do curso tendem a se comportar de maneira predominantemente clássica e com formalismos. A alta porcentagem nas respostas que oscilam entre satisfação e insatisfação podem indicar uma dificuldade dos docentes em explicitar seu posicionamento sobre o assunto.

Embora constatado o referido formalismo, a observação da presença de inúmeras plantas naturais poderia indicar a tentativa de construir um espaço de trabalho agradável. (figura 3).

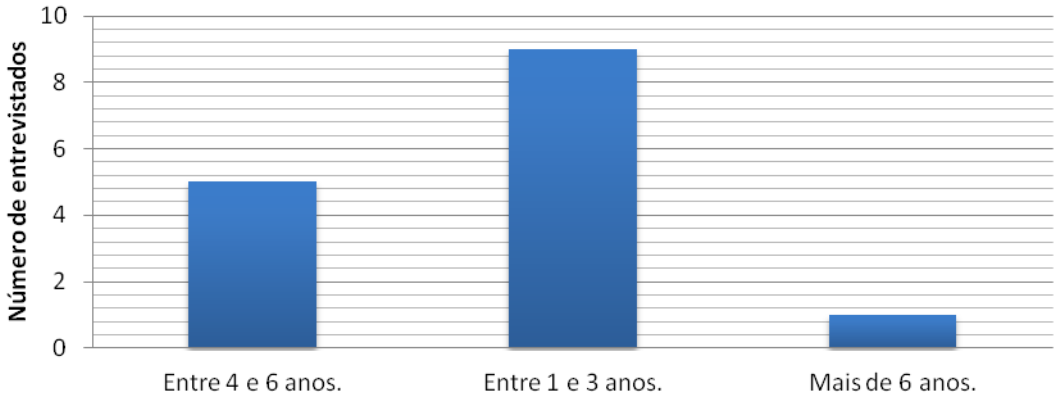
Figura 3: Plantas naturais no departamento

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Objetivando-se conhecer o fator tempo de dedicação de trabalho dos docentes efetivos no curso de Administração, perguntou-se também há quanto tempo os professores estavam vinculados ao curso (gráfico 2):

Gráfico 2: Tempo de vínculo dos professores entrevistados ao curso de Administração da universidade analisada

(2014)



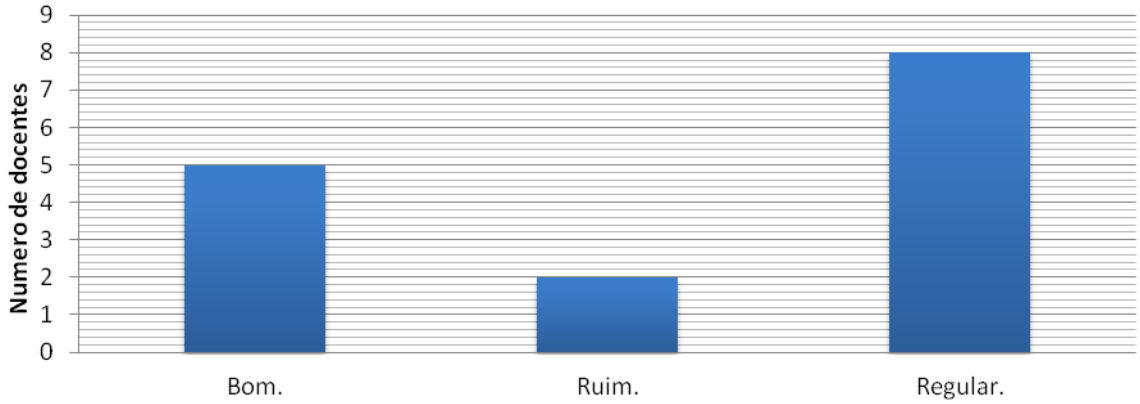
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O resultado exposto demonstra que 9 dos 15 docentes vinculados ao curso está atuando há menos de 3 anos no departamento de ensino (maior parte). Neste prisma, estima-se que a cultura organizacional existente entre os professores, embora ainda apresente aspectos mais antigos arraigados, está passando por mudanças, o que de alguma forma pode justificar a dificuldade de posicionamento de alguns docentes. No entanto, essas mudanças acontecem a passos muito lentos, pois conforme explana Ravazolo (2014, p. 26):

> As culturas só mudam de fato no médio e no longo prazo, pois demoram muito para sofrer modificações por conta do seu caráter profundamente arraigado nas pessoas. Além disso, mesmo mudando, há uma tendência de que a cultura mantenha a sua personalidade, que são os seus traços e valores mais profundos.

Assim sendo, é provável que muitos dos traços típicos e dos valores da cultura organizacional existentes entre este grupo de professores apresente normas, condutas, crenças e pressuposições oriundas dos primeiros professores e, por que não dizer, fundadores da referida cultura. Já sobre o relacionamento interpessoal entre os membros da cultura organizacional pesquisada, 53% da amostra da pesquisa apontou como "regular" o convívio entre os professores de Administração da universidade (gráfico 3):

Gráfico 3: Visão do relacionamento entre os professores de Administração do departamento público de ensino analisado (2014)



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

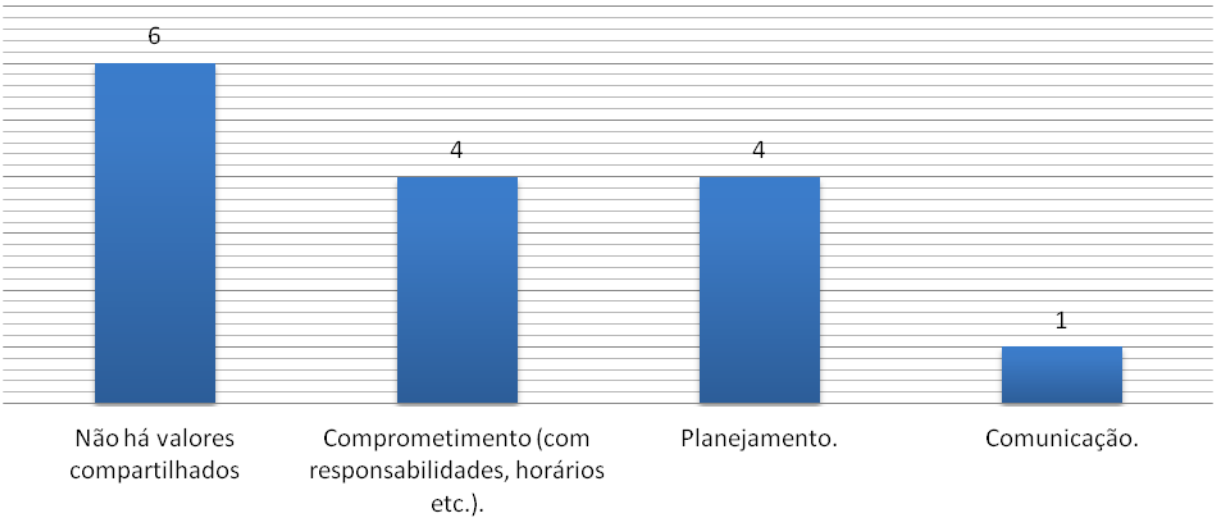
O resultado anterior demonstra uma possível tensão no clima organizacional. Do ponto de vista administrativo, é papel da própria organização encontrar meios e artifícios de

solucionar as alteridades e divergências causadas pelos choques de relação entre colaboradores, seja promovendo programas de integração, seja revendo algumas de suas políticas de relacionamento.

4.2 VALORES COMPARTILHADOS DO MODELO DE SCHEIN (2001) NA VISÃO DOS PROFESSORES

A observação da dimensão "valores compartilhados" de Schein (2001) consistiu no desejo de descobrir qual ou quais os principais valores que norteiam a cultura organizacional do grupo de professores entrevistados. A maioria dos questionados indicou a possibilidade de haver uma ausência de valores compartilhados (gráfico 4):

Gráfico 4: Principais valores compartilhados na visão dos professores de Administração de uma IFES do interior potiguar entrevistados (2014)



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

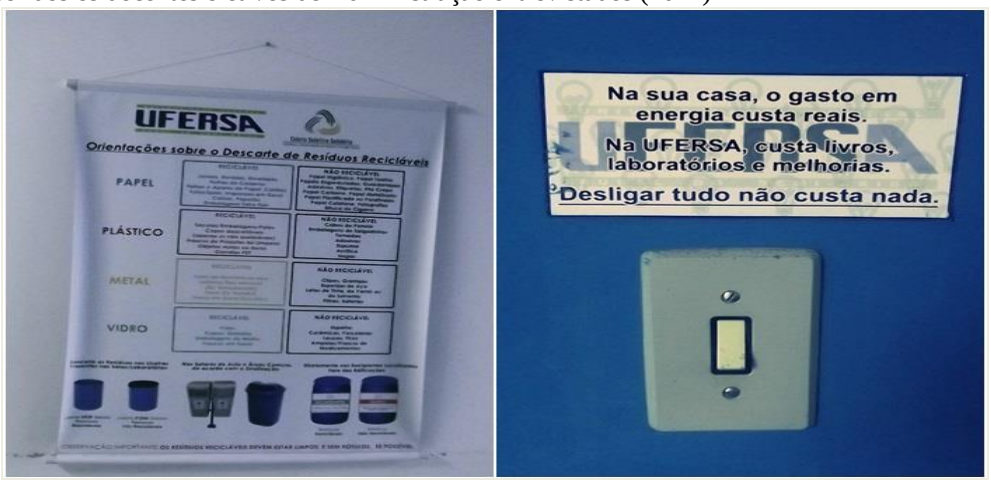
Os dados coletados revelam uma cultura ainda em construção, cujos valores ainda não estão suficientemente compartilhados, dificultando que os atores tenham segurança em seus respectivos posicionamentos. Do ponto de vista humanístico da Administração, torna-se cada vez mais importante o trabalho em equipe, o que implica pensar diretamente no comportamento de grupo e na identidade coletiva no ambiente de trabalho. De acordo com Mosca (2009, p. 38):

> O grupo exerce natural e inconscientemente uma pressão para a conformidade, ao ponto de que um indivíduo inserido em tal grupo chega a mudar sua opinião e atitudes, não por acreditar em algo distinto, mas simplesmente para não destoar dos demais. É muito mais simples alterar a atitude ou opinião do que desafiar o pensamento reinante.

Quando essa identidade de grupo não existe ou há uma "ausência de valores partilhados", as relações sociais no ambiente de trabalho são mais superficiais, o que possivelmente explica o fato de grande maioria dos entrevistados ter indicado existir um nível "regular" de relação entre os pertencentes à cultura organizacional do curso analisado.

Através da observação direta nas ações do departamento, notou-se também a valorização de uma conduta de responsabilidade social, conforme endossam os registros imagéticos (figura 4). A vivência prática na universidade tem demonstrado também um posicionamento de preocupação com os mais carentes, retratada nas doações e campanhas solidárias constante lideradas pela chefe dos processos observadas no site da universidade.

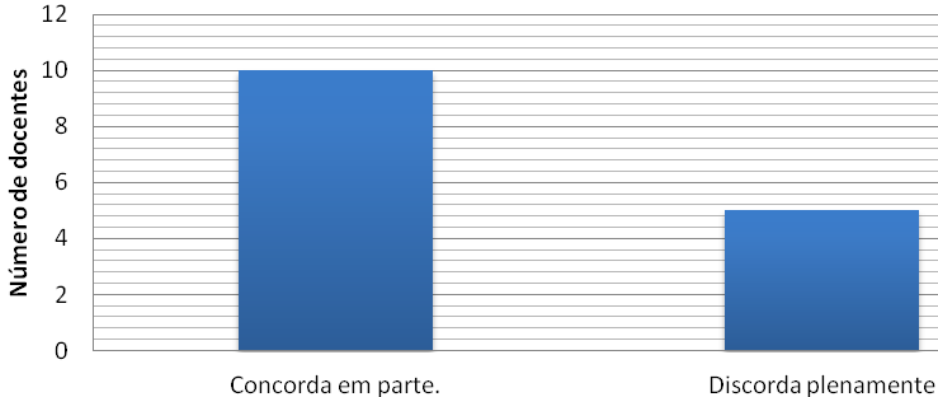
Figura 4: Registros de tendências socialmente responsáveis no prédio do departamento de ensino universitário ao qual estão inseridos os docentes efetivos de Administração entrevistados (2014)



Fonte: Registros dos autores (2014)

No entanto, os programas retratados nas imagens são de campanhas institucionais e, portanto, não se relacionam exclusivamente com uma política do departamento que abriga o curso. Tendo ainda em vista a análise dos valores declarados de Schein (2001), os docentes foram questionados a respeito da presença de uma política de responsabilidade social avançada na cultura organizacional do departamento, o que grande maioria respondeu concordar apenas em parte (gráfico 5):

Gráfico 5: Visão da existência de uma política de responsabilidade social avançada no departamento ao qual está inserido o curso de Administração da universidade na visão dos docentes questionados (2014)



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme demonstra o gráfico acima, 67% do total concorda em parte e outra parte significativa discorda plenamente (33%), o que parece demonstrar que as ações realizadas pelo departamento de ensino não parecem estar motivando ou conquistando o ideário dos professores do curso de Administração vinculados à repartição.

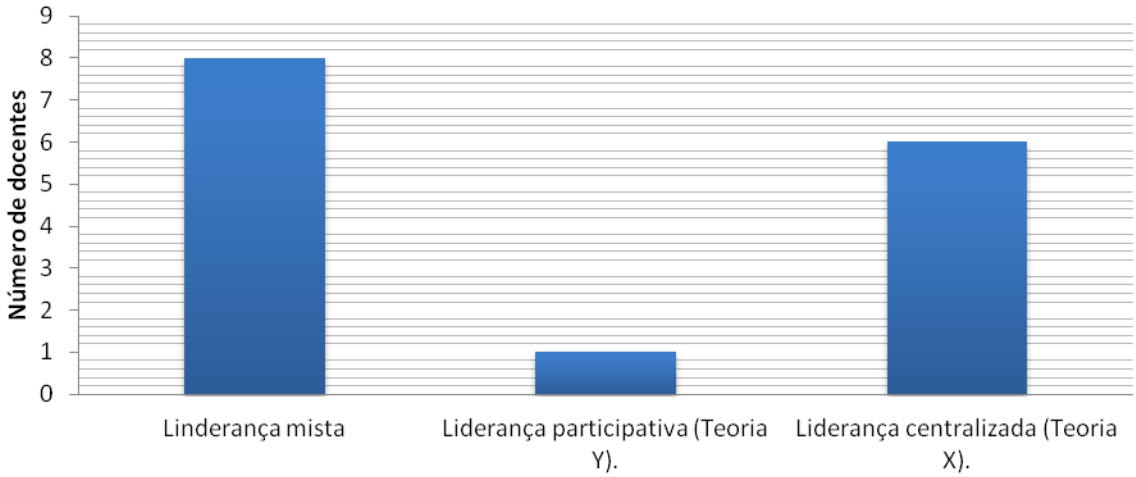
Quando questionados a respeito da consideração sobre o estilo de liderança presente na coordenadoria e no conselho do curso, com base nos estudos de McGregor (1957), 53% dos docentes apontaram existir um estilo de liderança misto (ora cooperativo, ora centralizado) e 40% indicou existir uma liderança centralizada, o que equivale à teoria X do referido autor (gráfico 7). Conforme destaca Pires e Macedo (2007, apud Dias, 2011, p. 03):

> A cultura da maioria das organizações públicas, no Brasil, leva essas organizações a burocracias tradicionais que, além de terem se tornado

> complexas, com atributos centralizadores e estruturas rígidas, não têm sido planejadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos, ou para a efetiva eficácia na prestação de serviços.

Assim sendo, os resultados empíricos corroboram os diversos estudos sobre a cultura organizacional na esfera pública, demonstrando serem, ainda, as repartições estatais marcadas pelo traço centralizador, racional e burocrático.

Gráfico 6: Predominância do estilo de liderança do conselho e coordenadoria do curso de Administração da universidade analisada com base nos estudos de McGregor (1957) em 2014



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

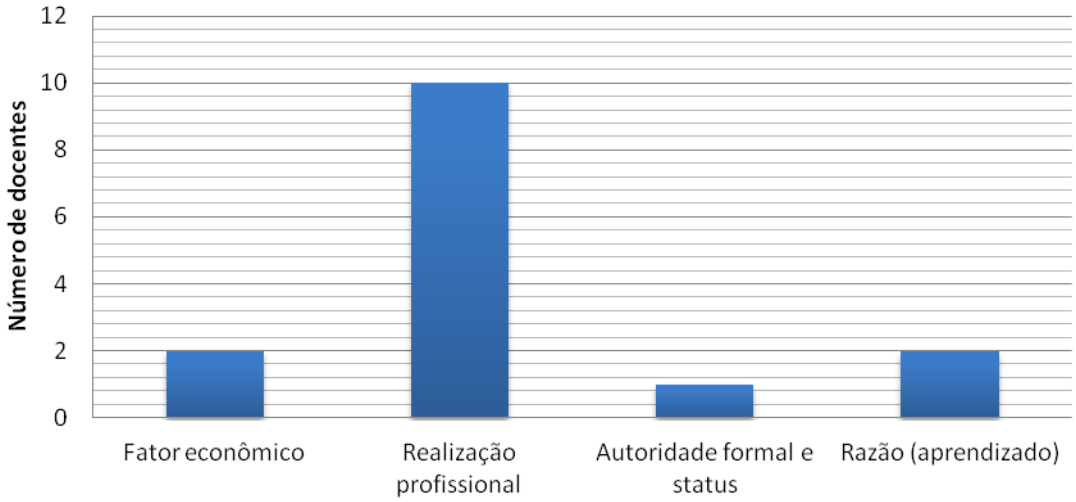
O processo de liderança na ótica da cultura organizacional possui aspecto relevante, visto que o estilo de liderança adotado é de fundamental importância para a criação ou moldagem da cultura.

4.3 PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO MODELO DE SCHEIN (2001) NA VISÃO DOS PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO INTERIOR DO RN

Conforme exposto no item 2.1, os pressupostos básicos do modelo de Schein (2001) referem-se ao nível mais submerso e profundo de uma cultura organizacional: neles reside a essência do inconsciente, as verdades implícitas, as percepções e sentimentos nos quais as pessoas acreditam.

Um exemplo desta perspectiva é o fator motivacional dos colaboradores, muitas vezes intrínseco naquela cultura a ponto de ser partilhado pela maioria. Quando questionados a respeito do principal fator que motiva o trabalho dos docentes de Administração da universidade analisada, a maioria considerável indicou a “realização profissional” como aspecto mais relevante, fator que superou, inclusive, o retorno econômico.

Gráfico 7: Aspecto mais significativo na motivação dos docentes de Administração da universidade federal analisada (2014)

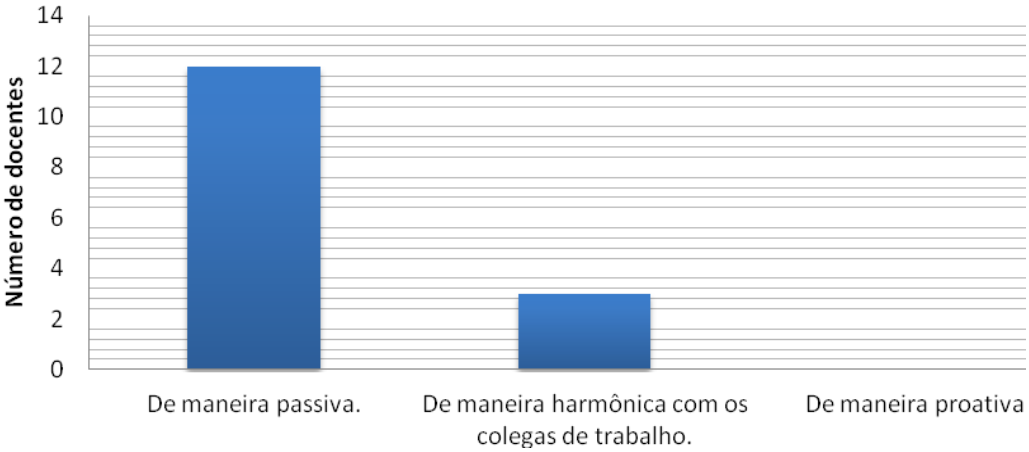


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Pensar a realização profissional como um aspecto mais significativo do que o fator econômico na sociedade hodierna, é algo raro e peculiar na cultura organizacional onde foi aplicada a pesquisa. Em meio às alteridades, práticas centralizadoras e alguns transtornos nas relações interpessoais, a realização profissional surge como um aspecto positivo quase perdido em uma cultura organizacional de dissonância entre lideranças e liderados e evidencia uma tendência individualista da cultura.

Quando questionados a respeito de qual o padrão dominante de comportamento dos docentes que acreditavam existir naquela cultura, 80% dos professores admitiram ou indicaram comportamentos de ordem passiva, enquanto que exatos 20% indicaram que comportar-se "de maneira harmônica com os colegas de trabalho" é o padrão dominante daquele grupo. Nenhum indicou o padrão proativo de ação (gráfico 8).

Gráfico 8: Padrão de comportamento dos professores de Administração da universidade analisada nas suas próprias visões

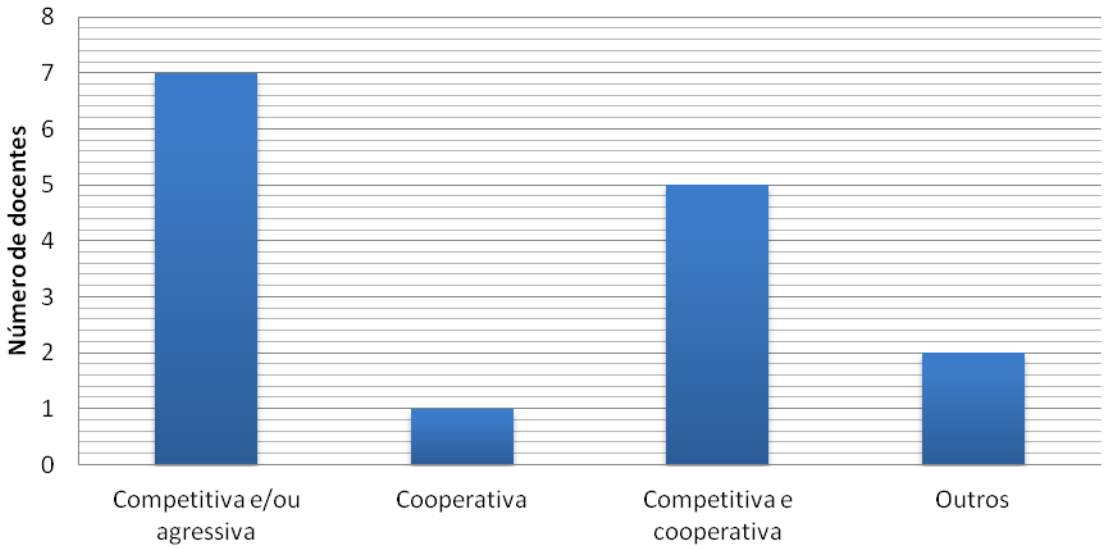


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tal passividade poderia estar relacionada ao fato da maioria dos docentes estarem há pouco tempo no curso e também como reflexo da falta de valores compartilhados e uma centralização na liderança, contudo, são apenas conjecturas, uma vez que para tal interpretação seriam necessários dados mais profundos sobre essas questões.

Foi indagado também aos docentes como eles consideravam a cultura organizacional existente entre os professores do curso, tendo em vista as alternativas propostas. Para efeitos de análise, 7 dos 15 entrevistados consideraram a cultura existente “Competitiva e/ou agressiva” e 5 apontaram um cultura que mescla aspectos competitivos e cooperativos conjuntamente.

Gráfico 9: Classificação característica da cultura organizacional do curso na visão dos docentes entrevistados (2014)



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tendo em vista que as organizações são locais de intensas trocais culturais, o debate e a análise dos principais valores, nortes e padrões de uma determinada cultura organizacional que se forma auxilia no processo de integração interna e externa, tão necessários ao desenvolvimento da eficiência e eficácia das organizações públicas e privadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou, entre outras noções, que a cultura do curso analisado é centralizada e competitiva, tipicamente presente em organizações estatais caracterizadas pela disfunção burocrática. Percebeu-se também que grande maioria dos professores estão no departamento há menos de 3 anos, o que problematiza o fato de uma cultura organizacional ser fundada pelas lideranças pioneiras e a necessidade de ações planejadas de socialização e construção de valores comuns. Tendo em vista o supracitado, os docentes, embora realizados profissionalmente, costumam se comportar de maneira mais passiva do que proativa.

Do ponto de vista dos resultados, a presença de uma cultura organizacional mais centralizada e competitiva é um fator relativamente bom, visto ser, em alguns casos, a causa de objetivos alcançados em maior escala. No entanto, salvo os resultados, a dimensão social acaba quase sempre sendo postergada, o que gera um enorme problema de divergência de valores ou, no mais grave dos casos, na ausência de valores compartilhados, como é o caso da organização analisada.

O estudo norteia ainda a possibilidade de novas pesquisas a serem realizadas no departamento, como a ideia de confrontar os valores da universidade em nível mais totalizante com os do departamento, observando com cautela a existência ou ausência de uma divergência de estilo de liderança entre as repartições de um mesmo locus.

Considerando que as pesquisas culturais demandam maior profundidade dos dados, este estudo apresenta pistas genéricas (embora bastante interessantes e importantes). Para maior

precisão da análise, será necessário o aprofundamento das questões aqui levantadas com outras abordagens qualitativas, o que poderá ser o norte de outras produções científicas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L.. **Cultura e Empresas**.RJ: Jorge Zahar Editor, 2002

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração.**Rev. adm. empres**. vol.36 no.4 São Paulo Oct./Dec. 1996

FERREIRA, Kamila Alves Rodrigues; MOURA, Luiz Rodrigo; CUNHA, Nina Rosa Silveira. **Cultura e valores organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira**. **Pensamento Contemporâneo em Administração,** Rio de Janeiro, v. 6, n. 69, p.69-87, 09 mar. 2013. Trimestral.

JAIME JUNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.4. out/nov/dez, São Paulo: FGV, 2003.

MOSCA, Aquiles. **Finanças comportamentais:** Gerencie suas emoções e alcance sucesso nos investimentos. 2. ed. São Paulo: Campus, 2009.

RAVAZOLO, Rafael. **Cultura Organizacional**. In: RAVAZOLO, Rafael. **Cultur**a e Saberes. 8. ed. São Paulo: Campus, 2008. Cap. 5. p. 45-76.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVA, R. M. S. da; GUIMARÃES JÚNIOR, José; FONTENELE, Francisco Evandro. **Medição da cultura organizacional nas instituições de ensino superior - IES públicas e privadas da cidade de parnaíba.** F@pciência, Apucarana, v. 6, n. 67, p.55-67, 14 nov. 2005. Semestral.

TOMAZI, Nelson Dácio. **Sociologia para o ensino médio.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 256 p.

ZACARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestão do Fator humano:** Uma visão baseada em Stakeholders. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008. 386 p.

ISSN: 2318-1052

SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO O MODELO DE WALTON: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN.

Ana Beatriz de Medeiros Régis (beatriz.medeiros@ufersa.edu.br)
Elaine Maelly C. De Lima (elaine_mr2005@hotmail.com)
Jonir Oaiana Crisanto Cunha (jonircrisanto@hotmail.com)
Kétura Marrary dos Santos Costa (ketura_ufersa@hotmail.com)
Thalita Angélica Lima Marques (thalitamarques_@hotmail.com)
Inácia Girlene Amaral (girleneamaral@ufersa.edu.br) - orientadora

RESUMO

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho se associa a melhorias no ambiente de trabalho, desde condições físicas e estruturais até programas de lazer, estilo de vida, atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliação do conjunto de benefícios. Nesse sentido, percebe-se, gradativamente, que a cultura, a estrutura e o ambiente organizacional passam por modificações, e que a qualidade de vida no trabalho agora é vista como uma estratégia do negócio, já que permite a construção do bem estar tanto no ambiente de trabalho quanto no social. Diante da importância do tema QVT para as organizações em geral, e considerando principalmente o ambiente em que os funcionários do Banco do Brasil estão inseridos, o presente artigo buscou avaliar o nível de satisfação dos funcionários de uma agência do Banco do Brasil de Mossoró/RN, em relação as categorias aos critérios de QVT estabelecidos no modelo de Walton. Esta pesquisa teve a abordagem quantitativas e, a técnica utilizada foi o questionário, e os dados obtidos durante a investigação foram organizados, e em seguida analisados quantitativamente. De acordo com os resultados obtidos, das oito categorias consideradas como modelos de análises sobre Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Walton, três delas - remuneração, condições de trabalho e crescimento- são consideradas insatisfatórias pelos colaboradores. Apesar disso, de maneira geral, a pesquisa revelou que há percepção positiva dos funcionários acerca da QVT, pois, com relação às demais categorias, observou-se uma maior porcentagem de indicadores de satisfatoriedade, sendo a taxa percentual geral de 75% de satisfação. A pesquisa em questão permitiu compreender a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho, tanto para o ambiente organizacional quanto pessoal, influenciando o nível de satisfação dos funcionários consigo mesmos, com seu trabalho e também sua relação com colegas e familiares, inclusive. Nesse sentido, a QVT aparece como uma nova ordem profissional, pessoal e produtiva.

Palavras- Chave: QVT, Modelo de Walton, Banco do Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O assomo tecnológico e a grande concorrência do mercado exigem que as organizações tentem dispor de novas estratégias, de qualidade, altos índices de lucratividade e produtividade, e, é claro, do grande empenho dos trabalhadores. (DRUCKER, 1998 apud FERREIRA; STEFANO, 2008). Desse modo, a resistência às pressões do mercado e o poder de competição das empresas relacionam-se diretamente com o potencial e a capacidade dos indivíduos, além das condições de trabalho, o que torna indispensável que o ambiente de trabalho favoreça o crescimento das pessoas e da organização (BONIFÁCIO; FREITAS; MATOS, 2007).

Neste contexto, as empresas buscam novas formas de gestão que valorizem as pessoas, além de promover o bem estar e a satisfação do trabalhador, que se torna instrumento essencial para o alcance dos objetivos organizacionais (DRUCKER, 1998 apud FERREIRA; STEFANO, 2008).

Assim, "a administração inicia uma nova fase denominada qualidade de vida no trabalho - QVT. Isto é, uma nova relação entre capital e trabalho que são influenciados por mudanças no ambiente externo e provocam mudanças no ambiente de trabalho" (OLIVEIRA, 2006, p.32).

A Qualidade de Vida no Trabalho e definida por Albuquerque; Limongi-França (1998 apud RECHZIEGEL; VANALLE; LIMONGI-FRANÇA, 2005, p.2) como:

> [...] QVT é definida como um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho

A expressão "Qualidade de Vida no Trabalho" se associa a melhorias no ambiente de trabalho, desde condições físicas e estruturais até programas de lazer, estilo de vida, atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliação do conjunto de benefícios. Diversos autores desenvolveram modelos tentando englobar os principais fatores que influenciam a QVT, cada um elencando os indicadores que julgou mais adequados (FERNANDES, 1996). Um modelo que merece destaque é o de Walton, uma vez que é visto pela literatura corrente como o mais amplo, capaz de alcançar todas as dimensões dos processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, considerando fatores internos e externos à organização (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000 apud OLIVEIRA, 2006).

Nesse sentido, percebe-se, gradativamente, que a cultura, a estrutura e o ambiente organizacional passam por modificações, e que a qualidade de vida no trabalho agora é vista como uma estratégia do negócio, já que permite a construção do bem estar tanto no ambiente de trabalho quanto no social (DRUCKER, 1998 apud FERREIRA; STEFANO, 2008). Diante disso, a temática qualidade de vida no trabalho ganha cada vez mais conotação nas discussões científicas, pois, estudos evidenciam que ela promove a satisfação dos trabalhadores, os quais, por sua vez, produzem mais. A partir disso, considerando os resultados alcançados por essas pessoas, é que os empresários entendem a relevância da qualidade de vida no ambiente de trabalho (IORKOSKI; RISSI, 2009).

Especificamente, para fins deste trabalho, aparecem às organizações do mercado financeiro, que vivem uma concorrência acirrada, o que leva à busca por meios de diferenciação e conquista de clientes. Um dos meios encontrados é oferecer qualidade no atendimento, que pode ser conseguida através da adesão a programas de QVT (SANTOS; SOUZA, 2007). No entanto, mesmo com uma maior preocupação com a qualidade de vida nas empresas, é notável que algumas ações ainda não são suficientes para obtenção das melhorias indispensáveis às condições de trabalho, que consistem nos fatores que influenciam o trabalhador dentro da organização, tais como: o trabalho, a carga horária, as condições físicas, biológicas e psicológicas do ambiente, a remuneração e o posto de trabalho. (SILVA; MARCHI, 1997 apud FERREIRA; STEFANO, 2008).

Nesta situação complexa estão inclusas as agências do Banco do Brasil, empresa pública de cunho financeiro que sofre forte interação e representação humana, e onde há muitos conflitos pessoais e grande carga de trabalho, a qual gera desgaste físico e mental. Nesse contexto, para que os colaboradores contribuam com a formação de vantagem competitiva, é necessário que se percebam valorizados, com boas condições de trabalho, e que vivenciem ações que propiciem a QVT (SANTANA, 2010).

Diante da importância do tema QVT para as organizações em geral, e considerando principalmente o ambiente em que os funcionários do Banco do Brasil estão inseridos, o presente artigo buscou responder a seguinte questão: Qual o nível de satisfação dos funcionários do Banco do Brasil – Mossoró/RN - (agência X) em relação à QVT, segundo o modelo de Walton?

Nesse sentido, o objetivo geral do artigo consiste em avaliar o nível de satisfação dos funcionários de uma agência do Banco do Brasil de Mossoró/RN, em relação às categorias critérios de QVT estabelecidos no modelo de Walton. Por sua vez, os objetivos específicos são: identificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade vida no trabalho; e identificar os aspectos que se apresentam favoráveis ou críticos à satisfação dos funcionários e do ambiente institucional, no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Para Limongi-França (2003b), Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. E pode ser considerada ainda como "uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele" (RODRIGUES, 1998 apud FREITAS; SOUZA, 2008, p. 3).

Nesse sentido, nos termos de Fernandes (1996) a QVT pode ser definida como uma gestão dinâmica e contingencial formada por fatores físicos, sócio-psicológicos e tecnológicos da organização do trabalho, que afetam e interferem na cultura e no clima organizacional e consequentemente na produtividade e na satisfação dos colaboradores. Dessa forma, a QVT objetiva facilitar e suprir as necessidades dos trabalhadores ao longo de suas atividades profissionais.

Para Limongi-França (2003a) a competência em qualidade de vida no trabalho está associada às questões de saúde, lazer e nutrição. Segundo a autora, também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas à responsabilidade social e relações do trabalho, as quais são interfaces das esferas psicossocial e organizacional.

> A qualidade de vida no trabalho é percebida individualmente pelos empregados e deve envolver condições seguras; um trabalho que valha a pena fazer; remuneração e benefícios adequados; certa estabilidade no emprego; supervisão competente; feedback quanto ao seu desempenho; oportunidade de crescimento e de aprendizado no emprego; possibilidade de promoção com base no mérito; clima social positivo e justiça social (SALLES; FEDERIGHI, 2006, p. 269)

Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho proporciona uma maior participação dos trabalhadores, integrando-os aos seus superiores, colegas, e inclusive, ao ambiente de trabalho, tomando como base a compreensão das necessidades dos funcionários (MORETTI; TREICHEL, 2003).

Dessa forma, "o conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho qualificado, em vez de tarefas, e de juntar novamente o trabalho ao indivíduo e à sua existência" (LACOMBE; HEILBORN, 2006 apud FERREIRA; STEFFANO, 2008, p.4). Por sua vez, Albuquerque e Limongi-França (1998, p.4), complementam essa definição acrescentando que "as mudanças devem acontecer fora do ambiente de trabalho também para proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano e satisfação durante a realização do trabalho."

É importante ressaltar que a meta mais importante de um programa de QVT é integrar interesses tanto dos colaboradores quanto das organizações, pois, à medida que se melhora a satisfação do trabalhador, melhora-se também a produtividade nas empresas. Outrossim, o investimento em QVT diz respeito a uma ferramenta necessária para prevenir e reduzir os altos índices de absenteísmo, acidentes e doenças ocupacionais, desmotivação, insatisfação, e afastamentos, ou seja, situações que interferem, de certa forma, no desempenho dos profissionais e das empresas (FERREIRA; STEFFANO, 2008).

2.2 Modelos teóricos da QVT

Os autores Iorkoski e Rissi (2009, p.4) afirmam que "são diversos os modelos teóricos utilizados para avaliação e identificação da qualidade de vida em ambiente laboral, que levam o nome de seus autores: Walton, Fernandes, Nadler e Lawler, Vieira, Huse e Cummings, Hackman e Oldhan"**.** No que diz respeito a questões de qualidade de vida no trabalho, esses modelos possuem indicadores que possibilitam maior capacidade estratégica, gerencial e operacional (FRANÇA, 2007 apud IORKOSKI; RISSI, 2009). Os Indicadores "são instrumentos de planejamento e decisão que prometem clarear critérios, trazer objetividade de avaliação, facilitar o levantamento de informações, demonstrar dados e efeito de determinadas ações" (IORKOSKI; RISSI , 2009, p.4). Para fins deste trabalho, o modelo que será tomado como base para avaliação da QVT na empresa investigada será o de Walton (1973), que, conforme defendem vários autores abaixo explicitados é um dos mais complexos e atuais modelos.

2.2.1 Modelo de Walton

O modelo de Walton, de 1973 é o único que toma como foco questões essenciais à realização do trabalho, priorizando fatores e condições tais como: higiênicos, físicos, além daqueles relacionados à segurança e à remuneração. Nesse sentido, Walton expõe oito categorias consideradas como modelos de análises sobre Qualidade de Vida no Trabalho (IORKOSKI; RISSI, 2009). Para Oliveira (2006), conforme Mônaco e Guimarães (2000) cada categoria resulta em alguns indicadores de QVT ainda segundo Oliveira, estes indicadores são detalhados por Lopes (2003) da maneira que segue: 1) Compensação justa e adequada (renda adequada ao trabalho exercido; equidade interna e externa); 2) Condições de trabalho (jornada de trabalho; ambiente físico seguro e saudável); 3) Uso e desenvolvimento de capacidades (autonomia, significado da tarefa; variedade de habilidade); 4) Oportunidade de crescimento e segurança (possibilidade de carreira; crescimento pessoal; segurança no emprego); 5)Integração social na organização (igualdade de oportunidades; relacionamento; nível de companheirismo); 6) Constitucionalismo (respeito às leis trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão); 7) O trabalho e o espaço total da vida (equilíbrio entre pessoal e profissional) e; 8) Relevância social do trabalho na vida (imagem da empresa; responsabilidade social).

Para Pilatti e Pedroso (2011), diferentemente dos demais modelos de QVT, Walton buscou relacionar o maior número possível de aspectos ligados ao trabalho, até mesmo os que interferem indiretamente na vida dos colaboradores, interferência ocasionada não pelo trabalho por si só, mas sim pela forma como este é conduzido. É importante ressaltar que as categorias, ou critérios de avaliação definidos por Walton não são elencadas por ordem de prioridade, uma vez que cada uma tem o mesmo o grau de importância na QVT.

Tamanha é a sua relevância, o modelo de Walton permanece, mesmo há aproximadamente quarenta anos de sua publicação, como um dos modelos mais utilizados em pesquisas – quantitativas e qualitativas – na área da QVT. No Brasil, é o mais utilizado

de todos os modelos - sendo considerado o mais completo -, principalmente por estudiosos de gestão de pessoas e da psicologia das organizações (PILATTI; PEDROSO, 2011).

3 METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como teórico-empírico já que relaciona a teoria com o significado dos dados e informações obtidas empiricamente, auxiliando na interpretação dos mesmos (MARCONI; LAKATOS, 1992 apud OLIVEIRA, 2006). Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, já que permite quantificar opiniões e dados, através de meios e técnicas estatísticas simples ou complexas (OLIVEIRA, 2001 apud OLIVEIRA, 2006). Quanto aos objetivos, é também uma pesquisa de caráter descritivo, já que esta permite o desenvolvimento de um nível de análise em que é possível identificar as diferentes formas dos fenômenos, e ainda a explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos (OLIVEIRA, 2001 apud OLIVEIRA, 2006). Dessa forma, a pesquisa descritiva busca descobrir com que frequência ocorre o fenômeno, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. (BARROS; LEHFELD, 1986 apud OLIVEIRA, 2006).

Nesta pesquisa, a técnica utilizada foi o questionário, o qual "consiste em uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador" (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.184). O questionário é a técnica de investigação com o propósito de se obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, etc (GIL, 2009). Outrossim, uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada de coleta de dados, realizada principalmente por meio de questionários (ANADRADE, 1999 apud OLIVEIRA, 2006). O questionário foi do tipo fechado, ou seja, aquele em que as respostas são escolhidas de acordo com opções antes determinadas pelo pesquisador (SEVERINO, 2011).

A pesquisa foi realizada em uma agência do Banco do Brasil, localizada na cidade Mossoró-RN, e para assegurar o seu anonimato será denominada nesta pesquisa de agência X. Os sujeitos da pesquisa correspondem aos funcionários da respectiva agência, os quais foram escolhidos por critérios de conveniência. O modelo do questionário aplicado aos funcionários da agência X foi adaptado de Oliveira (2006) e Hoffmann (2007), e encontra-se no apêndice A. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2012.

No que se refere aos dados obtidos durante a investigação, estes foram organizados, e em seguida analisados descritiva e quantitativamente por meio de ferramentas e cálculos estatísticos simples, de percentual e frequência, a fim da "obtenção de um sentido mais amplo para os dados coletados" (GIL, 2009, p. 178). Para tanto foram utilizados o software Excel para a realização dos cálculos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A pesquisa em questão fora realizada com uma amostra de 32 funcionários dentre 36 que representam a população da agência pesquisada, o que corresponde a 88,9% do total.

Os dados que se referem às questões sobre a satisfação dos funcionários da agência pesquisada em relação à qualidade de vida no trabalho, serão aqui interpretados e analisados de acordo com os indicadores de Walton, os quais foram distribuidos ao longo das questões da seguinte maneira:

Questões	Indicadores
4-6	Compensação justa e adequada
7-9	Condições de trabalho
10-12	Uso e desenvolvimento de capacidades
13-14	Oportunidades de crescimento e segurança
15-16	Integração social na organização
17-19	Constitucionalismo
20	O trabalho e o espaço total na vida
21-23	Responsabilidade social do trabalho na vida

As questões de 1 e 2 pretendiam perceber a satisfação do pesquisado no que se refere ao seu trabalho em si, e a questão 3, por sua vez, pretendia perceber a satisfação quanto ao oferecimento de benefícios sociais, sem tomar como base, especificamente, os indicadores do modelo de Walton.

A seguir, apresenta-se a análise dos dados obtidos durante a pesquisa, enumerados de acordo com os indicadores supracitados. É importante ressaltar que estes dados serão demonstrados e analisados comparando-se às variáveis existentes em cada uma das oito categorias.

4.1 Análise sobre o trabalho

Neste quesito foram avaliadas duas variáveis: satisfação em relação ao trabalho, e satisfação em relação aos resultados alcançados pelo trabalho realizado, a fim de perceber, de maneira generalizada, a percepção dos pesquisados quanto ao desempenho de seu trabalho e como sentem em relação a ele. Questionados sobre a satisfação em relação ao trabalho desempenhado na agência, a maioria, 75% dos funcionários, respondeu estar satisfeito, enquanto somente 3% admitiu estar muito insatisfeito. Em relação aos resultados alcançados pelo trabalho realizado, 72% dizem-se satisfeitos com os resultados que alcançam com o trabalho, e, nesse quesito, nenhum pesquisado demonstrou ser muito insatisfeitos. O percentual de muito satisfeitos foi de 19%, e o de insatisfeitos 9%.

Nesse sentido, é possível perceber a estreita ligação entre a forma como indivíduo desempenha, ou como vê o seu trabalho, e como se sente quanto aos resultados alcançados por ele.

4.2 Análise sobre benefícios sociais

Nessa questão procurou-se avaliar a satisfação dos pesquisados quanto ao oferecimento de benefícios, e 78% afirmou estar satisfeito, enquanto nenhum deles apresentou-se muito insatisfeito. O percentual de insatisfação foi de 16%, contra 6% de muita satisfação. Nesse sentido, é importante destacar a fala de Salles e Federighi (2006) os quais afirmam que a qualidade de vida no trabalho, compreende, além de tudo, o oferecimento de benefícios também percebidos pelos indivíduos.

4.3 Compensação justa e adequada

No indicador de compensação justa e adequada está compreendida a satisfação com relação a: remuneração recebida; equiparação salarial com outras empresas do mercado; e equiparação salarial entre cargos da própria empresa.

Quanto à remuneração recebida, é possível perceber uma mudança considerável com relação ao percentual que já foi analisado no tópico anterior, pois metade dos pesquisados sente-se insatisfeito quanto à remuneração que recebe, somado aos 13% de muita insatisfação. O percentual de muito satisfeitos é de 3%, e o de satisfeitos aparece com apenas 34%. Nesse sentido, quanto à equiparação salarial com outras empresas do mercado, 53% mostrou-se insatisfeita, enquanto apenas 38% aparecem satisfeitos. Nenhum pesquisado está muito satisfeito e cerca de 9% aparecem muito insatisfeitos. Ainda nesse sentido**,** 44% e 47% mostrou-se, respectivamente, satisfeito e insatisfeito, em relação à equiparação salarial na própria empresa. Os percentuais de muito insatisfeitos e muito satisfeitos foram de 0 e 9%, respectivamente.

Foi possível perceber que o percentual de insatisfação cresceu consideravelmente neste quesito, o que talvez demonstre que a compensação não é percebida como justa e adequada, gerando insatisfação, especialmente no que se refere ao próprio trabalho e aos colegas, dentro da própria empresa.

4.4 Condições de trabalho

A satisfação quanto às condições de trabalho foi avaliada tomando como base as seguintes questões: jornada de trabalho; condições físicas do ambiente de trabalho; e condições psicológicas. Quanto à satisfação com a jornada de trabalho, 75% estão satisfeitos, contra 16% de insatisfação; o percentual de muito insatisfeitos foi de 6% contra 3% de muito satisfeitos. No que se refere às condições físicas do ambiente de trabalho, nenhum se sente muito insatisfeito e 72% está satisfeito, seguido de 19% de insatisfação. Em contrapartida, quanto às condições psicológicas do ambiente de trabalho, o índice de muita satisfação foi 0%. Nesse sentido, os respondentes muito insatisfeitos chegaram a 10%, e os insatisfeitos a 42%, comprovando assim, a citação de Santana (2010), o qual afirma que as organizações do mercado financeiro, onde está incluso o Banco do Brasil, vivem uma situação complexa que gera, entre outros fatores, desgaste físico e mental.

4.5 Uso e desenvolvimento de capacidades

Para avaliar satisfação quanto ao uso e desenvolvimento de capacidades na empresa pesquisada, foram dispostas as seguintes questões quanto à satisfação: em relação à liberdade e independência para programar e executar as atividades; a possibilidade de utilização da capacidade e habilidade na realização do trabalho; e em relação à adequação das atividades realizadas à função ocupada.

Quanto à Liberdade e independência para programar a executar suas atividades, o percentual de satisfeitos aparece com 69%, seguido de 22% de insatisfeitos. Com relação a possibilidade de utilização de habilidades e capacidades na realização do trabalho, o percentual de satisfeitos foi de 66% e o de insatisfeitos 25%. O número de muito insatisfeitos e muito satisfeitos permaneceu o mesmo para amos quesitos: 2% e 7%, respectivamente. No quesito adequação das tarefas desempenhadas, 72% aparecem satisfeitos contra somente 22% de insatisfação, contra 6% de muito satisfeitos e 0% de muito insatisfeitos.

4.6 Oportunidade de crescimento e segurança

Aqui foram avaliadas duas variáveis: satisfação quanto à oportunidade de ascensão profissional e quanto à capacidade oferecida pela empresa.

A maioria encontra-se satisfeita (69%), e somente 19% está insatisfeito, quanto à oportunidade de ascensão profissional. Entretanto, no que se refere a capacitação oferecida pela empresa, o número de insatisfeitos foi de 41% e o de satisfeitos 53%; 6% está muito satisfeito, e ninguém está muito insatisfeito.

4.7 Integração social na organização

A fim de avaliar o índice de satisfação quanto a este indicador, foram propostas duas questões: a satisfação quanto à relação entre funcionários no local de trabalho e fora do local de trabalho.

Quanto à relação com funcionários no local de trabalho, 3% encontra-se insatisfeito, 63% encontra-se satisfeito, seguido de 34% de muito satisfeitos, o maior percentual de muita satisfação percebido até então, e nenhum dos respondentes mostrou-se muito insatisfeito. No mesmo sentido, 75% estão satisfeitos, seguido de 19% de muito satisfeitos quanto à relação com outros funcionários fora do local de trabalho, enquanto 5% está insatisfeito e ninguém está muito insatisfeito.

4.8 Constitucionalismo

A satisfação com relação ao constitucionalismo existente dentro da empresa pesquisada foi avaliada mediante as questões sobre privacidade e individualidade dentro da empresa; liberdade de opinião e oportunidade manifestar ideias e dar sugestões; e cumprimento de normas e regras legais pela organização.

Aproximadamente 84% dos respondentes se sentem satisfeitos quanto à privacidade e individualidade que possuem na empresa, seguidos de 13% muito satisfeitos. Nenhum pesquisado revelou-se muito insatisfeito, e apenas 3% mostraram-se insatisfeitos. Quanto ao cumprimento de normas e regras legais pela organização, 12% está muito satisfeito e 72% está satisfeito, o que é um percentual bastante considerável diante de apenas 10% de insatisfeitos e 6% de muito insatisfeitos.

4.9 O trabalho e o espaço total na vida

Para perceber a satisfação quanto ao trabalho e o espaço total na vida foi proposta somente a questão 20, que buscava observar a satisfação do funcionário quanto à relação entre seu trabalho e a sua vida pessoal. Nesse contexto, 88% apresentaram-se satisfeitos, e apenas 9% insatisfeitos, seguido de 3% muito insatisfeitos. Ninguém respondeu estar muito satisfeito.

5.0 Responsabilidade social do trabalho na vida

Quanto à satisfação com relação à responsabilidade social do trabalho na vida, foram propostas as três ultimas questões da pesquisa: satisfação quanto à importância que a empresa e a sociedade atribuem ao seu trabalho; quanto à responsabilidade social da empresa; e quanto à credibilidade que a empresa tem junto à sociedade. Para a primeira questão, 6% estavam muito satisfeitos e 72% estavam satisfeitos, enquanto 19% estavam insatisfeitos e 3% estavam muito insatisfeitos. Já para a segunda questão, 9% estavam muito satisfeitos e 60% satisfeitos, em que pese 25% estavam insatisfeitos e 6% estavam muito insatisfeitos. Por ultimo, quanto à credibilidade que a empresa tem junto à sociedade, 66%

mostraram-se satisfeitos e 22% muito satisfeitos, contra 6% de insatisfeitos e 6% de muito insatisfeitos.

Diante do exposto neste tópico, é possível confirmar o que diz a teoria à respeito do Modelo de Walton, onde o maior número de aspectos ligados ao trabalho são relacionados (PILATTI; PEDROSO, 2011) o que permite uma visão ampla e detalhada da percepção os entrevistados aceca da QVT, bem como a forma como esta existe e/ou é trabalhada na organização.

Considerando a análise como um todo, é importante destacar os indicadores maiores percentuais de insatisfação por parte dos respondentes. Para o indicador Remuneração justa e adequada: 13% de muito insatisfeitos e 50% de insatisfeitos, totalizando 63% de insatisfação quanto à remuneração recebida; além de 53% de insatisfeitos e 9% de muito insatisfeitos, totalizando 62% de insatisfação quanto à equiparação salarial com outras empresas de mercado; e ainda 47% de insatisfeitos e 9% de muito insatisfeitos, o que soma 56% de insatisfação quanto equiparação salarial entre cargos da mesma empresa. No que diz respeito ao indicador condições de trabalho, destaca-se a variável condições psicológicas do ambiente de trabalho com 42% de insatisfeitos e 10% de muito insatisfeitos, totalizando em 52% o índice de insatisfação. Também é importante citar o indicador oportunidade de crescimento e segurança, quanto à categoria capacitação oferecida pela empresa, com 41% de insatisfação e 6% de muita insatisfação, totalizando 47% de insatisfeitos. Nesse sentido, é importante destacar a notabilidade de que algumas ações ainda sejam insuficientes para obtenção de melhorias indispensáveis, que consistem nos fatores que influenciam o trabalhador dentro da organização, incluindo as condições psicológicas do ambiente e a remuneração (SILVA; MARCHI, 1997 apud FERREIRA; STEFANO, 2008). E ainda: “é necessário a capacitação e desenvolvimento das pessoas que vão realizar todas essas atividades” (JULIÃO, 2001, p. 5).

No que diz respeito aos indicadores analisados positivamente pelos pesquisados, merecem destaque a integração social, quanto à relação dos funcionários no local de trabalho, com 63% de satisfeitos e 34% de muito satisfeitos, o que totaliza 87% e satisfação; bem como a relação dos funcionários fora do local de trabalho, que apresentou 75% de satisfação e 19% de muita satisfação, num total 94% de satisfação. Quanto ao indicador constitucionalismo, a categoria privacidade e individualidade na empresa, apresentou 84% de satisfeitos 13% de muito satisfeitos, num total de 97% de satisfação; já para a categoria que diz respeito à liberdade de expressão, 85% mostraram-se satisfeitos e 3% muito satisfeitos, gerando 88% de satisfação; e ainda a categoria cumprimento de normas e regras pela organização, que apresentou 88% de satisfeitos contra 0% de muito satisfeitos, o que totalizou 88% de satisfação.

No que diz respeito ao indicador trabalho e o espaço na vida, observou-se 72% e 6% de satisfeitos e muito satisfeitos, respectivamente, totalizando 80% de satisfação quanto à importância que a empresa e a sociedade atribuem ao trabalho do entrevistado; e ainda quanto à responsabilidade social da empresa, 60% está satisfeito e 9% muito satisfeito, num total de 69% de satisfação; por último, a categoria credibilidade que a empresa tem junto à sociedade, que apresentou 22% de muito satisfeitos e 66% de satisfeitos, totalizando 88% de satisfação.

Por sua vez, todos esses indicadores estão relacionados, pois dizem respeito à relação entre os colegas dentro e fora do ambiente de trabalho; à privacidade e individualidade dento da empresa e à liberdade de expressão; a relação entre o trabalho e a vida pessoal; e a importância que a empresa e a sociedade atribuem ao trabalho do individuo, todas essas com altos índices de satisfação. Portanto, é necessário destacar que a QVT aparece nesse sentido,

pois, proporciona uma maior participação dos trabalhadores, integrando-os aos seus superiores, colegas, e inclusive, ao ambiente de trabalho, tomando como base a compreensão das necessidades dos funcionários (MORETTI; TREICHEL, 2003), e ainda que: a qualidade de vida no trabalho agora é vista como uma estratégia do negócio, já que permite a construção do bem estar tanto no ambiente de trabalho quanto no social (DRUCKER, 1998 apud FERREIRA; STEFANO, 2008).

De maneira geral, apesar dos indicadores avaliados negativamente, o percentual de satisfação quanto à QVT na agência pesquisada ainda é maior do que o de insatisfação, o que pode ser refletido na satisfação dos funcionários quanto ao seu trabalho, e aos resultados alcançados por ele, comprovando que a QVT é "uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele" (RODRIGUES, 1998 apud FREITAS; SOUZA, 2008, p. 3), e ainda que consiste em um conceito que diz respeito "à satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo [...] para o desempenho de suas funções" (SANTOS; SOUZA, 2007, p.1).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa feita na agência do Banco do Brasil permitiu mostrar detalhes importantes: das oito categorias consideradas como modelos de análises sobre Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Walton, três delas - remuneração, condições de trabalho e oportunidade de crescimento- são consideradas insatisfatórias pelos colaboradores. Apesar disso, de maneira geral, a pesquisa revelou que há percepção positiva dos funcionários acerca da QVT, pois, com relação às demais categorias, observou-se uma maior porcentagem de indicadores de satisfatoriedade, sendo a taxa percentual geral de 75% de satisfação. No entanto, ainda se faz importante ressaltar que na referida agência do Banco do Brasil, apesar de apresentar um índice de satisfação maior que o de insatisfação, critérios de grande importância ainda estão sendo classificados como insuficientes ou insatisfatórios pelos funcionários da empresa, o que é preocupante, tendo em vista que é nas organizações onde o indivíduo passa grande parte de sua vida, devendo-se buscar, ao máximo, atenuar os males acarretados pelo ambiente moderno de trabalho, bem como promover, o mais harmoniosamente possível, o equilíbrio entre a realização dos anseios profissionais, individuais e coletivos.

Nesse sentido, o investimento em QVT diz respeito a uma ferramenta necessária para prevenir e reduzir os altos índices de absenteísmo, acidentes e doenças ocupacionais, desmotivação, insatisfação, e afastamentos, ou seja, situações que interferem, de certa forma, no desempenho dos profissionais e das empresas (FERREIRA; STEFFANO, 2008). Assim, conforme afirma Freitas (1999), cabe às organizações priorizar seus colaboradores em detrimento de sua "visão monetarizada de mundo", haja vista a relação mútua de seus interesses e a importância da conciliação destes para o futuro da empresa, pois se percebe que, à medida que se melhora a satisfação do trabalhador, melhora-se também a produtividade nas empresas.

A pesquisa em questão, não somente permitiu atingir os objetivos estabelecidos inicialmente, como também compreender a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho, tanto para o ambiente organizacional quanto pessoal, influenciando o nível de satisfação dos funcionários consigo, com seu trabalho e também sua relação com colegas e familiares. Nesse sentido, a QVT aparece como uma nova ordem profissional, pessoal e produtiva.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de vida no Trabalho: o stress a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo, Abr/Jun, 1998.

BONIFÁCIO, Linda Dodd Dantas; FREITAS, Lúcia Santana de; MATOS, Gilberto da Silva. Percepção de qualidade de vida no trabalho e sua relação com a presença de sintomas de estresse, 2003, São Paulo. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais**... Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/652_SEGET%20Artigo%20QVT%20Stres.pdf > Acesso em: 21 mar. 2012.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Como medir para melhorar. 2. ed, Salvador: Casa da Qualidade, Ltda.,1996.

FERREIRA, Danielle Borges; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de vida no trabalho (QVT) dos profissionais de recursos humanos em empresas de grande porte na região de Guarapuava – **Revista Eletrônica Lato Sensu**. 5. ed – UNICENTRO, 2008. Disponível em:< http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/18-Ed5_CA-Quali.pdf > acesso em: 21 mar. 2012.

FREITAS, A. L. P; SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas In: IV Congresso Nacional de excelência em gestão, Niterói, 2008. **Anais...** Niterói: CNEG, 2008.

FREITAS, M. Ester. O Day-After das Reestruturações: As Irracionalidades e a coisificação do Humano. RAE Light, v.6, n.1, p. 5-7, jan./mar. 1999.

GIL, A.C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOFFMAN, Marcia Aparecida Stocker. **QVT:** A proposta do banco do Brasil e a percepção dos funcionários, 2007, 54f. Trabalho de conclusão de curso (especialização em negócios financeiros). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Cascavel, 2007.

IORKOSKI, C.R.B; RISSI, V; Avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no setor público. **RACI- Revista de administração e ciências contábeis do IDEAU.** v .4, n.8, Janeiro – Junho de 2009, Semestral.

JULIÃO, Patrícia. **Qualidade de vida no trabalho:** Avaliação de empresa no setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema da qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949. 2001. 15f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), São Paulo: USP, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

_____ **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas**: fatores críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência. São Paulo,

2003 Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARCONI, A.M.; LAKATOS, E.M.; **Fundamentos da tecnologia científica**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORETTI, S; TREICHEL. A . Qualidade de Vida no Trabalho e a Auto-realização Humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, 2003.

OLIVEIRA, Alizandra Cistina. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton**: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados. (São José, 2006, trabalho de conclusão de curso) Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2006. Disponível em: < http://siaibib01.univali.br/pdf/Alizandra%20Cristina%20de%20Oliveira.pdf > acesso em: 21 mar. 2012.

PILATTI, L.A; PEDROSO, B; **Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho:** um Debate Necessário. In: XIV Seminário de Iniciação Científica e Tecnológica – UTFPR. v.2. Seção Engenharia de Produção, 2011. Anais...Paraná: SICITE – UTFPR 2011. Cap. 21; p. 197-206.

RECHZIEGEL, Waldir; VANALLE, Rosângela Maria, LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Satisfação com a qualidade de vida no trabalho no nível operacional: um estudo de caso em uma grande empresa do setor de autopeças. In: XXV Encontro Nacional. de Engenharia de Produção, Porto Alegre-RS, 2005. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

SALLES, Paulo Eduardo Marcondes de; FEDERIGHI, Waldomiro José. Qualidade de Vida no Trabalho (QTV)**:** a visão dos trabalhadores. O Mundo da Saúde. São Paulo: v.30 n.2, 2006: abr/jun p. 263-278**. Revista Latino-Americana de Enfermagem.** v. 14, n. 1, Ribeirão Preto – SP, 2006 jan./fev.,p.54-60.

SANTANA, V. V. **Qualidade de Vida no Trabalho no ambiente das agências do Banco do Brasil da rede Entorno Norte.** 77f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Brasília: UNB, 2010. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2640/1/2010_ValdirVaniqueSantana.pdf>. Acesso em 21 de março de 2012.

SANTOS, K. A.; SOUZA, W. A. R. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho na agência X do Banco três – Estudo de caso. **QUALIT@S Revista Eletrônica**: v.6. n.2, 2007. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index. php/qualitas/article/viewFile/94/88> Acesso em: 21 de março de 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**, 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ISSN: 2318-1052

QUESTIONÁRIO

Prezado funcionário,

Por gentileza, responda a este questionário, o qual refere-se a uma pesquisa que busca avaliar o nível de satisfação dos funcionários em relação aos critérios de QVT, estabelecidos no modelo de Walton. É importante ressaltar que o anonimato será mantido.

Obrigada pela colaboração.

I - CARACTERIZAÇÃO DO PESQUISADO

Cargo inicial:_____ **Cargo atual**:_____
Tempo de empresa: ( ) menos de 1 ano ( ) de 1 a 4 anos ( ) de 4 a 9 anos ( ) mais 10 anos

Tempo no cargo atual: ( ) até 1 ano ( ) de 1 a 4 anos ( ) de 4 a 9 anos ( ) mais de 10 anos

Nível de instrução quando ingressou na empresa:_____
Nível de instrução atual: _____
Carga horária de trabalho (exceto hora extra): _____
Idade: ( ) 18 a 25 ( ) 26 a 35 () 36 a 45 ( ) mais de 45 **Sexo**: ( ) feminino ( ) masculino

II - QUESTÕES SOBRE A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA PESQUISADA EM RELAÇÃO À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para cada item, assinale a opção que melhor reflete sua opinião, conforme a legenda (Questionário adaptado de HOFFMANN, 2007 e OLIVEIRA, 2006):

1)	Em relação ao seu trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
2)	Em relação aos resultados alcançados pelo seu trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
3)	Em relação ao oferecimento de benefícios sociais (palno de saúde, auxílio creche, convênios, etc), você sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
4)	Em relação à remuneração recebida pelo seu trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
5)	Em relação á equiparação salarial com outras empresas do mercado, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
6)	Em relação à equiparação salarial entre cargos da própria empresa, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
7)	Em relação à jornada de trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
8)	Quanto ás condições de saúde (limpeza, organização, ergonomia), segurança e prevenção de acidentes no seu trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
9	Quanto às condições psicológicas do seu	( ) muito	( )	( )	( ) muito

	trabalho, você se sente:	insatisfeito	Insatisfeito	satisfeito	satisfeito
10)	Quanto à liberdade e independência para programar e executar suas atividades, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
11)	Quanto à possibilidade de utilização de sua capacidade e habilidade na realização do seu trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
12)	Quanto à adequação de suas tarefas à sua função, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
13)	Quanto à oportunidade de assencão profissional, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
14)	Quanto à capacitação oferecida pela empresa, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
15)	Quanto à sua relação com os outros funcionários no local de trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
16)	Quanto à sua relação com os outros funcionários fora do local de trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
17)	Quanto à privacidade e individualidade dentro da empresa, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
18)	Quanto à liberdade expressão, oportunidade de manisfestar suas ideais, e dar sugestões (sem medo de ser repreendido), você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
19)	Quanto ao cumprimento de normas e regras legais por parte da organização, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
20)	Quanto a relação entre seu trabalho e a sua vida pessoal, você sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
21)	Quanto à importância que a empresa e a sociedade atribuem ao seu trabalho, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
22)	Quanto à responsabilidade social da sua empresa, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito
24)	Em relação à credibilidade que a sua empresa tem junto à sociedade, você se sente:	( ) muito insatisfeito	( ) Insatisfeito	( ) satisfeito	( ) muito satisfeito

ISSN: 2318-1052

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL: UMA INVESTIGAÇÃO EM UM COLÉGIO EM MOSSORÓ

Ana Beatriz de Medeiros Régis (beatriz.medeiros@ufersa.edu.br)
Elaine Maelly C. De Lima (elaine_mr2005@hotmail.com)
Jonir Oaiana Crisanto da Cunha (jonircrisanto@hotmail.com)
Kétura Marrary dos Santos Costa (ketura_ufersa@hotmail.com)
Thalita Angélica Lima Marques (thalitamarques_@hotmail.com)
Inácia Girlene Amaral (girleneamaral@ufersa.edu.br) - orientadora

RESUMO

Partindo do princípio de que cada organização adéqua seu processo de seleção de pessoal às suas necessidades, e percebendo-se a importância do conhecimento e compreensão das práticas de seleção, bem como a relevância das instituições escolares para a sociedade, e ainda que estas dependem, principalmente, de seu potencial humano, o presente trabalho, objetivou pesquisar como se dá o processo de seleção de professores em uma escola particular na cidade de Mossoró-RN, denominado Colégio S. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa descritiva e o instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada realizada com a gestora da instituição. Aplicando os conhecimentos teóricos na pesquisa em questão, Constatou-se que o Colégio S, embora não possua um departamento de Recursos Humanos, ainda assim reconhece a importância da valorização do profissional e do processo de seleção bem elaborado, pois se utiliza de todos os recursos e artifícios disponíveis para a realização do mesmo, visando sempre o bom desempenho do professor e da organização, a fim de obter um ótimo resultado final de pessoas. Além disso, foi possível identificar as principais técnicas de seleção de pessoal utilizadas que são a entrevista e o teste psicológico, e que o Colégio S pratica o recrutamento interno, dando prioridade aos funcionários da casa.

Palavras-chave: gestão de pessoas, seleção de pessoas, escola

1 INTRODUÇÃO

A mudança no cenário mundial, que combina as crises econômicas, as evoluções sociais, culturais e tecnológicas, e ainda os desafios da competitividade e as incertezas, afetam as organizações e todos os seus componentes (PEDREBON; SOUZA, 2003). Como a organização é um sistema criado para realizar objetivos por meio dos indivíduos, cada um deles se insere na estrutura hierárquica de tal modo que deve conhecer seu papel dentro do grupo, e também as normas da organização (LAMÓGLIA, 2008).

> Para o seu funcionamento [da organização] é preciso direcionar os esforços individuais para a consecução de objetivos comuns, canalizando as ações de cada pessoa e departamento em direção a um objetivo (LAMÓGLIA, 2008, p.6)

Soares e Zimbro (2008), afirmam que a empresa é vista de acordo com o corpo de colaboradores que possui, e estes agem conforme a missão e as premissas pregadas pela sua administração, comprovando a importância do indivíduo dentro dela, e também fora.

Dessa forma, por mais que haja avanço tecnológico, jamais poderá haver substituição do que existe de mais humano: a criatividade, o aprendizado, e a vontade de vencer de cada pessoa. Estes aspectos são primordiais dentro da organização, e é através destas habilidades que os funcionários saberão lidar com diferentes situações que possam vir a acontecer na empresa. A inteligência emocional é um dos fatores mais explorados atualmente. Não adianta o desenvolvimento de grandes tecnologias, ou substituirmos o potencial humano por elas – precisaremos sempre de pessoas para conduzi-las (ROSA, 2007).

Por sua vez, as empresas buscam, constantemente, formar um diferencial competitivo, evidenciar algo que ninguém oferece com qualidade semelhante, fazendo com o que o cliente defina sua opção de compra do produto ou serviço. Mas ainda há grande dificuldade de se obter, e também de se manter talentos que atendam ao perfil que o mercado "exige" das empresas. A mão-de-obra qualificada é cada vez mais escassa, em especial, no caso de cargos técnicos (SOARES; ZIMBRO, 2008).

Baseado nisso, Valera et. al (2007) afirmam que o mercado de trabalho está sendo mais rigoroso quando se trata de contratação de novos funcionários. Para estes autores, os requisitos estão mais exigentes, principalmente quando se trata da experiência e formação profissional do candidato, e a seleção de pessoal está sendo adotada como ferramenta ou estratégia para contratar pessoas talentosas e qualificadas, com o intuito de desenvolver lideranças para assumir tarefas importantes.

> Em função das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade e trabalho em equipe, vários autores têm considerado o recrutamento e a seleção como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de RH. É através de um processo de seleção que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo. (GOMES E STEFANO, 2008 apud SOARES; ZIMBRO, 2008, p.1).

Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção deixa de ser somente baseado na experiência e na capacidade técnica dos candidatos. As organizações estão cada vez mais valorizando o ser humano, avaliando também seu potencial emocional e intelectual (ROSA, 2007). Segundo a autora, é imprescindível que cada candidato saiba trabalhar em grupo, tenha espírito de liderança, carisma, comunicabilidade e equilíbrio emocional para um bom desempenho profissional, associado ao conhecimento administrativo e técnico.

O grande desafio, hoje, é a condução do processo de contratação, que na maioria das vezes, é falho. A falta de critérios e de instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, o que pode gerar grandes perdas financeiras. Além disso, há os custos que processos de recrutamento e seleção mal elaborados podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes. Assim sendo, recrutar (identificar, captar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização (SOARES; ZIMBRO, 2008).

Para Silva (2009), uma organização que merece destaque entre as demais devido a sua relevância para a sociedade é aquela que se insere no setor de educação. Para Souza e Souza (2008), as escolas são incubadoras dos cidadãos e têm um papel inestimável e imprescindível na formação dos mesmos.

Partindo do princípio de que cada organização adéqua seu processo de seleção de pessoal às suas necessidades, e percebendo-se a importância do conhecimento e

compreensão das práticas de seleção, bem como a relevância das instituições escolares para a sociedade, e ainda que estas dependam, principalmente, de seu potencial humano, o presente trabalho objetivou pesquisar como se dá o processo de seleção de professores em uma escola particular na cidade de Mossoró-RN.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SELEÇÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2004), seleção de pessoal é a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. Para o autor, este processo visa solucionar problemas básicos como a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa, e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo.

No mesmo sentido,

> Seleção de pessoal é uma atividade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. (MARRAS, 2000, apud SOARES; ZIMBRO, 2007, p.6).

E ainda,

> Seleção é o processo pelo qual uma organização faz a escolha através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. (IVANCEVICH, 1995, p.777 apud ARAÚJO; DIAS, 2008).

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro, idade, etc. (MAZON; TREVIZAN, 2000).

2.2.1 Etapas do processo de seleção de pessoas

As organizações geralmente não utilizam os mesmos métodos de seleção, pois cada uma possui um perfil, e por este motivo optam por analisar o candidato segundo o critério comum à empresa, como a religião, porte físico, entre outras características (MAZON e TREVIZAN, 2000).

O ponto onde tem início o processo de seleção é a obtenção de informações sobre o cargo o qual se pretende preencher. Estas informações servem para que o órgão de seleção tenha condições de convertê-las para sua linguagem de trabalho, e são transformadas em uma ficha profissicográfica, onde estão incluídos os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante no cargo considerado. Com esta ficha, é possível se estabelecer as técnicas de seleção mais adequadas para cada caso (CHIAVENATO, 1997.).

Santos, Franco; Miguel (2003) afirmam que, para dar início ao processo de seleção é necessária a elaboração de um programa de seleção de pessoal. Cascio; Gatewood & Field (1998, apud SANTOS, FRANCO; MIGUEL, 2003), citam os seguintes passos para a definição deste processo: 1) análise do cargo; 2) identificação das dimensões de desempenho do cargo; 3) identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo; 4)

desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos e medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato; 5) uso de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos.

Como uma etapa que precede a seleção, Chiavenato (1994), cita o recrutamento como uma difícil tarefa aos profissionais das empresas de modo geral, uma vez que:

> Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 1994, p.53).

Cabe ressaltar aqui a importância, apontada por Arieira e Guimarães (2005), que a internet tem assumido nos últimos tempos neste processo. Para estes autores, o recrutamento virtual de candidatos tem sido muito utilizado e defendido, já que é uma técnica com menor custo, e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta, a aplicação de várias técnicas possibilita uma maior aproximação do objetivo final da seleção: encontrar o ocupante certo para ocupar o cargo a ser ocupado na organização.

Visando a contratação de candidatos já recrutados, Soares e Zimbro (2008), afirmam que o processo seletivo é composto de várias etapas cujas principais são: a identificação dos candidatos recrutados, triagem, aplicação de testes de conhecimentos, entrevistas de seleção, entrevista técnicas, exame médico, referências do candidato e admissão.

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. Na medida em que são bem sucedidos, estes ultrapassam os obstáculos e passam adiante para etapas posteriores. Na medida em que não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e deixam o processo. Nas etapas iniciais, ficam as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, restando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo o Chiavenato (2004), cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. Para ele, as organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos, e quanto maior o número de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional.

2.2.2 Técnicas de seleção de pessoas

As técnicas de Seleção de Pessoal são instrumentos de extrema importância para uma organização. Quando bem administradas, trazem benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser selecionado (SANTOS, FRANCO; MIGUEL, 2003).

Estas técnicas de seleção são procedimentos utilizados que permitem “rastrear” as características dos candidatos através de indícios de seu comportamento, devendo ser aplicadas com rapidez e confiabilidade (CHIAVENATO, 1999).

O processo seletivo inicia-se com uma triagem, isto é, com uma entrevista rápida que tem por objetivo analisar se o candidato possui os requisitos exigidos para o cargo. O segundo passo é a aplicação de testes de conhecimento ou de testes psicológicos, que não são realizados por algumas empresas. O próximo passo são as entrevistas de seleção, nas quais se busca conhecer o potencial do candidato, sua motivação, seu interesse para o cargo. Desta entrevista são selecionados poucos candidatos que vão para as entrevistas técnicas, que

objetivam avaliar se o candidato possui qualificação necessária para a ocupação do cargo oferecido. Escolhido o candidato, a próxima etapa é o exame médico, seguido da análise das referências do candidato, e por último, a admissão (SOARES; ZIMBRO, 2008).

Chiavenato (2004), por sua vez, enumera as técnicas de seleção classificando-as em outros cinco grupos:

- **Entrevistas**: é a técnica mais utilizada, apesar de ser subjetiva e imprecisa. É também a que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos;
- **Provas de Conhecimentos**: avaliação objetiva. Mede o grau dos conhecimentos, capacidades e habilidades.
- **Testes Psicológicos**: mede o desempenho por meio de operações mentais ou manuais;
- **Testes de Personalidade**: servem também para avaliar os traços de personalidade, tanto de caráter como de temperamento;
- **Técnicas de Simulação**: tratamento em grupos e de ação social. São essencialmente técnicas de dinâmica em grupos.

A combinação de várias técnicas alcançaria maior eficácia do que a utilização de apenas uma, tendo em vista que os selecionadores teriam uma maior percepção do comportamento dos candidatos. Uma vez aplicadas às técnicas de seleção, o passo seguinte é a avaliação, que é feita após a saída do candidato. Assim, serão avaliados a aparência geral, a higiene, o traje, o porte físico, voz e fluência verbal, postura, movimentos, interesse pela profissão, colaboração durante a entrevista, iniciativa em relação aos problemas vivenciados objetividade, estabilidade emocional como, por exemplo, tremores, transpiração excessiva, cacoetes, inquietude, etc. (GUIMARÃES, 2007, p. 17, apud SANTOS, FRANCO; MIGUEL, 2006).

2.2.3 A importância do processo de seleção de pessoas

Para Rodrigues (2009), o processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo.

A importância de se fazer uma boa seleção, nos termos de Arieiras e Guimarães (2005), reflete na imagem da empresa, objetivando mostrar a necessidade da organização em ter planejamento estratégico adequado, bem como uma análise e descrição de cargo.

Segundo Chiavenato (1999), a seleção é importante, pois cada indivíduo possui características e se comportam distintamente dos outros indivíduos. Para ele, as diferenças individuais entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes, dai então o verdadeiro sentido de se fazer seleção, pois, se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção.

3. METODOLOGIA

Deslandes e Gomes (2007) entendem metodologia como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Para os autores, a metodologia inclui o método, as técnicas e a criatividade do autor. Nesse sentido, Tobias (2001) trata metodologia como a ciência do método, o qual é o caminho para a aquisição da verdade.

> A metodologia da pesquisa é a ciência – mais prática do que especulativa – que trata dos princípios e métodos que ensinam a pesquisar. É mais prática do que a especulativa porque seu material é prático: “pesquisar”; e sua finalidade também é prática: “ensinar a pesquisar.”. (TOBIAS, 2001, p.13).

Segundo Deslandes e Gomes (2007), A pesquisa é a atividade básica da ciência na indagação e construção da realidade. "É a pesquisa que alimenta atividade ensino e a atualiza frente à realidade do mundo." (DESLANDES; GOMES, 2007, p.16).

Pesquisa é o esforço dirigido para aquisição de um determinado conhecimento que propicia a solução de problemas práticos e/ou objetivos. (BARROS 1997apud OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2004, p.53). Neste sentido, Oliveira e Filgueira (2007) conceituam pesquisa como um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante a utilização de métodos científicos.

A pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que esta, segundo Oliveira e Filgueira (2004), está interessada em compreender ou interpretar as ações dos autores sociais. E pelo fato de "a pesquisa qualitativa responder às questões muito particulares, ocupando-se com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado". (DESLANDES; GOMES, 2007, p.21).

> Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Este conjunto dos fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. (DESLANDES; GOMES, 2007, p.21).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que na pesquisa descritiva o cientista observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos, mas não os manipula (OLIVEIRA ; FILQUEIRA, 2004).

Técnicas da pesquisa, conforme Andrade (2007), são um conjunto de normas utilizadas especificamente em cada área das ciências, podendo-se afirmar que a técnica é a instrumentação especifica da coleta de dados. Segundo o autor, o objetivo em utilizar as técnicas específicas é escolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo.

Neste sentido, Ruiz (1991 apud ANDRADE, 2007), afirma que a técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro das diversas etapas do método.

Nesta pesquisa, a técnica utilizada será a entrevista semiestruturada, uma vez que para Andrade (2007), a entrevista é a técnica mais eficiente para a obtenção das informações, conhecimentos ou opiniões sobre um assunto. Andrade (2007, p.134) ainda firma que:

> A entrevista permite averiguar fatos e fenômenos. Identificar as opiniões sobre estes; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, etc.

Com relação às entrevistas semiestruturadas, Boni e Quaresma (2005) afirmam que estas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema propostos. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

A maior vantagem da entrevista semiestruturada é uma melhor amostra da população de interesse, uma vez que este tipo de entrevista produz respostas bem mais abrangentes. Além disso, as técnicas de entrevista aberta e semiestruturada têm como vantagem a sua flexibilidade quanto à duração, permitindo uma maior cobertura sobre determinado assunto e

a interação entre entrevistado e entrevistador favorece as respostas espontâneas. (SELLTIZ et al., 187 apud BONI; QUARESMA, 2005).

Nesse sentido, Boni e Quaresma (2005) defendem que esse tipo de entrevista colabora muito na investigação de aspectos afetivos e valorativos dos informantes, que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. Para os autores, as respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador, e que poderão ser de grande utilidade me sua pesquisa.

A pesquisa em questão foi realizada em uma instituição de ensino particular da cidade Mossoró-RN. Os critérios que influenciaram para a escolha da referida escola como objeto de pesquisa foram a proximidade de localização e a conveniência, uma vez que uma das componentes do grupo de pesquisa já havia sido aluna da instituição, e como forma de assegurar o anonimato neste estudo esta instituição denomina-se de Colégio S. Quanto aos sujeitos de pesquisa optou-se pela escolha intencional, ou seja, gestora da instituição que coordena o processo de seleção de pessoas do Colégio S e para não identificar a gestora nesta pesquisa, esta foi denominada de Gestora M. A pesquisa foi realizada no Colégio S a partir de uma entrevista com a gestora M, escolhida por critério de conveniência, conforme citado no tópico anterior; e ainda pelo fato desta coordenar todo o processo de seleção de pessoal na referida escola.

No que se refere aos dados obtidos na pesquisa, estes serão organizados, e em seguida relatados e analisados mediante interpretação, com vistas a atingir os objetivos da pesquisa. Desse modo, será necessário correlacionar a pesquisa com o referencial teórico já apresentado, associando-a aos conceitos, princípios, e significados da teoria, em busca de perceber as convergências e as divergências (SEVERINO, 2011).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico será contemplada a análise das informações obtidas da pesquisa de campo empírico.

4.1 O processo de seleção do Colégio S

Conforme objetivos estabelecidos, os dados obtidos durante a entrevista realizada com a gestora M permitiram identificar aspectos relevantes no que se refere aos procedimentos de seleção de pessoas, incluindo os desafios e dificuldades enfrentados pelo Colégio S, e das vantagens e resultados alcançados pela mesma.

O Colégio S não possui um departamento de Recursos Humanos: e também não possui profissionais especializados nesta área. O processo de seleção é realizado pela Gestora da escola, que fala sobre o processo e o acompanhamento do profissional selecionado:

> A contratação é comigo. [...] Há uma variável, e dentro desta variável você tem como ver o que precisa ser mudado, o que precisa ser avaliado. E a melhor avaliação é aquela que é contínua, que você está sempre avaliando, está sempre checando o seu conteúdo, a sua projeção de sala de aula (Gestora M).

Como prioriza o recrutamento interno, ou seja, ao vagar um cargo procura-se na instituição profissional (is) que possa(m) ser selecionado(s) para ocupar a vaga. A gestora M comenta sobre uma seleção na escola:

> Depois que nós colocamos do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental, já tive que contratar mais uma pessoa para me ajudar: Marluza, que já era professora daqui, do primeiro ano, e eu já fui reaproveitando. Pedimos para ficar na coordenação pedagógica porque ela já conhecia a proposta de trabalho da escola. Nós buscamos os profissionais que estão aqui porque é mais fácil para eles se adaptarem, inovarem; Ele já sabe o direcionamento, quais são as linhas de flexibilidade que pode seguir (GESTORA M).

Apesar do Colégio S priorizar a seleção de candidatos recrutados internamente, são recebidos os currículos de candidatos interessados em possíveis vagas:

> A gente recebe os currículos durante o ano inteiro. As pessoas chegam perguntando se nós estamos recebendo currículos e nós não podemos dizer que não estamos, porque a qualquer momento pode haver uma necessidade. Tem uma pasta com todos os currículos armazenados. A supervisão separa por área. Quem tem pedagogia a gente separa; que tem especialização; já deixa separado. Tudo isso conta. Depois de analisar os currículos e escolher os melhores, ai a gente liga, dizendo que tem essa oferta de vagas (GESTORA M).

O Colégio S utiliza no processo seletivo a técnicas de Entrevista:

> Nós damos uma avaliada no currículo, e só então há a entrevista: o que ele se propõe? Qual a proposta de trabalho? Primeiro a gente busca todas essas informações, depois que nós colocamos a proposta da escola. Depois que houve a disponibilidade quanto a horários, por exemplo, é que nós apresentamos a proposta da escola: o conteúdo que vai ser trabalhado, o material didático... (GESTORA M).

E ainda, o teste psicológico:

> Tem uma avaliação que a gente faz em termos psicológicos: como é o relacionamento familiar, afetivo, a que tipo de religião ele se encaixa, quais são as ações de solidariedade que ele presta à comunidade... Essa parte social é escrita: a gente aponta as ações, e pede para ele descrever numa folhinha, e fica guardado na ficha cadastral dele (GESTORA M).

Por fim, após a aplicação destas técnicas, o Colégio S propõe que o professor se prepare e ministre uma aula, na qual ele será avaliado pela equipe pedagógica. A equipe aguarda o tempo que o profissional achar necessário para planejar a aula, além de disponibilizar os recursos didáticos que ele solicitar.

> Ele leva pra estudo, passa uma semana, ou duas, dependendo do tempo que ele achar que necessário. Se ele quiser trinta dias, a gente dá trinta dias [...] Os alunos vão assistir, o professor que ainda está como titular também permanece, passa todo o planejamento, toda a proposta. [...] A parte pedagógica vai observar a maneira que ele utilizou o conteúdo e recursos disponíveis. [...] A avaliação é feita e direcionada pela equipe pedagógica (GESTORA M).

A principal dificuldade do Colégio S após o processo seletivo é a de que os professores ainda precisam passar por uma qualificação, para que estejam aptos a lecionar, em virtude de na maioria das vezes, não possuírem riqueza e domínio de conteúdo apropriado: na referida instituição:

> A maior dificuldade é a falta de conhecimento dos professores, de conteúdo mesmo [...] Adquirir um profissional que se encaixe dentro do nosso perfil, dentro da nossa

> linha de trabalho... às vezes fica difícil para ele se adequar a proposta de trabalho da escola (GESTORA M).

Outro grande problema é que a escola ainda não possui professores preparados para lidar com crianças portadoras de necessidades especiais:

> Cada vez mais nós temos que aperfeiçoar nossos profissionais para esses novos desafios e temos que nos preparar para trabalhar com a diversidade humana. O que nós ainda não estamos preparados. Ninguém está preparado para lidar com alunos com necessidades especiais. Difícil é que eles [os professores] entendam essa demanda, eles não querem, eu acho que falta entendimento humanitário, afetivo mesmo (GESTORA M).

E ainda, o desafio está em orientar o professor para motivar o aluno em sala de aula: "Nós temos um grande desafio: preparar nossos profissionais para aquele aluno desinteressado, que não quer assistir aula, que não gosta de estudar" (Gestora M).

Outra questão a ser discutida é o fato de a escola não dispor de um psicólogo efetivo na escola, que esteja disponível para atendimento aos funcionários, pais e alunos, precisando, dessa forma, encaminhá-los, quando necessário, aos profissionais que atuam fora do ambiente escolar: "Nós temos dois psicopedagogos que fazem a triagem das situações de dificuldades e encaminham para um psicólogo ou psiquiatra (Gestora M)".

Em se tratando do processo de seleção para professores, é importante ressaltar que este, na maioria das vezes, pode demandar maior tempo havendo muitos candidatos, uma vez que na etapa seletiva da aula o candidato tem o tempo que desejar para preparar a sua aula, o que muitas vezes pode atrasar o processo seletivo, e ainda o decorrer das atividades na organização, caso haja urgência na contratação de professores.

Diante do exposto, percebe-se que o processo de seleção de pessoal do Colégio S, que não é realizado especificamente por um setor de gestão de pessoas, devidamente estabelecido na Instituição, encontra dificuldades e desafios no seu desenvolvimento, em contrapartida o processo não deixa de ser benéfico à organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Chiavenato (1997), uma maneira essencial para que a empresa tenha sucesso é a escolha de colaboradores competentes e estáveis, que possam permanecer por longo tempo na empresa. Dessa forma, é possível concluir que a principal função do selecionador é garantir a eficiência das atividades na empresa, mantendo ou aumentando a produtividade, a partir de um eficiente sistema de seleção de funcionários (RODRIGUES, 2009).

Aplicando os conhecimentos teóricos na pesquisa em questão, Constatou-se que o Colégio S, embora não possua um departamento de Recursos Humanos, ainda assim reconhece a importância do processo de seleção bem elaborado, pois se utiliza de todos os recursos e artifícios disponíveis para a realização do mesmo, visando sempre o bom desempenho do professor, a fim de obter um ótimo resultado final. O recrutamento interno, por exemplo, é uma ótima alternativa de aproveitamento do capital intelectual que já existe na organização, bem como as técnicas de seleção de pessoal, que quando bem utilizadas auxiliam bastante no processo. Contudo, é válido ressaltar que há ainda, bastantes desafios e

dificuldades que precisam ser superados para que os resultados dos processos de seleção de pessoal no Colégio S sejam ainda mais satisfatórios à organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M; **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo; Atlas, 2007.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes**.** Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de caso. **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.** Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho de 2008. Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf>Acesso em: 09 set. 2011.

ARIEIRAS, Jailson de Oliveira; GUIMARÃES, Marilda Ferreira. O processo de recrutamento e seleção como uma Ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR,** Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005. Disponível em <http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/309/280> Acesso em: 08 set. 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silva Jurema; Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, vol.2, nº1(3), janeiro-julho 2005, p. 68-80. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br>. Acesso em: 09 set. 2011.

CHIAVENATO, **Recursos Humanos na Empresa.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____ **Recursos Humanos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____ **Gestão de Pessoas:** o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DESLANDES, F.S. GOMES, R.; **Pesquisa social:** Teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LAMÓGLIA, Luciane Botto. **A construção da sustentabilidade nas organizações pela via da teoria da complexidade.** 2008. 183f. Dissertação (Mestrado em organizações e complexidade) Curitiba: FAE, 2008 Disponível em: <http://www2.fae.edu/galeria/getImage/108/1548755035860686.pdf>Acesso em: 08 set. 2011.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino-Americana de Enfermagem,** v.8, n.4. Ribeirão Preto, ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692000000400012>. Acesso em: 10 set. 2011.

OLIVEIRA E. F. A.; FILGUEIRA, M. C. M.; **Primeiros passos na iniciação científica**. v. 1412. Mossoró: Coleção Mossoroense, série C, 2004.

PEDREBON, Eduardo Agonesi; SOUSA, Paulo Daniel Batista. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. In: II Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cascavel –PR, 2003. Anais...Cascavel: CCSA, 2003. Disponível em: < http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IISeminario/trabalhos/as%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20o%20individuo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf/>. Acesso em 09 set. 2011.

RODRIGUES, Dayse**. A importância de um Processo Seletivo Eficiente,** 2009**.** Disponível em: <http://dayserodrigues.wordpress.com/2009/06/26/a-importancia-de-um-processo-seletivo-eficiente/> Acesso em: 09 set. 2011.

ROSA, Elenice Santos**.** Recrutamento e Seleção de Pessoal. Quais as vantagens desse processo para uma organização? Disponível em: <http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf/> Acesso em: 09 set. 2011.

SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A.; MIGUEL, C. F.. Seleção de Pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 16, n. 2, 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf /prc/v16n2/a03v16n2.pdf > Acesso em: 07 set. 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do trabalho científico**, 23. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Eliene Pereira. A importância do gestor educacional na instituição escolar, **Revista Conteúdo,** Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009, 67- 83. Disponível em: :<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23>. Acesso em: 05 set.2011.

SOARES, Augusto Cesare de Campos; ZIMBRO, Elisângela Motter**.** Análise comparativa dos meios de recrutamento e seleção de duas concessionárias de veículos na cidade de Guarapuava – PR. **Revista Eletrônica Lato Sensu,** Paraná: UNICENTRO, ed. 6, 2008. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/4-Ed6_CS-Anali.pdf> Acesso em: 08 set. 2011.

SOUSA, Juliana Campos Sabino de; SOUSA, Edvaldo Alves de; **A importância da escola na formação do cidadão:** Algumas reflexões para o educador matemático. 2008. Disponível em: <http://www.partes.com.br/educacao/educadormatematico.asp>. Acesso em: 05 out.2011.

TOBIAS, J.A.; **Como fazer a sua pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Ave Maria, 2001.

VALERA et. al**. Processo seletivo de pessoal**: a importância da entrevista de trabalho e os impactos emocionais causados a um candidato. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/processoseletivo-de-pessoal-a-importancia-da-entrevista-de-trabalho-e-os-impactos-emocionais-ausados-a-um-candidato/2279/> Acesso em 09 set. 2011.

ISSN: 2318-1052

RECURSOS COMPETITIVOS DA EMPRESA A CONSTRUTORA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO VRIO

Ana Beatriz De Medeiros Régis (beatriz.medeiros@ufersa.edu.br)
Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakarav@gmail.com) - orientadora

RESUMO

Os recursos estratégicos das organizações atuam como elementos diferenciadores para as mesmas, criando vantagem competitiva e permitindo a adaptação às mudanças de caráter interno e externo. A visão baseada em recursos (VBR) é um modelo de desempenho direcionado para os recursos e as capacidades da empresa. A sua principal ferramenta de análise é o modelo VRIO, que avalia as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos. Este modelo fundamentou a avaliação dos recursos competitivos da empresa A Construtora, campo de estudo desta investigação, cujo objetivo foi verificar se existem recursos que atendem ao modelo VRIO, identificando-os. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com alguns gerentes, diretores e o gestor da empresa, por meio de entrevista semiestruturada, cujos dados foram analisados e confrontados com o referencial teórico. Assim, foi possível identificar os recursos competitivos da empresa, quais sejam: Reputação da empresa; Capital; Competência e Conhecimento de Pessoal; Nome da empresa; Bom atendimento; Produtos oferecidos; Sistema de informação e, Prazo e Preço. Tais recursos atendem aos quatro quesitos do modelo VRIO e assim geram vantagem competitiva sustentável à empresa, com exceção dos produtos oferecidos e sistema de informação, que se encontram em paridade competitiva, visto que atendem apenas às questões do valor e da organização.

Pavras-chave: recursos. VRIO. A Construtora.

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização e as rápidas mudanças do cenário atual vêm, cada vez mais, exigindo que as organizações tenham forças suficientes para manterem-se competitivas, superando a concorrência, e ganhando destaque no mercado em que atuam. A globalização, a acirrada competição e a instabilidade do mercado exigem adequação, investimento e inovação em processos, produtos e estratégias de mercado (RAIMUNDO, 2010). A nova ordem econômica desperta nas empresas uma necessidade de maior especialização a fim de tomar uma posição estratégica e combater a concorrência (RAUPP; BEUREN, 2003). Nesse sentido, Raupp e Beuren (2003, p. 16) ressaltam que "[...] as organizações buscam mudanças em suas estruturas cujo objetivo é a obtenção de vantagem competitiva" e para tanto, é preciso considerar as mudanças ambientais, em suas mais diversas ordens, para tomar decisões estratégicas (SILVA; BARBOSA, 2002).

Nesse contexto, destaca-se o papel da administração estratégica, que, nas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2001, p. 25), constitui-se de um conjunto de decisões e ações que auxiliam as organizações a manterem-se adaptadas ao seu meio ambiente. De acordo com os autores, "[...] manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva". Por sua vez, a estratégia é, nos termos de Raimundo (2010, p.

200), "[...] um direcionador das ações da empresa no mercado em que ela atua, englobando seus objetivos, metas e políticas". Nesse sentido, é considerada como a busca por um plano de ações que gera resultados concordantes com os objetivos da organização (ZILBER; PIECKNY, 2005).

De acordo com Barney e Hesterly (2007), o objetivo final do processo da administração estratégica é permitir à empresa a criação e a prática de estratégias que gerem vantagem competitiva, como sendo a capacidade de uma empresa de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Desse modo, os recursos estratégicos das organizações atuam como elementos diferenciadores para as mesmas, criando esta vantagem e permitindo a adaptação às mudanças de caráter interno e externo. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a probabilidade da existência de uma vantagem competitiva sustentável é maior quando recursos, capacitações e competências essenciais são usados como base para implementação de estratégias. Em se tratando de recursos, Barney e Hesterly (2007) destacam em sua obra a visão baseada em recursos (VBR), modelo de desempenho que está direcionado para os recursos e as capacidades da empresa como geradores de vantagem competitiva

A partir da VBR, desenvolvem-se modelos para avaliar os diferentes recursos e capacidades de uma empresa, assim, identificam-se as forças e fraquezas internas da mesma. A principal ferramenta de análise utilizada é o modelo VRIO, que avalia as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007). Este modelo fundamentará a avaliação dos recursos competitivos da empresa A Construtora, campo de estudo desta investigação.

A Construtora teve início na cidade de Mossoró-RN e atualmente, é composta por 24 unidades de negócios, inclusive, nos Estados do Ceará e Paraíba, e tem a sua frente o gestor fundador acompanhado de seus filhos (REDE A CONSTRUTORA, 2013[8]). A Rede A Construtora é um dos maiores empreendimentos no setor da construção civil do Rio Grande do Norte, especialmente comercializando material de construção – sua atividade inicial - e utiliza-se da gestão estratégica para manter-se competitiva no mercado, adotando, inclusive, estratégias de diversificação e aquisição, ganhando destaque no setor.

Nesse sentido, o estudo em questão busca identificar se os recursos competitivos da Rede *"A Construtora"* de Mossoró-RN, atendem ao modelo VRIO, tendo em vista o potencial empresarial que o empreendimento possui e sua vantagem competitiva frente aos concorrentes. Para tanto, são considerados a gestão estratégica e seus recursos competitivos como fonte de vantagem. Nesse srntido, a pesquisa possui o objetivo de verificar se na empresa A Construtora existem recursos que atendem ao modelo VRIO, indetificando-os.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECURSOS COMPETITIVOS E O MODELO VRIO

Recursos, na visão de Barney e Hesterly (2007), são ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa. Já as capacidades – tangíveis e intangíveis - são derivadas dos recursos e auxiliam no aproveitamento destes. As vantagens competitivas e o seu diferencial no desempenho das empresas se relacionam diretamente aos recursos e sua gestão, visto que estes formam a base para a definição de estratégias, e podem levar à geração de riquezas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para estes autores, o segredo está em como as empresas devem pensar o gerenciamento dos recursos de modo que agreguem valor ao cliente.

[8] www.redeaconstrutora.com.br

Para Barney e Hesterly (2007), os recursos são classificados em quatro categorias: recursos financeiros – toda e qualquer fonte financeira usada para a implementação de estratégias; recursos físicos – tecnologia física usada na empresa; recursos individuais – atributos individuais, tais como recursos humanos; e recursos organizacionais – atributos grupais: cultura organizacional, relações com o ambiente etc.

Seguindo este mesmo pensamento, Wright, Koll e Parnell (2011) definem recursos como os pontos fracos e fortes de uma empresa. São eles: recursos humanos (experiência, capacidades e habilidades); recursos físicos (localização, máquinas e equipamentos); e recursos organizacionais (sistemas, estruturas e administração). Para os autores, os três juntos geram vantagem competitiva sustentável à empresa.

É possível também, nas palavras de Thompsom Jr, Strickland III e Gamble (2007) considerar os recursos fortes e recursos fracos. Os primeiros aumentam a competitividade da empresa, já os segundos, são deficiências da empresa, que a colocam em posição de desvantagem.

Diante das conceituações de recursos competitivos para os autores supracitados, é possível mencionar a VBR – visão baseada em recursos, de Barney e Hesterly (2007). Esta visão diz respeito, atualmente, a uma das vertentes mais relevantes da estratégia empresarial, e foca no papel dos recursos empresariais para a formação de vantagem competitiva sustentável. Assim, essa perspectiva se dá de dentro pra fora, cujos objetivos são desenvolver e obter recursos que ofereçam vantagem competitiva (GOHR et al., 2011). Para Guimarães (2012), na VBR, é necessário não somente recursos únicos e estratégias diferentes, mas também manter diferenças entre os competidores e dificuldades no processo competitivo, com recursos de difícil imitação.

Para Barney e Hesterly (2007), o modelo VBR tem como base duas suposições sobre os recursos e capacidades: heterogeneidade e imobilidade de recursos:

> Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. [...] em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Essa é a suposição da imobilidade de recursos (p.65).

Ambas suposições, quando juntas, permitem compreender o porquê de algumas empresas superarem outras. Quando os recursos e capacidades são valiosos, custosos e de difícil imitação geram a empresa vantagem competitiva sustentável.

Segundo o modelo VBR é possível desenvolver mecanismos para a avaliação dos recursos e capacidades de uma empresa, e o poder de geração de vantagem competitiva destes (BARNEY; HESTERLY, 2007). A principal ferramenta desta análise é o modelo VRIO, que segundo os autores já mencionados, permite identificar as forças e fraquezas de uma empresa, avaliando quatro questões a respeito dos recursos: Valor, Raridade Imitabilidade e Organização.

- **A questão do valor:** Para os autores, um recurso é valioso se conseguir melhorar a posição competitiva da empresa. Este valor permite a empresa aproveitar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça.
- **A questão da raridade:** É mais recomendável por Barney e Hesterly (2007) que o recurso seja não somente valioso, mas também raro, ou seja, incomum as demais empresas, pois assim a organização terá posição de privilégio.
- **A questão da Imitabilidade:** recursos valiosos e raros somente serão geradores de vantagem competitiva sustentável se conseguirem, também, ser e difícil imitação. Para tanto, o desenvolvimento destes recursos por outras empresas precisa ser, no mínimo, custoso.

- **A questão da organização:** com recursos valiosos, raros e inimitáveis é possível que a empresa consiga vantagem competitiva. Entretanto, é necessário que a empresa esteja para que se aproveite ao máximo o potencial dos recursos e capacidades.

Em síntese, segundo Barney e Hesterly (2007), se um recurso for apenas valioso, a empresa estará em desvantagem competitiva; se for valioso mas não raro, estará em situação de paridade competitiva; caso seja valioso e raro, mas de fácil imitação, possui vantagem competitiva temporária; por ultimo, se é valioso, raro, custoso/ difícil de imitar e a empresa está organizada para aproveitá-lo, existe vantagem competitiva sustentável.

Diante do exposto, percebe-se que as questões do valor, raridade, imitabilidade e organização, quando juntas, podem explorar quaisquer recursos e capacidades da empresa de modo a criar vantagem competitiva frente à concorrência (BARNEY; HERTERLY, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para fins desta pesquisa, a abordagem foi qualitativa, visto que a intenção é compreender ou interpretar as ações dos atores sociais (OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2004). Outrossim, a pesquisa qualitativa responde às particularidades, cuja realidade não se consegue ou não recomenda-se quantificar (DESLANDES; GOMES, 2007). Também se caracteriza como um estudo de caso, já que se concentra em um caso particular, diante de sua relevância (SEVERINO, 2011). Nesse sentido, analisou-se a empresa em questão a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

A Rede a Construtora, empresa escolhida para esta análise, atua no ramo de comercialização de material para construção civil nos estados do Rio Grande do Norte, Ceará e Paraíba, totalizando 24 lojas. A unidade sede localiza-se no município de Mossoró –RN. Foi enviada uma carta ao gestor e proprietário da empresa solicitando a permissão para a realização desta pesquisa na mesma. O que tornou atrativa a realização da pesquisa na empresa em questão é o fato da mesma ter sido destaque nos últimos anos por algumas estratégias que implementou, tomando como base seus recursos competitivos, tornando viável o alcance dos objetivos pretendidos.

Conforme Duarte (2002), a escolha dos respondentes é fundamental, pois é por eles que são obtidas as informações que permitem chegar ao problema especificado. Para responder às perguntas foram selecionados a gerente administrativa, o gerente comercial, o diretor administrativo e o diretor comercial, bem como o gestor e proprietário, o Sr. Genivan Batista. O critério de seleção dos entrevistados foi a acessibilidade, ou seja, foram escolhidos os sujeitos que se disponibilizaram a responder as perguntas e que possuíam as informações estratégicas da empresa.

A entrevista, segundo Markoni e Lakatos (2010, p.179), "[...] trata-se de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica", a fim de se obter informações sobre certo tema já determinado. As autoras afirmam ainda que é um procedimento usado na investigação social.

Nesta pesquisa, a técnica para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (Apêndices B e C). De acordo com Andrade (2007), é a técnica mais eficiente para a obtenção das informações, conhecimentos ou opiniões sobre um assunto. Elas combinam perguntas abertas e fechadas, e o entrevistado pode discorrer sobre o tema proposto. Mesmo assim o entrevistador deve seguir uma sequência de questões pré-estabelecidas no sentido de realizar uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005).

No que se refere aos dados obtidos durante a investigação, foi realizada a análise das entrevistas com os entrevistados. Nesse tipo de análise, compreende-se a história não como sucessão de fatos com sentidos já estabelecidos, mas como fatos que necessitam de sentidos, cuja materialidade não é possível de ser apreendida em si, mas no discurso (LIMA, 2003). Além disso, os dados também foram organizados, e em seguida relatados e analisados mediante interpretação, a fim de ter a "[...] obtenção de um sentido mais amplo para os dados coletados" (GIL, 2009, p. 178). Desse modo, foi necessário relacionar os dados ao referencial teórico (SEVERINO, 2011).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 RECURSOS COMPETITIVOS E O MODELO VRIO

Ao considerar a visão baseada em recursos de Barney e Hesterly (2007), apresenta-se a análise dos recursos pelo Modelo VRIO – modelo de desempenho em virtude dos recursos e capacidades como fonte de vantagem competitiva – para atender ao objetivo deste artigo, que compreende: Verificar se existem recursos que atendem ao modelo VRIO. Portanto, precisam atender aos quatro critérios - valioso, raro, inimitável e organizado -, de modo que gerem vantagem competitiva sustentável.

Conforme defende a gerente administrativa, os recursos: bom atendimento, preço e prazo são valiosos: "Sim, são sim [valiosos]. São capazes com certeza de nos diferenciar dos demais e eu vou ter bons resultados." Em consonância com a gerente, o diretor administrativo afirma que o que os diferencia da concorrência o serviço bastante ligado ao cliente (atendimento), os preços competitivos e ainda acrescenta os produtos diferenciados. Igualmente ao gerente comercial, que afirma que são diferentes dos demais porque possuem baixo preço, e serviço e produtos diferenciados. A percepção dos entrevistados acaba convergindo para o que afirmam Barney e Hesterly (2007), que um recurso é valioso se ele melhora a competitividade da empresa.

Ainda segundo a gerente administrativa, os referidos recursos também são raros: "Também [são raros]. Não consigo visualizar em outra empresa, esses recursos nós só temos aqui. Um bom atendimento, por exemplo, é raro, não é fácil". Por fim, ela conclui que tais recursos são difíceis de imitar, devido à posição que a empresa ocupa: "Não é fácil. Porque, assim, um bom atendimento não é fácil, o preço não é fácil. Pode até ter, mas igual ao nosso não. Não é fácil pois somos o maior do Nordeste, pra você conseguir tomar o lugar é difícil." Para a gerente e o diretor, estes recursos estão sendo devidamente aproveitados porque a empresa está organizada pra isso: "Com certeza [está organizada]. Porque a medida que eu me organizo eu facilito todo o trabalho de equipe." (GERENTE ADMINISTRATIVA).

No que se refere aos recursos humanos, especificamente às competências e conhecimento do pessoal, o diretor administrativo é bastante enfático ao afirmar que estes atendem aos quesitos de valor, raridade e inimitabilidade do modelo VRIO:

> Muito [valioso]. Porque esse recurso, nosso corpo funcional, nós conseguimos que nossos colaboradores criassem um sentimento diferente pela empresa, de ver algo novo. Eles estão juntos com a mesma estratégia e pensamento da empresa. A empresa faz parte da vida dele. A gente sente que isso é algo raro. Nós acreditamos que somos diferentes por essa dedicação que temos. Não vemos isso em nossos concorrentes. E eu acredito que são difíceis [de imitar] pela a nossa dedicação. Por isso é diferente. Porque eu até acredito que todos têm capacidade. O diferencial é a dedicação, se dá um foco diferente, se não dá. Eu acredito que nós somos diferentes porque somos mais dedicados ao negócio do que os outros.

Analisando-se o explicitado pelo diretor, é relevante destacar a suposição da heterogeneidade de Barney e Hesterly (2007), sobre os recursos e capacidades ao afirmarem que a competência das empresas está no fato de realizar atividades melhor do que as outras. O que também pode ser confirmado pela fala do gerente comercial: "Difíceis pela pessoa. Um não faz igual a outra , porque não é uma coisa engessada, tem que ter habilidade. Facilmente não, devido às pessoas que vão utilizar, usar de forma diferente. Não vai suprir o mesmo efeito que o nosso". Ele ainda informa que:

> Não são raros, mas eles se tornam raros. O que o deixam raros são a que nível você chegou dele. O que o deixa raro é se você consegue desenvolvê-lo. A questão é a intensidade de cada um [...] Sim [difíceis de imitar]. Porque são características de cada um, estilo de cada, o nosso slogan - Um estilo de vender - foi criado por Genivan, partindo da concepção dele de que nós tínhamos um jeito diferente de trabalhar e de vender, e isso é uma característica nossa e não é fácil você copiar porque nós trabalhamos muito com nosso sentimento (DIRETOR COMERCIAL).

Assim, também é possível citar a suposição dos autores já mencionada sobre a imobilidade dos recursos, quando pode ser custoso para a empresa desenvolver certos recursos ou capacidades, devido ao nível que a empresa chegou: "[...] não é fácil [ser adquirido pela concorrência], pois é um trabalho de longo tempo, com pessoas pensantes, com inovação. Não é fácil a concorrência chegar hoje a esse nível.".

Quanto à organização destes recursos, o diretor administrativo acrescenta que "Os departamentos todos segmentados, porque cada um tem sua atividade, sabe qual é a sua função e no processo, sabendo que cada um está correlacionado com outro. Cada um tem sua função definida e sabendo aonde quer chegar".

Com isso, ele afirma conseguir atingir resultados e gerar vantagem competitiva.

Quanto ao nome e a reputação da empresa, os gerentes administrativo e comercial defendem ser um dos grandes trunfos da organização, valiosos e principalmente raros e de difícil imitação, o que, segundo a gerente, garante a sustentabilidade da empresa: "Aquela credibilidade, aquela honestidade, a imagem dela. O comprometimento que a empresa tem perante os seus clientes, isso é o que faz ela está ate hoje." Nesse sentido, é válido destacar o que afirmam Barney e Hesterly (2007) a respeito das questões de raridade e de difícil imitação: o primeiro se refere aos recursos incomuns e que, assim, garantem posição de privilégio. O segundo, diz respeito à recursos difíceis de imitar, e por isso garantem vantagem competitiva sustentável à empresa. O gerente comercial ainda ressalta a importância do sistema de informação, no entanto, este recurso, assim como os produtos oferecidos, muito embora valiosos, não são raros nem inimitáveis, tendo em vista que aparecem em organizações semelhantes. Segundo o diretor e a gerente administrativa, a empresa está bastante organizada para explorar tais recursos.

Por último, os recursos financeiros, são tidos pelo Sr. Genivan como bastante valiosos:

> Os recursos são valiosíssimos. Sem eles não têm como você pensar na sobrevivência da empresa. Sem esses recursos é impossível a empresa sobreviver. Você tem que lutar, sempre respeitando, que o seu padrão de recursos, suporta determinados comportamentos.

Ainda foi possível perceber, nas falas do gestor, que estes recursos são também raros, pela proporção que tomaram; difíceis de imitar, porque conforme o Genivan, são frutos de muito esforço e dedicação ao longo de toda trajetória da empresa, bem como estão bastante organizados para serem explorados, tornando a empresa bastante competitiva.

Em síntese, o quadro abaixo apresenta os recursos competitivos da empresa conforme o modelo VRIO:

Quadro 2: Recursos competitivos da A Construtora conforme o modelo VRIO

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Organização	Implicações Competitivas
Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Competência e Conhecimento de Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Produtos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Reputação (imagem) da empresa	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Nome da empresa (marca)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Bom atendimento	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Prazo e Preço	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Sistema de Informação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Analisando o quadro acima, percebe-se que seis dos oito recursos apresentados atandem aos cinco quesitos do modelo VRIO, possuindo, assim, vantagem competitiva. Os produtos oferecidos e o sistema de informação estão em paridade competitiva, visto que, muito embora estejam organizados, não são raros e nem custosos de imitar, atendendo apenas à questão de valor.

Observando as falas dos entrevistados, a questão do valor, se deve ao fato de que os recursos são importantes para o andamento dos negócios e diferenciação da empresa. Já a raridade e a imitabilidade estão relacionados, uma vez que os entrevistados ressaltam possuírem bons recursos, mas principalmente um grande diferencial no modo de aproveitar esses recursos, o que os torna raros e de difícil imitação. Já a organização se refere a forma como a empresa se organiza para explorar tais recursos. É válido ressaltar que mesmo não sendo raro e nem difícil de imitar, o sistema de informação ainda é uma ferramenta geradora de vantagem para a empresa, pois auxilia bastante, conforme os entrevistados, a alcançar bons resultados para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se na empresa A Construtora existem recursos que atendem ao modelo VRIO, indetificando-os. Nesse sentido, foi possível observar que a empresa possui vários recursos competitivos que são pontos fortes, os diferenciando da concorrência, e trazendo, assim, vantagem competitiva. São eles: capital (recursos financeiros); competência e conhecimento (recursos humanos); produtos oferecidos (recursos físicos); e imagem da empresa, nome da empresa, bom atendimento, preço e prazo e sistema de informação (recursos organziacionais). Destes recursos, os que mais se

destacam são os financeiros e humanos, que, segundo a maioria dos entrevistados, são os mais utilizados para implementar as estratégias.

Contudo, os demais não deixam de ser relevantes e teêm sua competitividade reconhecida por eles. É importante destacar que os recursos identificados como competitivos – exceto os produtos oferecidos e o sistema de informação - atendem ao modelo VRIO e consequentemente trazem vantagem competitiva sustentável à empresa.

Nesse contexto, os recursos e as capacidades da organização são explorados pela empresa, que os controla e busca desenvolvê-los continuamente. Essa postura, por sua vez, é bastante vantajosa, porque é a partir dos recursos que os objetivos e missão da mesma serão alcançados, conforme afirmaram todos os entrevistados. Estes têm a consciência de que os recursos são importantes e necessários para que ela se desenvolva, reconhecem, inclusive, quais deles ainda precisam ser melhorados, e tais melhorias já estão sendo implementadas.

Diante do exposto, afirma-se que o presente estudo foi de suma importância para ampliar os conhecimentos acerca das temáticas em questão e contribuir no desenvolvimento do campo acadêmico. Recomenda-se, para estudos futuros, que se investigue a percepção dos clientes para com os recursos competitivos da empresa, e se estes influenciam as decisões de compra ou comportamento do consumidor. Além de colaborar com a academia, a pesquisa buscou fornecer informações relevantes acerca da gestão estratégica e dos recursos competitivos para as organizações, levando os gestores de negócios a uma reflexão sobre a importância destes recursos e capacidades e de sua gestão, como elementos diferenciadores da concorrência e geradores de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007, p. 309-329.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silva Jurema; **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em ciências sociais, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, vol.2, nº1(3), janeiro-julho 2005, p. 68-80. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br>. Acesso em: 24 ago. 2013.

CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, p. 27-39, Jan/Mar. 2003.

DESLANDES, F.S. GOMES, R.; **Pesquisa social:** Teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora; 2008. 232 p.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de Pesquisas**, n. 115, p 139-154, mar 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf. Acesso em: 24 ago 2013

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, Set/Dez 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas 1999. 206 p.

GUIMARÃES, Carlos Inácio Maradei. **As possíveis existências convergentes entre a Visão Baseada em Recursos (Modelo VRIO) e o modelo de campos e armas da competição. Estudo de caso: ITAUTEC**. Dissertação (Pós – Graduação em Administração). Universidade Paulista, São Paulo. 140f, 2012.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Durane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning; 2008. 415 p.

IBGE. **Pesquisa anual da indústria da construção**. 2010. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Industria_da_Construcao/Pesquisa_Anual_da_Industria_da_Construcao/2010/paic2010.pdf. Acesso em: Jun. 2013

MARKONI, A. M.; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos da tecnologia científica**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARKONI, A. M.; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa**, 7.ed. São Paulo: Atlas,

MASSUKADO, M. S. Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v.1, n.1, p. 9-27,

abril 2008. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo/article/viewFile/11922/8410> Acesso em: 24 ago. 2013.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; AMORIM, Sérgio. Roberto. Leusin de. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à união europeia e aos estados unidos. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 388-399, Mai/Ago. 2009.

MORAES, Walter Fernando de Araújo. Administração estratégica de empresas no Brasil. **Revista de Administração**. v. 26, n. 4, p 58-72. Out/ Dez 1991.
LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Jun.2009. p. 1 -6. n.16. v.18.

PRATA, Vânia Rute Ferreira. **Gestão Estratégica:** Um caso de Sucesso na Indústria Química. Projeto de Mestrado em Gestão, Departamento de Ciências de Gestão. Dez/ 2009.

PIMENTEL, Alessandra. O método de análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Caderno de Pesquisas,** Curitiba, n. 114, p. 179-195, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a08n114.pdf. Acesso: 24 ago 2013.
MARKONI, A. M.; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos da tecnologia científica**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAIMUNDO, Camila Machado; Perfil empreendedor e geração de estratégias: um estudo descritivo a partir da experiência no setor da construção civil. **REBRAE**, v. 3, n. 2, p. 195-205, Mai/Ago, 2010.

RAUPPI, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. **Rev. de Ciências da Administração**, v. 5, n. 10, p. 01-18, Jul/ Dez, 2013.

SANTOS, Ana Paula Silva dos et al. A subcontratação como estratégia competitiva na construção civil. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 35- 44, jan/Jun. 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.
OLIVEIRA, E. F. A.; FILGUEIRA, M. C. M.; **Primeiros passos na iniciação científica**. v.1412. Mossoró: Coleção Mossoroense, série C, 2004.

SILVA, Covis L. Machado da; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica. **RAC**, v. 6, n. 3, p. 07-32, Set/Dez2002.

THOMPSOM Jr, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J..; GAMBLE. John E.; **Administração Estratégica**. 15. Ed. Nova York: Mc Graw Hill. 2007. 668 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: Conceitos. São Paulo: Editora Atlas; 2011. 421 p.
ZILBER, Moisés Ari; PIECKNY, Eugen Erich. Estratégia de Fusões e Aquisições: Eficácia na Expansão das Plataformas de Produtos em Empresas De Autopeças. **RAC**, v. 9, n. 3, p.169-191, Jul/Set. 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (Proprietário/ Gestor)

Dados Gerais:

1. Nome
2. O que motivou a fundação da empresa?
3. Descreva a trajetória da empresa.

Objetivo geral

Analisar quais são os recursos competitivos da A Construtora que proporcionam vantagem competitiva.

Objetivos específicos

1) Identificar os recursos competitivos da empresa;

2) Verificar se existem recursos que atendem ao modelo VRIO.

Objetivo 1:

a) O Sr. Identifica os recursos competitivos de sua empresa? Quais são eles? Quais são tangíveis e intangíveis? (BARNEY; HESTERLY, 2007)
b) Como estes são administrados?
c) O Sr. Identifica as capacidades de sua empresa? Quais são elas?
d) Como a empresa avalia seus recursos competitivos? Qual a vantagem obtida através deles? (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).
e) Como o Sr. avalia os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais? (BARNEY; HESTERLY, 2007)
f) Quais os recursos (financeiros, físicos, humanos e organizacionais) são mais utilizados? (BARNEY; HESTERLY, 2007)
g) Ainda tratando de recursos, qual deles o senhor considera fundamental para o alcance dos objetivos da organização ao longo de sua trajetória?
h) Como a empresa avalia suas capacidades? Qual a vantagem obtida através deles? (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).
i) Ainda tratando de capacidades, qual delas o senhor considera fundamental para o alcance dos objetivos da organização ao longo de sua trajetória?
j) A empresa possui capacidades que permitem fazer bom uso dos recursos? (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
k) A gestão disponibiliza recursos e capacidades para sua empresa? Quais? De que maneira faz isso?
l) Os recursos e capacidades contribuem para o crescimento do empreendimento? Por quê?
m) Os recursos e capacidades da empresa são fundamentais para o alcance de vantagem em relação às empresas concorrentes? Por quê? (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
n) O Sr. Acredita que sem esses recursos e capacidades seria mais difícil o alcance dessa vantagem? Por quê?
o) A Gestão acompanha como os recursos são administrados e gerenciados pelas unidades empresariais? Se sim, como? Se não, por quê?
p) Desde a fundação, há algum recurso que permaneça até hoje? Se sim, qual (is)? Se não, por quê?

q) Os mesmos recursos e capacidades oferecidos a A Construtora Mossoró são compartilhados com as outras unidades?
r) Esses recursos e capacidades são fontes riqueza? Por quê? (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
s) De que forma as estratégias contribuem para o alcance da vantagem competitiva?
t) O Sr. Acredita que os recursos e capacidades são necessários para a implementação das estratégias? Por quê? De que maneira fazem isso?
u) Em relação à vantagem perante os concorrentes, o que a organização vem fazendo para alcançá-la?
v) O que procuram fazer pra se diferenciarem?

Objetivo 2:

a) O Sr. Acredita que os recursos e capacidades são valiosos para a empresa? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
b) O Sr. acredita que os recursos e capacidades são difíceis de serem copiados pelas empresas concorrentes? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
c) Estes recursos e capacidades são exclusivos? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
f) A empresa acredita que seus recursos e capacidades são raros? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
d) Os recursos e capacidades são capazes de diferenciar a empresa de seus concorrentes? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
e) Os mesmo recursos e capacidades podem ser facilmente adquiridos por outras empresas? Quais?
g) O Sr. Reconhece que a empresa é organizada no desenvolvimento de suas funções? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
h) De que maneira isso influencia no uso de recursos e capacidades?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (Gerentes)

Dados Gerais:

1. Nome
2. Idade
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. O que te atraiu para trabalhar na empresa?
5. Qual o Cargo que ocupa?
6. Sempre ocupou esse cargo?

Objetivo geral

Analisar quais são os recursos competitivos da A Construtora que proporcionam vantagem competitiva.

Objetivos específicos

1) Identificar os recursos competitivos da empresa;

2) Verificar se existem recursos que atendem ao modelo VRIO.

Objetivo 1:

a) O Sr. Identifica os recursos competitivos de sua empresa? Quais são eles? Quais são tangíveis e intangíveis? (BARNEY; HESTERLY, 2007)
b) Como estes são administrados?
c) O Sr. Identifica as capacidades de sua empresa? Quais são elas?
d) Como a empresa avalia seus recursos competitivos? Qual a vantagem obtida através deles? (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).
e) Como o Sr. avalia os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais? (BARNEY; HESTERLY, 2007)
f) Quais os recursos (financeiros, físicos, humanos e organizacionais) são mais utilizados? (BARNEY; HESTERLY, 2007)
g) Ainda tratando de recursos, qual deles o senhor considera fundamental para o alcance dos objetivos da organização ao longo de sua trajetória?
h) Como a empresa avalia suas capacidades? Qual a vantagem obtida através deles? (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).
i) Ainda tratando de capacidades, qual delas o senhor considera fundamental para o alcance dos objetivos da organização ao longo de sua trajetória?
j) A empresa possui capacidades que permitem fazer bom uso dos recursos? (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
k) A gestão disponibiliza recursos e capacidades para sua empresa? Quais? De que maneira faz isso?
l) Os recursos e capacidades contribuem para o crescimento do empreendimento? Por quê?
m) Os recursos e capacidades da empresa são fundamentais para o alcance de vantagem em relação às empresas concorrentes? Por quê? (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
n) O Sr. Acredita que sem esses recursos e capacidades seria mais difícil o alcance dessa vantagem? Por quê?

o) A Gestão acompanha como os recursos são administrados e gerenciados pelas unidades empresariais? Se sim, como? Se não, por quê?
p) Desde a fundação, há algum recurso que permaneça até hoje? Se sim, qual (is)? Se não, por quê?
q) Os mesmos recursos e capacidades oferecidos a A Construtora Mossoró são compartilhados com as outras unidades?
r) Esses recursos e capacidades são fontes riqueza? Por quê? (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).
s) De que forma as estratégias contribuem para o alcance da vantagem competitiva?
t) O Sr. Acredita que os recursos e capacidades são necessários para a implementação das estratégias? Por quê? De que maneira fazem isso?
u) Em relação à vantagem perante os concorrentes, o que a organização vem fazendo para alcançá-la?
v) O que procuram fazer pra se diferenciarem?

Objetivo 2:

a) O Sr. Acredita que os recursos e capacidades são valiosos para a empresa? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
b) O Sr. acredita que os recursos e capacidades são difíceis de serem copiados pelas empresas concorrentes? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
c) Estes recursos e capacidades são exclusivos? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
f) A empresa acredita que seus recursos e capacidades são raros? Por quê? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
d) Os recursos e capacidades são capazes de diferenciar a empresa de seus concorrentes? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
e) Os mesmo recursos e capacidades podem ser facilmente adquiridos por outras empresas? Quais?
g) O Sr. Reconhece que a empresa é organizada no desenvolvimento de suas funções? (BARNEY; HESTERLY, 2007).
h) De que maneira isso influencia no uso de recursos e capacidades?

ISSN: 2318-1052

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA SESI CLÍNICA EM MOSSORÓ/RN

Aécio Plínio da Silva Costa (aecio_plinio@hotmail.com)
Antônio Ricardo de Oliveira Florêncio (ricardooliveira60@live.com)
Francinaldo Leal Melo (flmelo@hotmail.com)
Glenilton Antônio de Miranda Oliveira (glenilton_miranda@hotmail.com)
Willian do Nascimento (will_wn@hotmail.com)
José Marcione da Costa (jose.marcione@hotmail.com) – orientador

RESUMO

Atualmente a cultura organizacional tem sido um objeto de estudo que tem ganhado um grande espaço dentre o meio científico e acadêmico. Diante da relevância do tema nos dias de hoje, objetivou-se neste artigo identificar a cultura organizacional predominante na empresa SESI Clínica localizada na cidade de Mossoró/RN. Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente estudo caracterizou-se, quanto aos procedimentos técnicos, como um estudo de caso e, quanto aos objetivos, como exploratório-descritivo e ainda quantitativo quanto ao processo. A população da pesquisa foi formada por 25 funcionários, sendo que destes 20 foram pesquisados, caracterizando a amostra do estudo. Os resultados da pesquisa mostraram que a força cultural predominante na organização é a cultura Clã, o que mostra que a organização procura incentivar o trabalho em grupo.

Palavras-Chaves: Cultura Organizacional. SESI Clínica. Tipologia Cultural.

1. INTRODUÇÃO

Assim como cada ser humano é único, possuindo seus próprios hábitos, seu DNA, seus valores, estilos e crenças que foram adquiridos desde o momento do seu nascimento até o seu atual estágio de vida, pode-se analisar analogicamente as organizações sob esse mesmo enfoque. Desde o momento de sua criação ou de sua institucionalização, as organizações começam a adquirir características únicas, assumindo uma forma de vida própria e independente da influência de seus membros, caracterizando assim, a sua cultura organizacional.

Segundo Robbins (2005) a identificação e o estudo dos fenômenos empresariais relacionados à cultura passaram a ser explorados recentemente, datando os seus estudos iniciais a partir de meados da década de 1980, sendo que atualmente, existe um elevado aumento das pesquisas na área.

Para se comprovar esse aumento, torna-se oportuno demostrar um estudo bibliométrico realizado por Vieira e Fischer (2005), no qual, ao analisarem os artigos publicados no Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), como também publicações de revistas conceituadas como a Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e Revista de Administração Contemporânea (RAC), e ainda teses e dissertações da Universidade de São Paulo (USP) e da Escola de Administração de Empresas

de São Paulo (EAESP-FGV) em um intervalo de tempo de 15 anos (1990 a 2004) encontraram 88 publicações que tratam do tema cultura organizacional, o que mostra a relevância da temática na atualidade. Tal fato pode-se observar na Tabela 1:

Tabela 1: Produção Científica em Cultura Organizacional de 1990 a 2004

Ano / Tema	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cultura Org.	1	1	3	3	3	5	7	17	11	2	7	6	9	9	4

Fonte: Adaptado de Vieira e Fischer (2005).

Diante da análise da tabela, verifica-se um aumento considerável de publicações na área principalmente a partir do ano de 1996.

Já com relação ao ambiente empresarial da década de 80 do século passado até hoje, muita coisa mudou, novos paradigmas organizacionais emergiram e a complexidade do mundo dos negócios aumentou consideravelmente. Atualmente, as organizações se encontram em um ambiente extremamente dinâmico e competitivo. As incertezas presentes no mercado atual são maiores a cada dia, e as mudanças existentes no ambiente organizacional são cada vez mais constantes, principalmente devido à influência de fenômenos como a globalização, fusões e aquisições. Diante deste cenário, torna-se de fundamental importância a compreensão dos fatores que influenciam a cultura organizacional, bem como uma gestão eficaz da mesma.

Quanto à importância da cultura dentro da empresa, Wagner e Hollenbeck (2009, p. 374) afirmam que "depreciar a importância da gestão simbólica pode ter consequências desastrosas". Assim, pode-se perceber o seu grau de preponderância para o sucesso empresarial, tendo em vista que a desconsideração desse fator pode trazer prejuízos relevantes às organizações.

Desta forma, a pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: "Qual o tipo de cultura organizacional predominante na empresa SESI Clínica localizada no município de Mossoró-RN?"

Com o fim de responder a indagação feita estabeleceu-se como objetivo geral do presente estudo identificar a cultura organizacional predominante na empresa SESI Clínica localizada na cidade de Mossoró/RN. Além disso, buscou-se especificamente avaliar a percepção dos colaboradores da empresa acerca dos aspectos relacionados à cultura existente no ambiente de trabalho e identificar os pontos mais fortes da cultura existente na organização.

Sob o ponto de vista teórico, a pesquisa justifica-se devido ao fato de contribuir ainda mais com o desenvolvimento dessa área de conhecimento. Já em relação ao ponto de vista prático, o presente estudo apresenta vantagens para a organização em análise uma vez que possibilitará o fornecimento de informações acerca de um campo de pesquisa de extrema importância para as empresas, a cultura organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos e Fundamentos da Cultura Organizacional

Antes de sabermos o que é cultura organizacional, é necessário entendermos o conceito de cultura. Para Chiavenato (2005, p.122) a cultura envolve "os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações".

Ou seja, a cultura representa todo o comportamento a ser seguido por uma sociedade ou por um grupo de pessoas. Ela representa o modo de conduta como às pessoas devem seguir e conviver entre si, para beneficio mutuo, respeitando aquilo que foi dito como via de regra ou a um padrão a ser vivenciado e compartilhado por todos.

No âmbito organizacional, pode-se dizer que toda ou qualquer organização, seja ela grande ou pequena, possui uma cultura própria, onde são difundidos seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. Neste sentido, a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas e seguidas pelos seus colaboradores, constituindo assim, em uma força importante que influencia no comportamento das pessoas.

A partir do momento em que uma organização assume uma identidade própria, independente das pessoas que a fundaram e de seus colaboradores, ela adquire uma vida própria. Já para Schein (2004) é atribuição dos fundadores das organizações, a tarefa de se criar e desenvolver aquilo poderá a ser a cultura da organização. Nesta linha de pensamento, Wagner e Hollenbeck (2009, p.367) afirmam que: "A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho".

A cultura organizacional também pode ser conceituada como o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade (LUZ, 2003). Portanto, uma organização institucionalizada é criada a partir de uma compreensão, entre os membros que a compõe, exemplo disso é quando se define o comportamento adequado a ser seguido por todos. É a partir desta noção que passamos a compreender melhor a cultura organizacional.

A cultura em uma organização pode ser identificada em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, layout, padrões de comportamento, vestuário, documentos); o nível de valores que governam o comportamento das pessoas (valores manifestos em entrevistas, relatos); e o nível dos pressupostos inconscientes (como os membros percebem, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente) (SCHEIN, 2004 *apud* CURVELLO, 2012, p.30-31).

É censo comum que a cultura organizacional influencia nas percepções, nos valores e nos sentimentos interpessoais, tornando assim, os comportamentos das pessoas mais parecidos entre si. A cultura organizacional produz comportamentos que tem como função contribuir e alcançar as metas estabelecidas pela organização.

A cultura organizacional também é composta por comportamentos diversos e desconformes e com isso, segue caminhos diferentes para o sucesso de uma organização (Robbins 1996). Para Wagner e Hollenbeck (2000, p.367), "a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho".

2.2 Modelo dos Valores Competitivos (CVM)

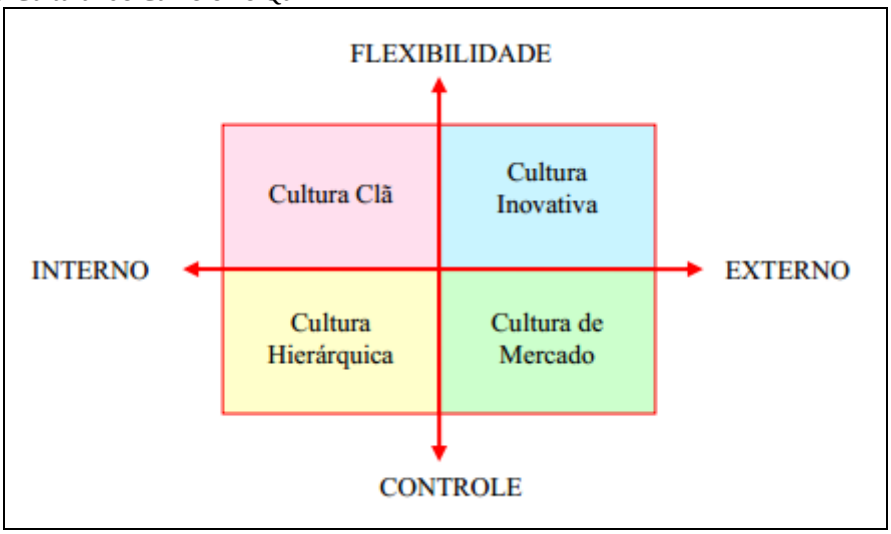
Existe-se na literatura relacionada à Cultura Organizacional, diversos modelos que fornecem subsídios para a avaliação da mesma dentro das organizações. Rocha (2010, p. 35) afirma que "esses modelos geradores de tipologias são válidos enquanto artifício ou recurso metodológico, uma vez que toda tipologia remete a generalização de um objeto, uma vez definido determinado prisma." Parafraseando o pensamento do autor, pode-se dizer que apesar de serem muitos os modelos existentes para se fazer avaliações da cultura dentro das empresas nenhum desses deve ser desconsiderado, tendo em vista o fato de se poder identificar diferentes aspectos da cultura organizacional de acordo com a utilização de cada um deles, variando de acordo com os objetivos das pesquisas.

Para o presente estudo adotou-se o Modelo de Valores Competitivos que, de acordo com Rocha (2010) é uma tipologia desenvolvida por Cameron e Quinn (2006). O autor (2010) ainda considera que o referido modelo admite que as empresas são dotadas de aspectos culturais comuns, sendo assim, possível de encontrar os traços centrais da cultura de uma organização através da identificação desses fatores.

Cameron e Quinn (2006 a*pud* Silva, Câmara e Enders, 2007) dizem que o modelo analisa a cultura de acordo com os valores que são compartilhados na mesma.

Para Cameron e Quinn (2006 *apud* Silva, Câmara e Enders, 2007) o modelo aborda quatro tipos culturais, como visto na imagem a seguir:

Figura 1: Tipologia Cultural de Cameron e Quinn



Fonte: Silva, Câmara e Enders, 2007 (Adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 50).

De acordo com Cameron e Quinn (2006 *apud* Rocha, 2010) os quatro tipos culturais são assim identificados:

- Cultura Clã ou Grupal: enfatiza valores como união entre os colaboradores, participação das pessoas nas tomadas de decisões, trabalho em equipe e desenvolvimento de recursos humanos.

- Cultura Hierárquica: a organização se caracteriza por ter um local de trabalho formal e estruturado, regido por regras que orientam as decisões na empresa. Nesse tipo de cultura os lideres tendem a ser conservadores.

- Cultura de Adhocacia ou Inovativa: caracteriza-se por um ambiente de trabalho empreendedor e criativo. Além disso, tem ênfase voltada para a aquisição de novos conhecimentos. Aqui, a liderança tende a ser visionária e orientada para riscos.
- Cultura de Mercado ou Racional: a organização é dirigida para resultados. A principal preocupação da organização é o alcance de metas, ganhos produtivos e de rendimentos. Além disso, tem visão voltada para o ambiente externo, focalizando transações entre fornecedores e clientes.

3. A EMPRESA EM ANÁLISE: SESI CLÍNICA - MOSSORÓ/RN

O SESI CLÍNICA faz parte do sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN) que está inserido no Sistema Indústria nacional, liderado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Fundada em 27 de fevereiro de 1953 e reconhecida por carta sindical em 14 de dezembro de 1953, a FIERN - é uma entidade sindical de grau superior com base territorial em todo o estado. Ao longo de sua história, o Sistema FIERN vem representando com maestria os legítimos interesses da indústria potiguar e contribuindo para o crescimento econômico do Estado, com metas embasadas na responsabilidade social e no desenvolvimento industrial. o Sistema FIERN é composto por três instituições que atuam em conjunto pelo desenvolvimento da indústria norte-rio-grandense, que são: o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

Inaugurada no dia 29 de outubro de 2003, sendo Presidente da FIERN Abelirio Vasconcelos da Rocha, Superintendente Regional do SESI Othon Miltão Junior e Gerente do Centro de Atividades Expedito Amorim, Maria Ester Cantidio Fernandes.

Dispondo de infraestrutura, com instalações e equipamentos modernos e profissionais de saúde altamente qualificados, atua rigorosamente dentro dos padrões das normas do Ministério do Trabalho e do Conselho Federal de Medicina e Odontologia.

Os serviços do SESI Clínica vão desde a atuação de profissionais de saúde altamente qualificados em suas especializações e medicina do trabalho (exames admissionais, periódicos, demissionais, mudança de função, retorno ao trabalho, etc). Exames, diagnósticos e procedimentos realizados conforme as normas, especificações e técnicas, garantindo elevado grau de segurança que vão desde laboratório de analises clínicas e audiometria, e área odontológica, profissionais especializados e procedimentos com a utilização de materiais com qualidade comprovada. Além disso, ainda trabalha com serviços de Clínica Geral, Endodontia (tratamento de canal), Odontopediatria, Periodontia, Prótese e Raio X.

4. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, o presente estudo pode ser considerado como exploratório e descritivo. Caracteriza-se como exploratório, pois, buscou familiarizar-se com a temática cultura organizacional e ainda proporcionar um maior entendimento sobre o assunto. Considera-se a presente pesquisa também como descritiva, pois, apresentou informações sobre as características de uma determinada população (COLLIS e HUSSEY, 2005; ANDRADE, 2009).

Fundamentando-se no pensamento de Yin (2010) pode-se ainda caracterizar a pesquisa como um estudo de caso. Para o autor, um estudo de caso investiga um fato ou um problema inserido em algum contexto da vida real de uma forma mais íntima, buscando-se o entendimento do fenômeno em um nível maior de profundidade.

Em relação ao processo, o método quantitativo é o que melhor caracteriza o estudo. Para Collis e Houssey (2005, p. 26) o método quantitativo é "objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos. Consequentemente, um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos".

A pesquisa abrangeu a população composta pelos funcionários da empresa SESI Clínica localizada na cidade de Mossoró/RN que, ao todo, é formada por 25 colaboradores. A forma de estabelecimento da amostra foi por conveniência, de acordo com a disponibilidade dos funcionários da empresa. Desta forma, foram pesquisadas 20 pessoas, formando assim a amostra do estudo.

O instrumento de coleta de dados foi dividido em duas etapas. A primeira objetivou fazer o levantamento de informações pessoais, como: sexo, idade, estado civil, tempo de trabalho na empresa, cargo e escolaridade. A segunda parte do questionário foi composta por um conjunto de 24 afirmações que são capazes de gerar quatro perfis que representam os diferentes aspectos culturais da empresa, sendo eles: a cultura clã ou grupal (questões 1, 5, 9, 13, 17 e 21), a cultura de adhocracia ou inovativa (questões 2, 6, 10, 14, 18 e 22), a cultura de mercado (questões 3, 7, 11, 15, 19 e 23) e a cultura hierárquica (questões 4, 8, 12, 16, 20 e 24). As questões foram respondidas com a utilização da escala de Likert com cinco pontos, onde 1 significava discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

Quanto à análise dos dados, fez-se a média dos valores atribuídos pelos colaboradores da empresa a cada grupo de afirmações com o intuito de identificar a cultura predominante na empresa. Em seguida, foi identificada a cultura predominante na organização, por meio da verificação da maior média das variáveis analisadas, e da força cultural da organização, por meio da soma da média dos valores encontrados para as tipologias culturais, sendo que, os valores para a força cultural variam de 4 a 20 e, quanto mais próximo de 20, mais forte a cultura da empresa.

Ressalta-se ainda que se utilizou o programa Microsoft Excel 2010 para elaborar os cálculos realizados no estudo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para facilitar a compreensão dos dados da pesquisa, os resultados foram analisados em dois momentos. No primeiro, fez-se o levantamento do perfil dos colaboradores da empresa e, no segundo, fez-se a análise da cultura predominante na organização e, além disso, verificou-se a força cultural da empresa.

5.1 Perfil dos Respondentes

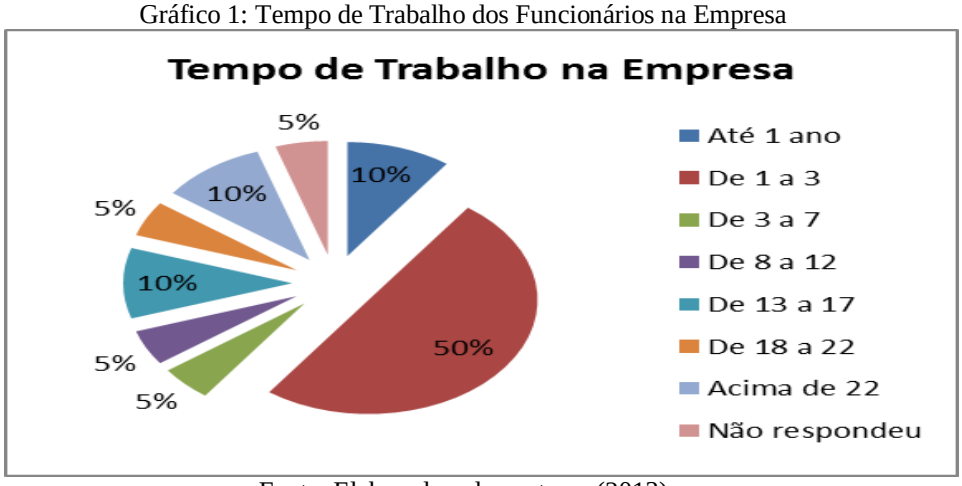
A organização pesquisada possuía 25 funcionários, dos quais, 20 responderam ao questionário (80%). Com o intuito de conhecer o perfil dos respondentes foram elaboradas

perguntas que fornecem dados relacionados ao sexo, faixa etária, estado civil, tempo de trabalho na empresa, cargo e escolaridade.

Quanto ao sexo dos respondentes identificou-se que 70% são mulheres e 30% são homens. No que diz respeito a faixa etária, prevaleceram os funcionários com idade entre 24 e 28 anos (25%), seguido daqueles com idade entre 29 a 33 (20%), empatados com 15% os de faixa etária entre 19 e 23, 34 a 38 e acima de 44 anos, e por último entre 39 a 43 (10%). Verificou-se ainda que a grande maioria dos funcionários são solteiros (60%), os colaboradores casados somam 35% e divorciados 5%.

Em se tratando do tempo de trabalho na empresa, os resultados podem ser verificados no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Tempo de Trabalho dos Funcionários na Empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

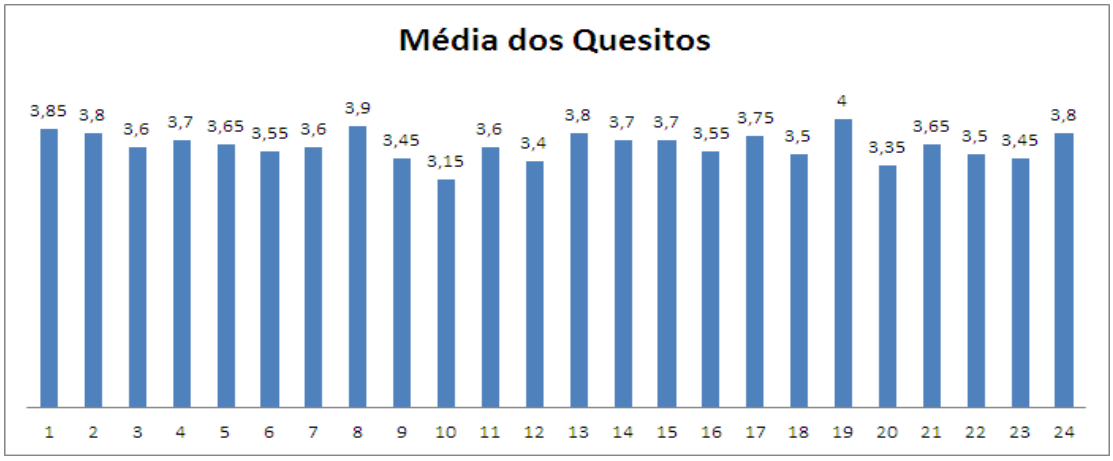
Em relação ao cargo, 30% dos entrevistados são estagiários, auxiliares administrativos e enfermeiros representaram 15% cada, técnico em segurança do trabalho, atendentes auxiliares de enfermagem ficaram empatados com 10% cada, e com 5%, cada administrador e fisioterapeuta.

Por último, perguntou-se sobre o grau de escolaridade dos funcionários. Quanto a isso, têm-se que 45% possuem ensino superior completo, 25% superior incompleto, e empatados com 15% cada, aqueles que possuem ensino médio completo e pós-graduados. Desta forma, verifica-se o grau de competitividade existente no mercado atualmente, tendo em vista que a grande maioria dos funcionários pesquisados (85%) já cursaram ou estão cursando o ensino superior.

5.2 Análise da Cultura Organizacional

Para se alcançar os objetivos da pesquisa fez-se necessário, primeiramente, calcular a média das 24 questões que foram feitas no questionário, obtendo-se os seguintes resultados:

Gráfico 2: Média dos 24 quesitos indagados no questionário



Fonte: elaborado pelos autores, 2013

Posteriormente, agrupou-se os quesitos das afirmações postas no questionário referente às quatro tipologias culturais estudadas, sendo que a cada tipologia atribuiu-se um conjunto de seis afirmativas, como pode ser vistos na tabela a seguir:

Tabela 2: Número de afirmações referentes a cada tipologia cultural

Fatores	**Número de Afirmações**
Cultura Clã	6
Cultura Inovativa	6
Cultura de Mercado	6
Cultura Hierárquica	6

Fonte: elaborado pelos autores, 2013

Objetivando evidenciar a tipologia cultural existente na organização, bem como conhecer a força cultural da empresa estudada, calculou-se a média das afirmações referentes a cada tipologia para se obter a cultura predominante e, em seguida, somou-se a média das tipologias culturais da organização para se identificar a força cultural da empresa. O que pode ser identificado na tabela a seguir:

Tabela 3: Tipologia e força cultural

ITENS	**MÉDIA**
Cultura Clã	3,69167
Cultura Inovativa	3.53333
Cultura de Mercado	3,65833
Cultura Hierárquica	3,61667
Força Cultural	**14,5**

Fonte: Elaborada pelos autores, 2013

De acordo com a análise da tabela percebe-se que a cultura predominante na organização foi a cultura Clã. Desta forma, entende-se que dentro do ambiente da empresa pesquisada existe uma ênfase nas questões relacionadas ao desenvolvimento de recursos humanos e participação ativa dos membros da empresa no processo de tomada de decisão.

Pode-se afirmar também, que os lideres e gestores tendem a possuir uma mentalidade participativa, fator que pode trazer benefícios ao desenvolvimento do trabalho em equipe dentro da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o tipo de cultura organizacional existente na empresa SESI Clínica localizada na cidade de Mossoró-RN. Buscando ainda, especificamente, avaliar a percepção dos funcionários da empresa quanto aos aspectos relacionados à cultura predominante no ambiente de trabalho e identificar os pontos mais fortes da cultura existente na organização.

De acordo com os estudiosos consultados, pode-se perceber que os estudos sobre a temática Cultura Organizacional passaram a ser explorados recentemente, datando os seus estudos iniciais a partir de meados da década de 1980.

Quanto aos resultados obtidos na pesquisa, destaca-se o fato de a organização ter uma cultura do tipo Clã ou Grupal como predominante, fator que pode trazer benefícios para o trabalho em grupo e envolvimento entre os colaboradores.

Do ponto de vista negativo, se sobressai o fato da cultura inovativa ser a mais fraca, fato que, no atual contexto econômico e organizacional em que vivemos, com toda a dinamicidade existente no mercado, pode trazer estagnação no processo de desenvolvimento da empresa.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** 2ª Edição Revisada e Atualizada. Brasília: Casa das Musas, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima organizacional.** 3ª Edição. São Paulo: Qualitymark Editora, 2003.

MOTA, F. C. T.; CALDAS, M. P. (Coords.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 1996.

_____. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2005.

ROCHA, Luiz Célio Souza. **Cultura e Clima Organizacionais:** um estudo multicascos em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership.** 3ª Edição. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SILVA, Leiliane Michele Trindade da; CÂMARA, Ana Rosa Gouveia Sobral da; ENDERS, Wayne Thomas. Modelos de Valores Competitivos e suas Relações com o Desempenho Profissional numa Organização Hoteleira. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 13 a 15 de Junho de 2007, Natal. **Anais eletrônicos.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR289.pdf. Acesso em: 28/08/2013.

VIEIRA A. C. G.; FISCHER, A. L. Análise de Produção Científica em Clima, Cultura, Remuneração e Salários entre 1990-2004. In: Seminários de Administração, 8, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead>. Acesso em 17/07/2013.

WAGNER, Jonh A., HOLLENBECK, Jonh R. **Comportamento organizacional.** 1ªEdição. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2010.

ISSN: 2318-1052

Anexo A – Instrumento de Coleta de Dados

Universidade do Estado do Rio Grande do norte - UERN
Faculdade de Ciências Econômicas - FACEM
Departamento de Administração – DAD

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA SESI CLÍNICA EM MOSSORÓ/RN

Questionário para Pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo levantar dados sobre a organização que possibilitem fazer uma análise do clima existente na empresa.

1ª Parte – Dados Pessoais

1. Sexo: ( ) M ( ) F
2. Idade: _____
3. Estado Civil: _____
4. Tempo de Trabalho na Empresa: _____
5. Cargo: _____
6. Escolaridade: _____

2ª Parte: Avaliação do Clima Organizacional

Para responder as questões, leia as frases a seguir e anote o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Nem Concordo Nem Discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente.

01	Aqui, nesta empresa, os membros da organização sentem que realmente fazem parte do seu grupo de trabalho.	
02	Esta entidade é vista pelos seus membros como "vitalizadora", ou seja, busca o crescimento, aquisição de novos recursos e uma imagem externa positiva.	
03	Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas.	
04	O lema que une os membros dessa organização é: "utilização de procedimentos, métodos formais e de políticas para a execução de trabalho". O cumprimento das regras é muito importante.	
05	Esta instituição respeita, valoriza e investe em seus recursos humanos. Aqui leva-se em conta o moral do empregado.	
06	Aqui, nesta empresa, adaptação e flexibilidade às mudanças são encorajadas por serem considerados pontos fortes.	
07	O estilo de Administração, nesta empresa, encoraja principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.	
08	Esta instituição enfatiza e defende um ambiente de trabalho estável e previsível.	
09	Nesta organização, as discussões em aberto e a tomada de decisão por "consenso" são bem vistas e utilizadas.	
10	As pessoas daqui não se importam em assumir riscos. Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.	
11	O lema que une os membros desta organização é: "ênfase na realização das tarefas e no atingimento dos objetivos estabelecidos".	
12	O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido na organização.	
13	Esta organização é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais muito positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias umas com as outras.	
14	Nesta empresa, o estilo de administração encoraja basicamente ações e ideias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa individual.	
15	Aqui, nesta empresa, a direção a seguir e os objetivos são claramente entendidos pela maioria dos	

	membros da organização.	
16	Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima bastante formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho.	
17	Nesta empresa o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.	
18	O lema que une os membros desta instituição é: "estar envolvido com inovação e desenvolvimento".	
19	Esta entidade estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.	
20	Aqui, nesta empresa, o processo eficiente de informação guia o trabalho e ação administrativa.	
21	O lema que une os membros desta instituição é: "lealdade coesão". Aqui, o grau de envolvimento das pessoas no trabalho é grande.	
22	Esta empresa enfatiza o crescimento através do desenvolvimento de novas ideias. Gerar sempre novos produtos ou novos serviços é importante.	
23	A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizados nesta empresa.	
24	Nesta organização, o estilo de administração é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.	

Fonte: Rocha (2010).

Agradecemos pela colaboração.

ISSN: 2318-1052

ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: ENTRAVES PERCEBIDOS NA ADOÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA SECRETARIA DAS FINANÇAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE QUIXERÉ.

Luciana de Santiago Gomes (luciana.santiago.g@gmail.com)
Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda (analucia@ufersa.edu.br) - orientadora

RESUMO

Dada à importância da Tecnologia da Informação, e levando-se em consideração que as organizações estão sujeita a entraves da adoção de uma nova ferramenta tecnologia, este trabalho teve por objetivo identificar as dificuldades de uma organização, no caso, a Secretaria das Finanças da Prefeitura Municipal de Quixeré, frente à adoção de novas tecnologias da informação, onde dois objetivos específicos foram elencados: identificar as dificuldades no processo de adoção de novas TI's e analisar estas diculdades. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto e, posteriormente, uma pesquisa de campo com os funcionários que manipulam o novo sistema da Secretaria das Finanças do município de Quixeré, assim como foram obtidas observações das atividades por eles exercidas durante estágio na Prefeitura Municipal de Quixeré. Com essa pesquisa, pode-se perceber que a gestão enfrenta diversos entraves na adoção de novas Tecnologias da Informação, sendo elas: a não participação dos funcionários no processo de escolha e adoção de novas TI's; Ausência de teste com outros sistemas, para identificar aquele, ou aqueles que se adaptam de forma eficiente e eficaz as necessidades da organização; Pouco domínio das TI's pelos funcionários; Subutilização das TI's por parte da organização; Infraestrutura de TI defasada; Pouco tempo hábil para a implementação das TI's; Resistência a TI por parte de uma pequena parcela dos funcionários.

Palavras-Chaves: Tecnologia da Informação; Adoção; Entraves.

1 INTRODUÇÃO

Os recentes fenômenos econômicos e a globalização têm alterado as relações comerciais, os processos produtivos e consequentemente os mercados. Nesse cenário, as organizações tentam se sobressair e encontram na informação um diferencial competitivo. Devido a tais acontecimentos, vivenciando revoluções dentro e fora das organizações, surge Tecnologia da Informação (TI) como uma das principais ferramentas que possibilitaram estes feitos.

Para Turban, Rainer Junior e Potter (2005) a TI vem ganhando terreno dentro das empresas, pois além de facilitar as atividades, funciona como um acelerador de transformações fundamentais na estrutura, operações e gerenciamento organizacional, tornando-a vital tanto para áreas funcionais, como também para os ambientes interorganizacionais, passando a auxiliar na estratégia de reação a problemas e apontando novas oportunidades para um mercado cada vez mais dinâmico. Assim, os setores privados e públicos passaram a atuar na Economia Digital, que é baseada em tecnologias como redes de

comunicação, computadores, softwares e demais tecnologias relacionadas, em outras palavras, Tecnologia da Informação.

A influência da TI nas organizações tem originado grandes mudanças devido às inovações que estas vêm trazendo a realidade organizacional em razão das alterações na forma como as empresas estão sendo administradas, bem como os processos de trabalho. Tal impacto pode causar mudanças no trabalho das pessoas, na produção, na representação da empresa e seu desenho (PRATES; OSPINA, 2004).

Para Santos e Vieira (1998) estas mudanças podem gerar transformações no comportamento das pessoas mediante aos benefícios propiciados pela TI. Entretanto, a introdução de novas tecnologias ligadas à informação em uma organização podem provocar alterações significativas não só em sua estrutura ou modo de gerencia-la, mas também pode não ser bem aceita ou assimilada pelos funcionários das organizações.

Segundo Prates e Ospina (2004) em toda iniciação de TI dentro de uma organização acontecem entraves, tanto internos quanto externos. As resistências à adoção de novas tecnologias seriam um tipo de entrave interno, enquanto para os externos, teríamos as mudanças de cenário financeiro. Como principais fatores de entraves na introdução da TI em uma organização, os autores, através de resultados de pesquisa realizada, apontam como sendo: resistência de funcionários; cultura da organização; ausência de pessoal qualificado; falta de suporte técnico; falta de sinergia; apresentação aos funcionários sem treinamento adequado; dificuldades internas; falta de clareza estratégica; falta de recursos financeiros; erro na implantação; equipamentos obsoletos; clima motivacional desfavorável e falhas na segurança.

Dada à importância da Tecnologia da Informação, tanto para as organizações públicas quanto para as privadas, e levando-se em consideração que estas também estão sujeitas aos entraves que a adoção de uma nova ferramenta de TI pode causar, além de utilizar observações feitas no período de oito anos de serviços na Prefeitura Municipal de Quixeré, no estado do Ceará, no qual foi possível presenciar o processo de introdução de um novo sistema de gerenciamento de tributos e emissão de notas fiscais, este trabalho pretende identificar as dificuldades de uma organização frente à adoção de novas tecnologias apontando quais as principais dificuldades encontradas e procedendo com uma posterior análise das mesmas tomará por base o referencial bibliográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Podemos definir a TI como um conjunto de recursos computacionais para manusear dados e originar informações e conhecimentos, aperfeiçoando sua velocidade e na qualidade dos serviços prestados por uma organização (VIEIRA, 2007). Já Rezende e Abreu (2001) propõe ser a Tecnologia da Informação os recursos tecnológicos e computacionais utilizados para formação e uso da informação. Entretanto, para Cruz (2000) A TI seria todo e qualquer dispositivo que tenha competência para tratar dados e/ou elementos de forma sistêmica ou esporádica, que estejam aplicados nos produtos e nos processos da organização.

Turban, Rainer Junior e Potter (2005) dizem que Tecnologia da Informação é a coletânea de sistemas computacionais empregados por uma organização, onde esta trata do lado tecnológico dos Sistemas de Informação incluindo sua infraestrutura. Laudon e Laudon (2010) acreditam que além da infraestrutura, softwares, como sistemas operacionais, são primordiais. Todavia, Vieira (2007) diz que, apesar de não fazer parte da TI, os recursos humanos são essenciais a ela, pois sem ele, a infraestrutura e os sistemas não teriam funcionalidade e utilidade.

Após a segunda guerra mundial nasce o computador eletrônico. Estes dispositivos surgem com a finalidade de fazer grandes e complicados cálculos, decifrar códigos e auxiliar a comunicação, propiciando uma grande revolução nas tecnologias e processos da época. As empresas, logo perceberam as vantagens proporcionadas por essa máquina, no caso, sua grande capacidade de armazenamento assim como as instruções para manipulação dos dados, e logo as incorporou nas atividades da organização, com a finalidade de resolverem problemas estruturados. A partir dos anos 70, o surgimento dos computadores pessoais estendeu o uso da máquina às residências e a várias outras áreas das organizações, que passaram a utiliza-las. (LAURINDO, 2008).

A TI passa a existir como apoio para as organizações, disponibilizando informações que servirão de subsidio para a tomada de decisões e gerenciamento estratégico dos negócios. Além de permitir a automação de tarefas rotineiras, possibilita o controle das operações internas e o acréscimo na habilidade de distinguir de, antecipadamente, problemas, podendo ser uma ferramenta estratégica (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Ao conectar-se a internet, as pessoas, em suas residências, tornam-se conscientes do potencial das aplicações, fazendo com que os profissionais de TI preocupem-se em buscar formas mais eficazes de seu uso. Esta seria, por tanto, a economia digital, onde "(...) infraestrutura de rede e comunicação digital fornecem uma plataforma global em que pessoas e organizações planejam estratégias, interagem, comunicam-se, colaboram e procuram informações..." (TURBAN; RAINER JUNIOR; POTTER, 2005, p.23)

Turban, Rainer Junior e Potter (2005) dizem que a Tecnologia da Informação, em muitos casos, é usada intercambiavelmente como Sistema de Informação. Em quanto a TI se refere mais aos aspectos técnicos, o SI se aplica mais os fluxos de trabalho, pessoas e informações. Para esclarecermos as diferenças entre estes, abordaremos este tema no próximo ponto.

2.2 ENTRAVES NA ADOÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar de todas as vantagens da TI e o fato da mesma estar ganhando um espaço significativo dentro e fora do mundo organizacional, ainda existe muitos entraves e resistências a ela. O procedimento de informatização das organizações tem gastos elevados, exigem tempo, geram modificações na estrutura organizacional e padece das resistências da cultural organizacional, além de proporcionar resultados nem sempre satisfatórios (SILVIO JUNIOR, 2005).

Segundo Laundon e Laundon (2010) na pratica, se as TI's não funcionarem de maneira apropriada ou não produzirem as melhorias almejadas pela organização, podem estar sendo gerenciadas de maneira equivocada. Isso pode acontecer devido a uma avaliação

errônea das novas TI por parte da organização ou estas não conseguem administrar as mudanças organizacionais demandadas pela nova tecnologia.

Para Dias (2000), atualmente, o uso de ferramentas de TI por trabalhadores não têm satisfeito às expectativas das organizações. Tal resultado deixa a impressão de que as potenciais melhorias propiciadas por estas tecnologias não estão sendo completamente atingidos. Essa situação tem levado frequentemente a uma subutilização dos investimentos feitos em tecnologia da informação, além de uma pressão sobre os recursos humanos das empresas, para a utilização crescente de uma tecnologia em constante mutação que, muitas vezes, não é bem entendida e os seus usuários acabam sendo resistentes.

Quando a adoção das novas TI's ocorre, não apenas no processo produtivo, mas também no processo de gestão da organização, ela é considerada uma ferramenta promotora de desenvolvimento. Para Santos e Vieira (2007, p 01) as tecnologias:

> "Trata-se ao mesmo tempo de insumo e recurso estratégico, podendo, portanto, a tecnologia apresentar-se não só como elemento de oportunidade, dado que existe uma grande chance de avanços tecnológicos contínuos, mas também como elemento de risco, caso a organização não lhe dê a devida importância."

Com a grande demanda de Tecnologia da Informação, também cresce a variedade disponível no mercado. Estas tecnologias devem ser conhecidas, assimiladas e testadas pela organização, a fim de que esta conheça a que melhor se adapta ao seu interesse, provocando, assim, uma maior gama de alternativas, o que acaba tornado a decisão do gestor por uma, ou várias tecnologias, mais rica e complexa. Para uma gestão eficaz da TI é imprescindível uma análise dos custos, das benfeitorias mensuráveis e não mensurais, dos resultados esperados, da realidade econômica, financeira e político-social da empresa seja providenciada antes da tomada de decisão (DIAS, 2000).

Concordando com Dias (2000), Prates e Ospina (2008, p.08) dizem que "Sem conhecer a importância de fatores-chaves, as empresas podem estar gastando recursos limitados e energia em fatores de pouca importância para a contribuição limitada no sucesso da implementação da TI."

Segundo Beraldi (2000), uma vez que muitas empresas não determinam como serão empregado os equipamentos e sistemas antes de adquiri-los, pode caracterizar um desvio de foco por parte da organização. Sem estar alinhada a estratégia, ou as necessidades da empresa, hardwares, softwares e outros itens da TI não são capazes de solucionar problemas ou maximar o desempenho das organizações. Para Silvio Junior (2005) os planejamentos da organização e da Tecnologia da Informação devem estar integrados, em sinergia e plenamente alinhados.

Nas pequenas empresas a situação é grave, segundo Prates e Ospina (2008) a pequena empresa adere a novas TI's de maneira vagarosa e limitada tanto em seus processos administrativos como os produtivos onde tal fato ocorre devido à falta de tecnologias específica para o perfil destas empresas. A importância dessas ferramentas é destacada como

> "O uso de ferramentas de apoio de decisão para a pequena empresa é fator diferencial. Esses sistemas são itens de primeira necessidade para profissionais, cujas decisões definem os destinos de produtos e serviços e, em consequência, o êxito ou o fracasso das organizações. (PRATES; OSPINA, 2008, pag. 15)"

O investimento em recursos de tecnologia, muitas vezes não planejada, acaba fazendo com que estes itens não sejam devidamente aproveitados por causa, principalmente, da falta de noção de sua capacidade, dificuldade de obtenção de itens complementares e falta de conhecimento dos usuários. Diante de tais carências e dificuldades, as organizações não conseguem grandes benfeitorias no uso da TI. Limitadas, a grande parte das empresas terceiriza o desenvolvimento de softwares, sequer distinguindo os recursos que tem

disponível, tonando mais grave ainda a ineficiência e ineficácia do aproveitamento deste, fazendo com que o retorno dos recursos apresentados após a informatização seja muito a baixo do que a capacidade das ferramentas (BERALDI, 2000).

As organizações investem de forma mais significativa em hardware do que em software, mas as aceleradas transformações e adaptação na dinâmica das estratégias causam mudanças nas estruturas e processos. Com essas alterações, existe a possibilidade da tecnologia que a empresa adotou torne-se obsoleta, antes mesmo que se tenha conseguido usa-las de forma plena (SILVIO JUNIOR, 2005).

BERALDI (2000) adverte que, com os custos em aquisição de hardware cada vez menores e com softwares mais potentes e cada vez mais capazes de promover uma gestão integrada, levam os empresários a fazerem investimentos maciços nesse setor com intuito de melhorar o desempenho da organização frente à concorrência. Tais investimentos podem ser catastróficos para a empresa, caso ela e os colaboradores não estejam plenamente habilitados a lidar com essa nova tecnologia.

Dias (2000) diz que apesar da disponibilidade de recursos físicos serem cada vez mais baratos, os recursos financeiros que serão utilizados para tal fim possa, de forma significativa, onerar a organização. Haja a vista as dificuldades de implementação, uso e manutenção são grandes e que, em vários casos, gestores não conseguem usa-las de forma eficiente e eficaz. Beraldi (2000) acrescenta que a manutenção dos softwares que irão tratar as informações é um grande gargalo, pois em alguns casos, certos problemas nos software não são descobertos ou mesmo percebidos antes de sua efetiva utilização, acarretando prejuízos e atrasos a organização.

Além da barreira financeira, referentes a custos com a implantação de Tecnologias da Informação, o fator tempo também se mostra como um grande gargalo para as pequenas e grandes empresas. Devido a grande velocidade de mudanças nos ambientes onde estas são inseridas e as necessidades que estas mudanças trazem, os sistemas de informação adotados pelas empresas não podem levar muito tempo para serem desenvolvidos e implantados. Sem esse tempo hábil, a qualidade desses sistemas e os serviços e melhorias a qual ele está destinado, podem ser prejudicados além de gerar incertezas e desgastes aos usuários dessa TI (PRATES; OSPINA, 2008).

Algumas pessoas desenvolvem bloqueios pessoais ao uso da tecnologia em geral e de modo mais acentuado, à Tecnologia da Informação. Ao resistirem ao uso da TI, sentem uma angústia e um estado particular de ansiedade, quando devem lidar com algum equipamento ligado a TI, principalmente o computador (DIAS, 2000).

Em pesquisa realizada Prates e Ospina, (2008, p. 24)., sobre a adoção de novas TI's em empresas, chegaram a concluir que

> "(...) a maior dificuldade encontrada na sua utilização está relacionada à resistência por parte dos funcionários, indicando falta de treinamento e explicação prévia à implantação dos benefícios que seriam trazidos nas atividades rotineiras, levando tais funcionários a pensar que poderiam perder seus postos de trabalho para a TI. Além disso, havia a cultura tradicional da empresa em realizar suas tarefas; logicamente a mudança implicava o temor e a percepção de que ocorreriam alterações no modo operacional."

Nas organizações, diferentes capacidades estão se tornando significativas para a qualificação dos indivíduos na realização de atividades e atribuições. As aversões internas as alterações dentro da organização acarretam em um desequilíbrio na estrutura social existentes. Tal fato pode ser perceptível quando se vislumbra o comportamento de esquiva dos empregados que adotam uma atitude de impor o sucesso ou a falha da mudança ao agente externo (SILVIO JUNIOR, 2005).

Na maioria das organizações não existe um colaborador exclusivamente responsável pela área de Tecnologia da Informação e que conheça profundamente a realidade deste setor na organização, ao contrario, geralmente é próprio funcionário que faz uso do equipamento, é quem mais conhece sobre a situação dos softwares da empresa (BERALDI, 2000).

Assim como nas organizações privadas, as organizações públicas também estão sujeitas aos mesmos benefícios e entraves. Conforme explanado neste tópico, a identificação de que tipo de TI se adéqua a empresa é fundamental para que se possa obter o resultado desejado.

3 METODOLOGIA

A metodologia é vista como a disciplina que analisa e afere diversos processos disponíveis, identificando se nesta existem limitações nos níveis de aplicação de sua utilização. No nível aplicado, estuda e mede os métodos de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que determinam à coleta e processamento de informações com intuito de solucionar um ou mais problemas de investigação, onde a metodologia cientifica além de descrever que métodos serão utilizados, inclui outros procedimentos que levaram a formulação de vários trabalhos tais como explicações e teorias científicas, além de propiciar uma análise crítica destes (BARROS; LEHFELD, 2000).

Seguindo o caminho da duvida sistemática e metódica está a metodologia cientifica, que deve sempre questionar a realidade. Seja em qualquer campo da ciência, deve se prender ao “o que é” e não como “se pensa que deve ser”. Nascendo de algum problema observado ou sentido, a investigação cientifica não pode seguir sem que haja uma seleção da matéria a ser tratada. Assim, o método cientifico “(...) aproveita a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese, além dos processos de dedução e da indução(...) (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 29)”

Para Salomon (2010) se a pesquisa é “(...) uma atividade metodologicamente empreendida em função de um problema, cuja solução é procurada, a pesquisa cientifica é aquela cujo problema demanda um tratamento cientifico. (SOLOMON, 2010, p. 154).”

Cervo, Bervian e Silva (2007) dizem que a pesquisa é uma tarefa que tem a finalidade de investigar problemas teóricos ou práticos utilizando os processos científicos a partir de uma duvida ou problema e com a utilização dos métodos e processos científicos, buscam uma solução para estes.

Neste trabalho, a pesquisa trará a visão dos funcionários dos departamentos da secretaria das Finanças do Município de Quixeré sobre a introdução de um novo Sistema de Informação. Através do depoimento dos colaboradores, podemos compreender os impactos da introdução desse SI no setor.

3.1 TIPO DE PESQUISA

3.1.1 SEGUNDO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Neste trabalho será usado o método qualitativo. Para Mascarenhas (2012), o método qualitativo torna a discrição do objeto de pesquisa mais profundo, o que a torna muito usada nas ciências sociais, onde o pesquisador tem a opção de modelar os estudos conforme ache necessário e tem por características:

> "(...) os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo,(...) estudos descritivos, voltados para a compreensão do objeto. Influencia do pesquisador sobre a pesquisa não é evitada (...), é considerada fundamental. (MASCARENHAS, 2012, pag. 46)."

Salomon (2010) diz que a analise quantitativos tem o proposito da probabilidade, mas não garante se a hipótese é verdadeira, por tanto devem ser usados processos analíticos qualitativos para que sejam garantidas as inferências, principalmente quando estas são causais.

Diante do acima citado, fica explicito o quanto o uso dessa metodologia será essencial para que a pesquisa alcance resultados satisfatórios de forma verídica, confiável e abrangente.

3.1.2 SEGUNDO OS OBJETIVOS

Como a pesquisa descritiva tem por objetivo apresentar particularidades de uma população ou fenômeno, além de identificar se há relação entre variáveis analisadas e sendo o questionário de pesquisa e as observações das populações estudadas seus principais instrumentos, identificou-se essa como a ferramenta ideal para a aplicação na pesquisa (MASCARENHAS, 2012).

Segundo Salomon (2010) este tipo de pesquisa "Compreende: descrição registro, análise, e interpretação da natureza atual ou processos dos fenômenos (SALOMON, 2010, pag. 160)." Usa-se, de forma frequente, a comparação e contrates.

Será retratada a modo como o Sistema de Informação foi implantado na Secretaria das Finanças do município de Quixeré, através da descrição dos funcionários da aplicabilidade desse sistema no seu dia a dia, levando em consideração o modo como este foi introduzido.

3.1.3 SEGUNDO OS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Levando em consideração o campo de estudo e os objetivos propostos por essa pesquisa, o Estudo de Caso é o método mais apropriado para esta pesquisa, uma vez que esse tipo de pesquisa se propõe a estudar, de forma detalhada, um ou poucos objetos de forma a pensar sobre o conjunto para que este seja descrito de forma profunda, além de propiciar ao pesquisador compreender o contexto analisado (MASCARENHAS, 2012).

Com concordando com o autor acima citado, Salomon (2010) diz que o estudo de caso, ao abordar um só caso ou um limitado número de casos, leva à personificação do processo onde se estuda a intenção de fatos que determinam transformações.

3.2 TÉCNICA DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

As informações serão obtidas através da aplicação de uma entrevista estruturada, conforme o apêndice A, com os servidores da Secretaria das Finanças e das observações feitas durante o período de implantação do novo Sistema de Informações que foi acompanhado pela pesquisadora.

A observação, segundo Mascarenhas (2012), é o uso dos sentidos para o entendimento do mundo a nossa volta, sendo que a observação cientifica utiliza critérios como os meios utilizados, participação do observador, números de observados e o lugar onde a observação é realizada. Não fica descartada a opinião do pesquisador sobre o objeto de pesquisa, o que pode influenciar em sua descrição.

Para Mascarenhas (2012) entrevista é uma conversa que tem o objetivo de obter dados para a pesquisa além de levantar informações que não são encontradas nas fontes bibliográficas. É indicada quando as fontes de informações são seguras e quando se pretende colher dados sobre o comportamento do entrevistado.

Tendo a entrevista o objetivo de "recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 50)", devendo-se recorrer a este instrumento quando não há fontes mais seguras para a obtenção das informações. É necessário resaltar que esta ferramenta possibilita o registro e observações de aparências, comportamentos e atitudes dos entrevistados.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO CONTEÚDO

Através das informações obtidas pela entrevista e das observações feitas durante o estágio, foram identificadas as dificuldades de uma organização frente à adoção de novas tecnologias nas repartições públicas da Tesouraria e Arrecadação de Tributos da Secretaria das Finanças do município de Quixeré a fim de que, após serem identificadas tais dificuldades fossem analisadas.

Por análise, Cervo, Bervian e Silva, (2007, p. 34) tem-se como sendo a "(...) uma operação mental que consiste na decomposição de um todo em tantas partes quantas possíveis." Esta deve ser feita através da resolução, partindo de um principio geral mais simples e dele se deve deduzir, por via de consequência, a solução desejada, sendo a resolução do problema elencando, feita através do estabelecimento de uma relação entre a questão proposta e algum principio geral evidente.

Para Mascarenhas (2012, p. 85) Na interpretação dos dados o pesquisador deverá de fazer com que

> "(...) os resultados da análise conversem com os objetivos gerais e específicos estabelecidos lá no comecinho da pesquisa. A interpretação deve amarrar as análises, explicando como os dados respondem à pergunta de pesquisa proposta."

O primeiro contato com os entrevistados foram feitos pessoalmente pelo pesquisador que apresentou o tema e explicou os objetivos da pesquisa. Ao concordarem em participar da

entrevista o entrevistado A e B disponibilizaram seus emails para responderem seus questionários. Já o entrevistado C concordou em responder o questionário de forma escrito a mão e o entrevistado D decidiu que sua entrevista seria gravada. Todos as escolha se deram de forma a adequar ao tempo e disponibilidade dos entrevistados para responder as perguntas.

Assim, com as informações juntadas, foram realizados foram realizados os confrontos entre as ideias apresentadas no referencial teórico deste trabalho e a descrição da realidade do setor. A seguir serão apresentados os resultados desse processo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste trabalho serão analisados de acordo o referencial teórico apresentado. A análise seguirá a sequência das questões da entrevista, presentes no Apêndice A deste trabalho e suas respostas, contidas na Tabela 1, do Anexo 1.

Na primeira questão foi perguntado aos entrevistados se estes tomaram conhecimento e participaram do processo de escolha do sistema. Todos os entrevistados disseram ter tomado conhecimento deste fato e, dois deles, os entrevistados A e B, alegaram que não participaram do processo de escolha. Ressaltando-se que os entrevistados C e D se abstiveram de responder.

Segundo Laudon e Laudon, (2010) Sistemas de Processamento de Transações, que é o sistema alocado pelo município, são tão cruciais para as organizações que, caso fiquem fora do ar ou sofram pane, nem que seja por minutos, podem causar crise ou mesmo prejuízos à empresa ou demais instituições ligadas a ele. Assim, vemos como esta ferramenta é importante para a organização. No caso da adoção de um novo sistema de informação por parte da Secretaria das Finanças do município de Quixeré, percebe-se que quem iria operar o sistema não teve a oportunidade de participar efetivamente do processo de escolha do mesmo. Segundo Vieira e Santos (2008), quando a adoção das novas TI's ocorre não apenas no processo de gestão da organização, mas também no processo produtivo, ela é considerada uma ferramenta promotora de desenvolvimento.

Quando perguntados se tiveram conhecimento de como se deu tal processo de escolha do sistema de informação, o entrevistado C não soube informar. Já o entrevistado D apontou que a escolha foi feita pela Secretaria das Finanças, entretanto os entrevistados A e B alegam que ocorreu um processo licitatório para que fosse feita a escolha de uma empresa vencedora que proveria a locação do sistema de informação, sendo que o entrevistado A alegou que "Baseado na forma que outras cidades utilizam o sistema eletrônico, foi feita licitação e empresas participaram". Percebe-se que, para que houvesse o processo licitatório, um documento foi enviado ao setor competente para a realização do certame licitatório contendo a descrição das cofigurações que o sistema vencedor deveria possuir e os serviços que esteve deveria produzir.

Observa-se assim que o município terceiriza, através de locação, um sistema de informação que, de certa forma, não foi projetado ou adaptado para as necessidades e características da organização. Para Beraldi (2000) o investimento em recursos de tecnologia, muitas vezes não planejada, acaba fazendo com que estes itens não sejam devidamente aproveitados por causa, principalmente, da falta de noção de sua capacidade, dificuldade de obtenção de itens complementares e falta de conhecimento dos usuários.

Diante de tais carências e dificuldades, as organizações não conseguem grandes benfeitorias no uso da TI. Limitadas, grande parte das empresas terceiriza o desenvolvimento de softwares, sequer distinguindo os recursos que tem disponível, tornando mais grave ainda a ineficiência e ineficácia do aproveitamento deste, fazendo com que o retorno dos recursos apresentados após a informatização seja muito a baixo do que a capacidade das ferramentas (BERALDI, 2000).

Com relação à questão que perguntava sobre possíveis testes com outros sistemas para uma posterior escolha, todos os entrevistados disseram que não ocorreu nem um tipo exame com outros sistemas de informação na tentativa de se escolher um que melhor se adequasse as necessidades da organização. Entretanto, para Dias (2000), estas tecnologias devem ser conhecidas, assimiladas e testadas pela organização, a fim de que esta conheça a que melhor se adapta ao seu interesse, provocando, assim, uma maior gama de alternativas, o que acaba tornado a decisão do gestor por uma, ou várias tecnologias, mais rica e complexa. Para uma gestão eficaz da TI é imprescindível uma análise dos custos, das benfeitorias mensuráveis e não mensurais, dos resultados esperados, da realidade econômica, financeira e político-social da empresa e que esta seja providenciada antes da tomada de decisão.

Sobre o sistema escolhido para atender as necessidades da Secretaria das Finanças, todos os entrevistados concordaram que o sistema atende as necessidades de forma eficiente e eficaz. Acrescentam que o sistema tornou o trabalho mais rápido. O entrevistado B, que já havia trabalhado com um sistema similar ao que está sendo usado acrescenta que "(...) é possível resolver qualquer problema de finanças que venha a ser solicitado (...) emissão de notas, boletos, certidões, relatórios (...)".

Pôde-se perceber pequenas falhas nas interações entre os manipuladores do sistema com o mesmo, tais como itens que deveriam estar compostos no sistema e só foram percebidos pelo servidor quando este, ao executar a tarefa, deu por falta da ferramenta. Outro problema é a frequência com que o sistema "ficou fora do ar", o que causa um grande transtorno na execução das atividades da Secretaria das Finanças. Vale ressaltar que o sistema é locado por uma empresa terceirizada e que no contrato de locação, reza-se uma cláusula de fornecimento ininterrupto. Com a interrupção do sistema ou a falta de uma opção que deveria haver no mesmo, a arrecadação do município seria prejudicada, uma vez que o sistema é destinado ao serviço de recolhimento de impostos, além de onerar os cofres públicos, pois este paga por um serviço que não recebe da melhor forma possível.

Dias (2000) diz que apesar da disponibilidade de recursos de físicos de TI serem cada vez mais baratos, os recursos financeiros que serão utilizados para tal fim possa, de forma significativa, onerar a organização. Haja visto que as dificuldades de implementação, uso e manutenção são grandes e que, em vários casos, gestores não conseguem usa-las de forma eficiente e eficaz. Beraldi (2000) acrescenta que a manutenção dos softwares que irão tratar as informações é um grande gargalo, pois em alguns casos, certos problemas nos software não são descobertos ou mesmo percebidos antes de sua efetiva utilização, acarretando prejuízos e atrasos a organização.

Sobre a forma como os funcionários manipulam o sistema, os entrevistados A e B disseram que dominam o uso do sistema de forma satisfatória. O entrevistado D alegou que o domina de forma "razoável, mas dá para resolver muita coisa." Entretanto, o entrevistado C nos chama atenção por sua resposta: "Não. Passei vinte anos emitindo notas fiscais de forma manual e agora é tudo informatizado e eu não entendo muito de internet."

Chega-se a conclusão de que o mesmo não domina a informática, ao ponto de mal saber manusear o Hardware (computador, mouse, teclado e impressora) ou qualquer tipo de

Software, ou seja, não faz um uso correto das tecnologias disponíveis, o que dificulta no desempenho de suas atividades.

Como o entrevistado C tem uma função administrativa e uma de suas atribuições é manipular o sistema, se este não o faz da forma correta ou simplesmente não faz, como é o caso, segundo o observado, deixa a desejar no cumprimento de suas funções tanto públicas como administrativas. O fato de o mesmo ainda não haver entrado em um curso para aprender a usar os equipamentos agrava a situação.

Para Dias (2000), atualmente, o uso de ferramentas de TI por trabalhadores não têm satisfeito às expectativas das organizações. Tal resultado deixa a impressão de que as potenciais melhorias propiciadas por estas tecnologias não estão sendo completamente atingidas. Essa situação tem levado frequentemente a uma subutilização dos investimentos feitos em tecnologia da informação, além de uma pressão sobre os recursos humanos das empresas, para a utilização crescente de uma tecnologia em constante mutação que, muitas vezes, não é bem entendida e os seus usuários acabam sendo resistentes.

Com relação à aquisição de equipamentos de hardware, o entrevistado B diz que em seu setor não foi necessário, já o entrevistado os entrevistados A, C e D dizem que sim, houve a aquisição de equipamentos para os setores antes da implantação do sistema. O entrevistado C lista os equipamentos que foram adquiridos para seu local de trabalho, tais como "(...) foram comprados computador, monitor e impressora."

Com relação aos equipamentos de hardwares e softwares do município, muitos são adquiridos sem um estudo preliminar de sua capacidade e do objetivo da aquisição, além de vários softwares não serem os adequados, conforme percebido. Outro problema é a frequência com que as máquinas são trocadas e os softwares são atualizados que deixam muito a desejar e acabam fazendo com que as atividades não sejam bem executas.

As organizações investem de forma mais significativa em hardware do que em software, mas as aceleradas transformações e adaptação na dinâmica das estratégias causam mudanças nas estruturas e processos. Com essas alterações, existe a possibilidade da tecnologia que a empresa adotou torne-se obsoleta, antes mesmo que se tenha conseguido usa-las de forma plena (SILVIO JUNIOR, 2005).

BERALDI (2000) adverte que, com os custos em aquisição de hardware cada vez menores e com softwares mais potentes e cada vez mais capazes de promover uma gestão integrada, levam os empresários a fazerem investimentos maciços nesse setor com intuito de melhorar o desempenho da organização frente à concorrência. Tais investimentos podem ser catastróficos para a empresa caso ela e os colaboradores não estejam plenamente habilitados a lidar com essa nova tecnologia.

Quando perguntado aos entrevistados sobre se o tempo de implementação do sistema foi eficiente para que este funcionasse da forma satisfatória, o entrevistado D diz que sim, entretanto os entrevistado A, B e C dizem que não, com cada um alegando um motivo diferente. O entrevistado A alega que "Demorou a ser feito contato com o banco responsável pelo recebimento dos impostos, com isso atrasou um pouco o início do novo sistema (...)", já o B diz que "Como o sistema é novo, e os funcionários não estavam familiarizados, acho que seria necessário um maior acompanhamento dos fornecedores do programa, para que quem trabalha com sistema, tivesse um domínio total." e o C argumenta existirem "(...) muitas falhas no sistema.".

Constatou-se que houve um grande espaço de tempo entre a locação do sistema e seu efetivo funcionamento. Neste período, não houve uma vivencia satisfatória das pessoas que

iriam manipular o sistema com o software, causando vários problemas posteriores no que diz respeito à manipulação do sistema.

A teoria dirá que além da barreira financeira, referentes a custos com a implantação de Tecnologias da Informação, o fator tempo também se mostra como um grande gargalo para as pequenas e grandes empresas. Devido a grande velocidade de mudanças nos ambientes onde estas são inseridas e as necessidades que estas mudanças trazem, os sistemas de informação adotados pelas empresas não podem levar muito tempo para serem desenvolvidos e implantados. Sem esse tempo hábil, a qualidade desses sistemas e os serviços e melhorias a qual ele está destinado, podem ser prejudicados além de gerar incertezas e desgastes aos usuários dessa TI (PRATES; OSPINA, 2008).

Finalmente, perguntados sobre como se sentiam ao manipularem o novo sistema de informação, os sujeitos de pesquisa A, B e D disseram sentir-se bem ao utilizar o sistema. Segundo o entrevistado B "(...) ele realmente torna as atividades mais fáceis (...)". Entretanto o entrevistado C alega que "Fico muito nervoso, mas aos poucos, vou fazendo as minhas atividades com mais facilidade e espero atender os usuários com mais facilidade."

A literatura afirma que algumas pessoas desenvolvem bloqueios pessoais ao uso da tecnologia em geral e de modo mais acentuado, à Tecnologia da Informação. Ao resistirem ao uso da TI, sentem uma angústia e um estado particular de ansiedade, quando devem lidar com algum equipamento ligado a TI, principalmente o computador (DIAS, 2000).

Em pesquisa realizada Prates e Ospina, (2008, p. 24), sobre a adoção de novas TI's em empresas, chegaram a concluir que

> "(...) a maior dificuldade encontrada na sua utilização está relacionada à resistência por parte dos funcionários, indicando falta de treinamento e explicação prévia à implantação dos benefícios que seriam trazidos nas atividades rotineiras, levando tais funcionários a pensar que poderiam perder seus postos de trabalho para a TI. Além disso, havia a cultura tradicional da empresa em realizar suas tarefas; logicamente a mudança implicava o temor e a percepção de que ocorreriam alterações no modo operacional."

A Tabela 2 contém uma síntese dos entraves identificados pela pesquisa.

Tabela 2: Entraves identificados na introdução de novas TI's na Secretaria das Finanças da Prefeitura Municipal de Quixeré

ENTRAVES IDENTIFICADOS
- Não participação dos funcionários no processo de escolha e adoção de novas TI's.
- Ausência de teste com outros sistemas, para identificar aquele, ou aqueles que se adaptam de forma eficiente e eficaz as necessidades da organização.
- Pouco domínio das TI's pelos funcionários.
- Subutilização das TI's por parte da organização.
- Infraestrutura de TI defasada.
- Pouco tempo hábil para a implementação das TI's.
- Resistência a TI por parte de uma pequena parcela dos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa (2004)

Assim, conforme o exposto neste texto, tomando como premissa as observações realizadas durante o estágio, as informações disponibilizadas pelos entrevistados e a literatura levantada no referencial teórico, identificou-se que a gestão municipal enfrenta entraves para a adoção de novas TI's, e que estas estão presentes em todas as etapas de sua adoção podendo acarretar em prejuízos à gestão pública municipal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Este trabalho teve como objetivo geral, identificar as dificuldades de uma organização frente à adoção de novas tecnologias, sendo seus objetivos específicos identificar os principais processos de adoção de uma TI e analisar as dificuldades encontradas**.**

Durante o estágio, pode-se perceber que a gestão enfrenta diversos entraves na adoção de novas Tecnologias da Informação, sendo elas: a não participação dos funcionários no processo de escolha e adoção de novas TI's; Ausência de teste com outros sistemas, para identificar aquele, ou aqueles que se adaptam de forma eficiente e eficaz as necessidades da organização; Pouco domínio das TI's pelos funcionários; Subutilização das TI's por parte da organização; Infraestrutura de TI defasada; Pouco tempo hábil para a implementação das TI's; Resistência a TI por parte de uma pequena parcela dos funcionários.

Outro fator observado durante a realização do estágio foi à importância da TI para as organizações, desde a automação das tarefas como sua contribuição efetiva para a eficiência e eficácia da gestão. Os entrevistados também demonstraram essa percepção, entretanto, houve relutância por parte de alguns desses em responder ao questionário de entrevista proposto, com alegações de não saber responder as perguntas ali presentes. Percebe-se que o assunto TI ainda assusta as pessoas, que passam a trata-lo como um tabu, em vez de abraça-lo e tentar tirar o melhor proveito desta ferramenta.

Esse comportamento evasivo com relação a TI acaba sendo refletido na dificuldade das organizações em inserirem, de forma satisfatória, novas tecnologias, ou propor uma melhoria das já existentes nas organizações. Conhecidas como entraves, podem comprometer não só o desempenho satisfatório da organização, como interferir diretamente no planejamento da mesma.

Diante dos resultados alcançados por este estudo, sugerem-se, para futuros esboços, mecanismos para a identificação precoce de tais entraves, ou mesmo modos de se combatê-los, a fim de fazer com que as gestões combatam e minimizem tal situação, de forma a causar menos danos, tanto a funcionários como à organização.

Este trabalho teve sua importância ao tratar de um assunto relevante, tanto para o mercado, uma vez que a Tecnologia da Informação é uma área que vem ganhando vasta visibilidade nas organizações devida a sua grande utilidade e benefícios propiciados, e para a academia, por enriquecer os acervos sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; Lehfed, Neide Aparecida de Sousa. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Makron, 2000. 2ª edição.

BALARINE, Oscar Fernando Osorio. T**ecnologia da informação como vantagem competitiva.** RAE-eletrônica, Vol 1, Nº 1, jan-jun/2002

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões.** Ciências Sócias Aplicadas em Revista, Vol 6, Nº 11, 2006.

BERALDI, Lairce Castanhera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas.** Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr., 2000

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Cientifica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 6ª edição

COSTA, Daniel José De Alcantara. **A Importância da Tecnologia da Informação no Auxílio à Administração.** 2008

CRUZ, Tadeu – **Sistemas de Informações Gerencias –** Tecnologia da Informação e a Empresa do Século XXI. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Donaldo de Souza. **Motivação e Resistencia ao uso da Tecnologia da Informação: um estudo de caso entre gerentes**. RAC, Vol. 4, No. 2, p. 51-66, Maio/Ago. 2000

DUNCAN, N. B. . **Capturing flexibility of information technology infrastructure: a study of resource characteristics and their measure**. Journal of Management Information Systems, Vol. 12, No. 2, p.37-35, 1995

FILHO, Maurício Prates de Campos. **Os sistemas de informações modernas tendências da tecnologia e dos negócios.** Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, Nov./Dez. 1994

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informação gerencias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, 9ª edição.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da Informação: planejamento e gestão de estratégias.** São Paulo: Atlas, 2008, 1ª edição.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012..

MORAES, Gisele Diniz de Almeida; TERENCE. A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Vol. 1, n. 1, p.27-43, 2004.

MCAFEE, A. **Mastering the three worlds of information technology.** Harvard Business Review, 84(11), 141-149. November. 2006

PRATES, Glaúcia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. **Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios.** RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 09-26 Acesso < http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n2/v8n2a02.pdf>

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação – Aplicada a Sistemas de Informação Empresarias.** São Paulo: Atlas 2001

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da pratica nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Joséte Florencio dos; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Mudança tecnológica e mecanismos de coordenação: a introdução da informática em uma empresa de construção civil**, EnANPAD, 1998,<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/ORG/1998_ORG15.pdf>

SILVIO JUNIOR, Santos; FREITAS, Henrique; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Dificuldade para o uso da tecnologia da informação**. RAE-Eletrônica, v. 4, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2005.

SOLOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010. 12ª edição

TURBAN, Efraim; RAINER JR. Kelly; POTTER, Richard E. . **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 7ª edição.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para a gestão.** Porto Alegre: Bookman; 2010, 6ª edição.

VERAS, Manoel. **Datacenter: componente central da infraestrutura de TI.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIERIRA, Ana Cristina Schroeder. **Análise da aplicação da tecnologia da informação no suporte às atividades do SIE-E - Serviço De Integração Escola-Empresa Do CEFET/SC – Centro Federal De Educação Tecnológica De Santa Catarina – Unidade De Florianópolis: um estudo de caso.** 2007. Disponível em: <https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/b/bd/ANA_CRISTINA_S._VIEIRA.pdf> Acessado em 01.04.2014

WEILL, Peter; BROADBENT, Marianne. **Leveraging the new infrastructure: how market leaders capitalize on information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

ISSN: 2318-1052

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR

Samara Mírian Nobre de Castro (samara_mirian@hotmail.com)

Elisabete Stradiotto Siqueira (betebop@ufersa.edu.br) – orientadora

RESUMO

O mundo dos negócios vive em constante mudança e as últimas três décadas foram marcadas por um crescente interesse das organizações em relação ao tema da Responsabilidade Social das Empresas. Este trabalho objetiva estudar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na percepção dos colaboradores de uma Instituição Financeira. Quanto ao procedimento metodológico, a pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à natureza, descritiva quanto ao objetivo, e como um estudo de caso, no que se refere aos procedimentos técnicos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado a 10 colaboradores, e análise dos resultados foi feita com base nas quatro dimensões de Carrol: econômica, legal, ética e filantrópica. Dessa maneira, foi observado que a empresa se preocupa com a promoção de ações de Responsabilidade Social, se identificando com a Responsabilidade Filantrópica.

Palavras – chaves: Responsabilidade Social, Colaborador, Organização.

INTRODUÇÃO

As últimas três décadas foram marcadas por um crescente interesse das organizações em relação ao tema da responsabilidade social das empresas. As mudanças culturais e tecnológicas da sociedade caracterizam um fato mundial e as empresas vêm fomentando não apenas o desenvolvimento econômico, como também o social. Para tanto, é de fundamental importância a consciência empresarial na promoção dos direitos humanos e na construção de uma sociedade economicamente desenvolvida e socialmente justa (ALVES, 2003).

Seguindo o mesmo pensamento Louette (2007) afirma que o mundo dos negócios vive em constante mudança, sendo essencial que as organizações reavaliem o modo de conduzir suas atividades, de forma que a busca pelo lucro tenha equilíbrio com as relações socioambientais demandadas pelos agentes sociais. Em termos gerais, a sociedade e o mercado têm cobrado do empresariado uma postura socialmente responsável buscando minimizar não somente as desigualdades sociais existentes, mas também o impacto negativo causado pelo desenvolvimento de atividades de alguns setores da economia. Deste modo, a Responsabilidade Social (RS), segundo Louette (2007), se transforma no caminho para se buscar a sustentabilidade, aumentado às chances das organizações serem competitivas e sobreviverem.

Para que tal postura se materialize é necessária a mediação dos diversos atores sociais, de forma que estes construam uma postura diferente, que se baseie em valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentado da sociedade como um todo. Para o Instituto Ethos (2007), a questão da RS vai além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade, significa mudança de atitude, com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos. É importante destacar que a responsabilidade social é, ainda, um processo em crescimento em vários países do mundo e, principalmente, no Brasil.

Partindo da dimensão geral do conceito de RS para sua aplicabilidade nas organizações, Melo Neto e Froes (2001) orientam que as ações de responsabilidade social podem ser direcionadas para as dimensões internas e externas. As internas são direcionadas ao público interno com o objetivo de motivar seus empregados e dependentes, para um bom desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem estar. Já as externas, por sua vez, são dirigidas aos clientes, fornecedores, meio ambiente e à comunidade em geral. Vale, portanto, a definição de uma estratégia e uma boa gestão do processo para que, tanto a responsabilidade social interna (RSI) como a externa (RSE) possa agregar valor à empresa.

Nessa busca pela agregação de valor, pelo diferencial estratégico, a gestão da responsabilidade social empresarial, quando inclusa na estratégia organizacional visa influenciar o desempenho econômico e não econômico. No âmbito econômico os resultados são percebidos avaliando-se o lucro, o crescimento econômico. Entretanto, a cada dia torna-se essencial que as empresas adotem estratégias não econômicas, com uma postura que garantam a sustentabilidade de negócios no longo prazo e estabeleçam relações justas e transparentes (ASHLEY, 2002).

Nesse contexto é essencial que os colaboradores alinhem-se as proposta de RS da organização. De acordo com Rodrigues (2013) o compromisso dos colaboradores em participar de ações voluntárias que estejam em sintonia com os objetivos organizacionais pode resultar em uma excelente estratégia para a empresa. O autor cita algumas vantagens que a participação do colaborador em ações sociais pode gerar, dentre elas estão: “ajudar a atrair e manter os melhores profissionais do mercado, reforçar a imagem da empresa, incrementar a produtividade dos funcionários e melhorar o relacionamento com seus clientes, fornecedores e demais públicos de interesse” (RODRIGUES, 2013. p. 40).

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção dos colaboradores frente às ações internas e externas de uma instituição financeira no âmbito da responsabilidade social corporativa. Ademais, a fim de buscar uma melhor compressão para o objetivo geral, este estudo baseia-se pelos seguintes objetivos específicos: descrever as possíveis práticas de responsabilidade social existentes na instituição financeira foco deste estudo; identificar o engajamento dos colaboradores nesse processo.

REVISÃO DE LITERATURA

O Instituto Ethos (2007) conceitua Responsabilidade Social Empresarial como uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Cada vez mais empresas procuram explorar o conceito de RSC, no sentido de manterem-se firmes e atuantes no mercado. Nas palavras de Ashley (2001) a responsabilidade social das organizações tem sido amplamente debatida como uma nova tendência no comportamento organizacional. Assim, as empresas assumem não só o papel de

produtoras de bens e serviços, mas também o de responsáveis pelo bem estar dos colaboradores e da comunidade na qual estão inseridas.

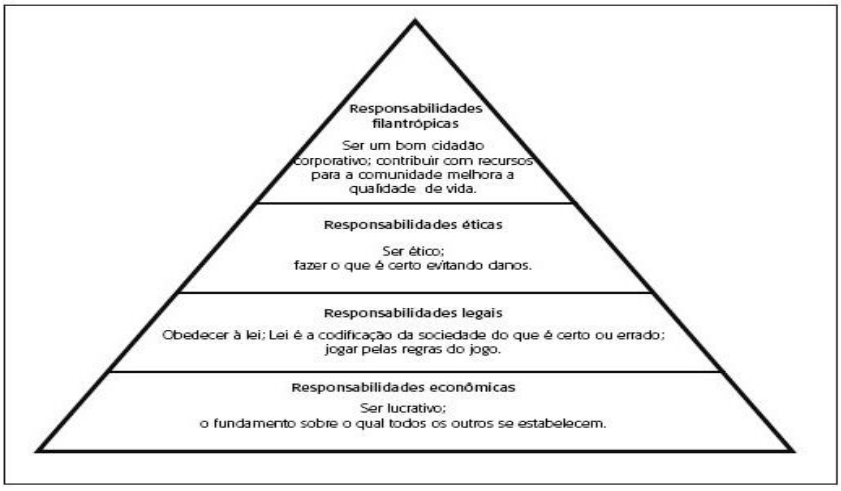
As bases essenciais da interpretação do Instituto ETHOS permeiam a generalidade das definições propostas por outros autores brasileiros, como Ashley (2001), Tenório (2004) e Cruz (2006). Contudo, por mais que as ideia centrais pareçam concordar, ainda perduram divergências de entendimento sobre os princípios, os limites e o conceito de da RSE. Tenório (2004) reconhece três abordagens da RSE que incluem três perspectivas distintas. Primeiro, a visão clássica, simplificada, segundo a qual a RSE é definida pelo desempenho das obrigações legais e o compromisso com o desenvolvimento econômico. Segundo, uma visão que associa a RSE ao envolvimento da empresa com ações comunitárias que visem à melhoria da qualidade de vidas da comunidade. E terceiro, uma visão mais contemporânea na qual a ação social da empresa é observada em todos os aspectos da sua atividade, definindo a RSE como "uma série de compromissos da empresa com a sua cadeia produtiva: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade" (TENÓRIO, 2004, p. 32).

Tal dinamismo do termo resulta em diferentes interpretações, no que concerne a definição dessa prática, que vem sendo adaptada no decorrer dos anos, diante de diversas conjunturas, acrescentando assim vários pontos de vista em torno da sua dimensão. Alguns direcionados apenas para a maximização do lucro, outros relacionados a ações filantrópicas e a responsabilidade da empresa com a comunidade na qual está inserida, ou ainda como instrumento estratégico.

Ainda de acordo com Cruz (2006) coexistem pelo menos quatro visões diferentes de RSC. A primeira ideia prega que o objetivo principal da empresa é lucro, gerando retorno para os investidores, cumprindo também suas obrigações fiscais e jurídicas. A segunda visão acrescenta aos objetivos citados as ações filantrópicas. A terceira defende que na verdade a RSC trata-se de uma estratégia de negócios, onde ações sociais são na verdade instrumentos de diferenciação empresarial, agregando valor à imagem da empresa. Por fim, a quarta concepção acredita que a responsabilidade social deve fazer parte da cultura da organização, de forma que simultaneamente produza riquezas e benefícios sociais a todos os *stakeholders*.

Um aporte considerável para a definição de Responsabilidade Social é de Carroll (1991), que leva em conta quatro dimensões da RSC: econômico, legal, ético e filantrópico.

Figura 1 A pirâmide RSC de Carroll



Fonte: Carroll (1991 apud Miranda e Amaral, 2011).

O aspecto econômico está relacionado à lucratividade, através da produção de bens e serviços, orientando a empresa para a maximização dos lucros, gerando retorno para

investidores, acionistas e proprietários. Espera-se que essas metas econômicas sejam alcançadas mediante comportamento corporativo adequado, onde as atividades da empresa funcionem de acordo com as leis e regulamentações dos governos nos setores em que a empresa atua, derivando na dimensão legal. A dimensão ética diz respeito ao comportamento íntegro que a sociedade espera que a empresa possua, mas que não está necessariamente codificado na lei, ou seja, são valores e normas tácitos da sociedade, que podem futuramente impulsionar a criação de leis e regulamentações. Finalmente a dimensão filantrópica ou discricionária é orientada a ações de contribuição social. Essas ações incluem contribuições que não visam oferecer retorno para a empresa, mas bem-estar na sociedade.

A despeito de não existir uma total convergência sobre a amplitude das responsabilidades empresariais, as definições de RSE expostas apontam para uma concordância considerável em alguns princípios fundamentais. A este respeito, Kreitlon (2004) afirma que existe já, atualmente, uma concordância mínima sobre as condições que uma empresa precisa atender para que seja tida como socialmente responsável, reconhecendo três características básicas que seu comportamento deve apresentar.

> Reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; Gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, ás vezes através de parcerias com outros grupos e organizações (KREITLON, 2004: p.10).

A relação entre o desempenho financeiro e social das empresas vem sendo tema de intenso debate. A literatura aponta como empresa socialmente responsável àquela que atende a requisitos econômicos, sociais e ambientais.

O Instituto Ethos (2007) aponta sete diretrizes que norteiam a responsabilidade social empresarial, delineando um caminho para alcançar o patamar de uma organização socialmente responsável calcada nas seguintes premissas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade. As sete diretrizes da Responsabilidade Social Empresarial são:

1ª Adote valores e trabalhe com transparência
2ª Valorize empregados e colaboradores
3ª Faça sempre mais pelo meio ambiente
4ª Envolva parceiros e fornecedores
5ª Proteja clientes e consumidores
6ª Promova sua comunidade
7ª Comprometa-se com o bem comum.

Cruz (2006) afirma que apesar de se constituir como uma premissa, a responsabilidade social corporativa forma opiniões divergentes entre empresários e economistas, mesmo os liberais, que pregam o Estado Mínimo e apoiam iniciativas de intervenção social.

A adoção de programas de responsabilidade social corporativa resulta em atitudes éticas com relação ao meio-ambiente, ao trabalhador e aos demais *stakeholders* da empresa. Contudo, é possível visualizar diversas contradições entre a teoria e a prática, no que se refere à ética empresarial. Mesmo que o discurso aponte para o social, prevalece ainda o interesse do capital. A partir destas alegações, encontramos autores que questionam a legitimidade destas práticas ditas sociais, como afirma Ashley (2001, p. 03): “o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e

potencializar seu desenvolvimento". Nesse mesmo sentido Ferrel et.al. (2005, p. 85) argumenta:

> Algumas organizações que procuram fazer o bem por meio de filantropia associam esses donativos a atividades de marketing. (...) A ação de vincular doações de natureza filantrópica à estratégia e aos objetivos gerais da empresa é conhecida, entre outros nomes como filantropia estratégica.

Ashley (2001) contribui para a análise do contexto da RSE segundo uma orientação estratégica. Para o autor, na orientação para o acionista, a RSE é assimilada como maximização do lucro, todas as ações da empresa precisam estar focadas no lucro, gerando retorno aos acionistas. Na orientação para o Governo, a RSE é entendida pelo cumprimento das obrigações determinadas por lei, só se responde ao social na medida em que a lei obriga. Já na orientação para a comunidade, é vista como atitude voluntária, com caráter assistencialista. Para os empregados a RSE é empregada como forma de atrair e reter talentos. A orientação para os fornecedores e compradores faz com que a RSE percorra a empresa e transponha a cadeia de produção e consumo. A base é o comercio ético. Na orientação para a publicação de relatórios e promoção da marca o objetivo é a promoção do balanço social. Na orientação para o ambiente natural a RSE tem como finalidade o desenvolvimento sustentável, incorporando fatores como tecnologia, recursos, produtos, pessoas e sistemas de gestão.

Ainda segundo Ashley (2001), no Brasil, hoje, este tema encontra bastante espaço. Não por filantropia ou democracia, mas para a sobrevivência das empresas no médio e longo prazo. Isso porque estudos apontam que empresas socialmente responsável são mais lucrativas e duradouras. As empresas convivem, por um lado, com princípios éticos racionais capitalistas e por outro lado com a moral do oportunismo, onde se tenta levar vantagem em tudo.

Nesse sentido, entende-se que a postura socialmente responsável das empresas pode se constituir em uma estratégia de marketing, garantido vantagem competitiva através da consolidação da imagem corporativa junto a clientes, trabalhadores e fornecedores, reforçando o comprometimento e identificação com a empresa, alavancando assim os retornos. (GARAY, 2001)

Particularmente em relação aos colaboradores, a empresa socialmente responsável: respeita o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada; incentiva a participação dos empregados em sindicatos; favorece o desenvolvimento pessoal por meio da formação; promove um clima de trabalho saudável e preocupa-se com qualidade de vida dos funcionários. (PEREIRA. et. al 2005).

Para Alves (2003) do ponto de vista das relações internas à empresa o fator fundamental é reconhecer a participação dos trabalhadores. Bowen (1957) esclarece essa relação afirmando que a melhoria na relação com os trabalhadores e o aumento da produção são fatores proporcionais. Portanto, boas condições de trabalho e de relações humanas resultam em uma boa estratégia para a empresa, por aumentar a eficiência e reduzir custos. Do ponto de vista das relações externas, a empresa precisa se preocupar com sua imagem junto ao público externo, suas ações socialmente responsáveis podem constituir em diferencial estratégico e determinar sua sobrevivência no longo prazo.

Garay (2001) ainda acrescenta a discussão sobre o voluntariado empresarial, uma modalidade de ação social bastante incentivada. Essa ação é apresentada como uma forma de o trabalhador exercer seu papel de cidadão frente à sociedade no qual está inserido. Contudo, o trabalho voluntário também está relacionado à questão da diferenciação necessária a sobrevivência da organização, pois resulta em maior satisfação e comprometimento do

trabalhador para com a empresa, auxiliando dessa maneira na consolidação de uma imagem corporativa positiva.

Contudo, diante das críticas expostas, ainda é preciso reconhecer as ações sociais das organizações e de seus integrantes, embora isso implique aceitar o paliativo de que essas ações podem ter uma intenção capitalista maquiada. Mesmo compreendendo o marketing social sobre as ações realizadas pelas organizações, não podemos descartar os benefícios levados às comunidades que estão sendo assistidas pelos programas e projetos dessas organizações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica desta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois há a preocupação de compreender as relações sociais e culturais (GODOY, 1995). Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois irá descrever e analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira frente às iniciativas de responsabilidade social corporativa da organização.

A coleta ocorreu através de entrevistas com os colaboradores da instituição financeira. Assim, estas foram gravadas e posteriormente transcritas, utilizando-se como base um roteiro de entrevistas composto por 15 questões fechadas e 3 questões abertas.

A escolha da instituição financeira se deu pela acessibilidade na coleta de dados. A mesma possui em sua sede e pontos de atendimento (PA), atualmente, 34 colaboradores. Destes, foram entrevistados apenas os que atuam na sede, um de cada setor: Contabilidade, Empréstimo, TI, Caixas, RH, Secretaria, Seguros, Recuperação de Crédito, Consultoria, e Gerência, totalizando 10 entrevistas.

A análise foi realizada em duas perspectivas, uma que analisa dos dados quantitativos com fins descritivos e a outra apoiada em uma análise interpretativa dos discursos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos dez entrevistados, sete eram do sexo feminino e três colaboradores do sexo masculino. Quatro dos entrevistados trabalham na empresa há menos de 2 anos, um trabalha de 2 a 4 anos, um colaborador trabalha de 4 a 6 anos e por fim três funcionários trabalham na instituição há mais de 6 anos. Esses dados indicam a preocupação da empresa em evitar a rotatividade de funcionários ou *turnover*. Entretanto, aqueles com pouco tempo de empresa também indicam que a organização revitaliza seu quadro de colaboradores, atraindo novos talentos. Portanto, existe um equilíbrio entre a entrada e saída de colaboradores na empresa.

Quando questionado o que os colaboradores entendiam por Responsabilidade Social Empresarial, foi constatado que para 100% dos entrevistados a RSE trata das questões sociais, promovidas pela empresa para com a sociedade na qual está inserida, conforme o seguintes depoimentos feitos na entrevista:

> Toda empresa precisa ter, além do fim financeiro, que toda empresa busca, também a responsabilidade social, na sociedade em que ela vive, no bairro em que ela está inserida, ajudando de alguma forma.
>
> A empresa tem a responsabilidade com a comunidade na qual ela está inserida, para tanto ela deve praticar ações para melhoria dessas pessoas, para o desenvolvimento da comunidade como um todo.

Esse pensamento é defendido por Ashley (2002) que define a Responsabilidade Social como o compromisso que uma empresa deve ter para com a sociedade em que atua.

Expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pro ativamente.

Sobre o foco das ações desenvolvidas, apenas 40% mencionaram a reponsabilidade social interna, com o objetivo de criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem estar. Ashley (2002) cita que a Responsabilidade Social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral.

Em relação às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela organização, dos entrevistados, apenas 10% não conseguiu identificar nenhuma ação, 30% dos funcionários citaram ações internas, como palestras voltadas a saúde laboral dos colaboradores e incentivo a formação e profissionalização, 30% dos colaboradores entrevistados mencionaram uma ação social realizada no mês natalino, que arrecada e distribui brinquedos para entidades carentes, 50% apontaram uma ação realizada em prol de crianças carentes vítimas de doença rara, com o objetivo de recolher doações em medicamentos e recursos financeiros.

Apenas 10% dos entrevistados mencionou a contribuição financeira para entidades filantrópicas, 10% mencionou apoio à campanha contra o câncer de mama no mês de outubro. O incentivo a doação de sangue também foi citado apenas uma vez na pesquisa. Diante do resultado podemos identificar, com base no modelo piramidal de Carrol (1991) que a empresa se preocupa não apenas com a sua Responsabilidade Econômica e Legal, mas também com as Responsabilidades Ética e Filantrópica. Se analisada a intensidade de suas ações, a empresa orienta seu olhar para a Responsabilidade Econômica e Legal, objetivando o lucro e obedecendo para tanto as leis que regem seu negócio. Contudo, também investe esforços em atender a Responsabilidade Ética e com mais intensidade a Responsabilidade Filantrópica, atendendo os colaboradores, e a comunidade na qual está inserida, por meio de ações socialmente responsáveis, prestadas tanto a nível interno como externo. . Esse resultado pode indicar também que o que os colaboradores não vinculam a dimensão econômica e legal como sendo parte integrante da responsabilidade social, visto que suas respostas se inclinam em direção a Responsabilidade Filantrópica.

Quando perguntado aos colaboradores quais ações de Responsabilidade Social eles promoveriam na Instituição, 20% dos entrevistados não promoveriam nenhuma ação, os demais, 80%, citaram alguma ação, 10% citou uma caminhada contra o tabagismo 10% uma caminhada contra doenças sexualmente transmissíveis, 30% citaram ações voltadas para o meio ambiente, como arborização da cidade, 10% citou uma campanha contra o câncer e a favor da doação de sangue, 20% mencionaram a ajuda financeiras a ONG's, 10% a promoção de um dia de atendimento hospitalar em uma instituição carente, 30% promoveriam campanhas destinadas as crianças com necessidades especiais e 10% campanhas a portadores de câncer, apenas 10% promoveria ações voltadas para o desenvolvimento da educação da comunidade e 10% dos entrevistados citou o desenvolvimento de ações voltadas para o bem estar dos funcionários e um melhor ambiente de trabalho. Esta perspectiva de responsabilidade social dos colaboradores se encaixa no degrau da Responsabilidade Filantrópica ou Discricionária, onde os objetivos não se limitam ao retorno financeiro e a legalidade do mesmo, importa sim as ações para com a comunidade na qual a instituição está inserida (CARROLL, 1991).

Analisando a dimensão do envolvimento, os dados indicam que 30% dos colaboradores entrevistados se envolvem nas ações de responsabilidade social, 40% não se envolvem e 30% não souberam responder. Contudo, quando questionados sobre como os demais colaboradores interagem com essa ação observa-se que somente 10% dos entrevistados reconhecem tal perspectiva, 70% não souberam responder e 20% avaliam que tal participação é inexistente. Diante do resultado observou-se um parco comprometimento

dos colaboradores com as ações de Responsabilidade Social. Faz-se necessário um incentivo por parte da empresa na busca de um envolvimento mais efetivo por parte dos colaboradores. Segundo Melo Neto & Froes (2001) o incentivo da prática social traz vários benefícios para o público-interno: acaba por motivar seus empregados e dependentes, para um bom desempenho e relacionamento, cria um ambiente agradável de trabalho e contribui para o bem estar comum.

Questionada as ações internas de responsabilidade social da instituição, voltada para seus colaboradores, no que se refere ao equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, 70% dos entrevistados não souberam responder, 20% concordam com a afirmação de que a empresa respeita esse equilíbrio 10% discorda dessa afirmação, porém 80% dos entrevistados concordam que a empresa favorece o desempenho pessoal por meio da formação e 20% não souberam responder. Quanto à afirmação de que a empresa promove um clima de trabalho saudável, 80% dos entrevistados afirmam que a instituição contribui para esse clima, 10% não souberam responder e 10% discordou dessa afirmação. 50% dos entrevistados também concordam que a instituição se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários, 20% discordam e 30% não souberam responder.

Sobre o respeito para o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, os dados indicam uma dificuldade da empresa em proporcionar à seus colaboradores meios para organizar seu horário da forma mais flexível possível, e assim, conciliar seu tempo com a família, vida privada e interesses na medida do possível. Contudo, as demais questões fechadas, referentes à dimensão colaborador, apontam para um desempenho favorável às ações da empresa. Analisando essa dimensão O Instituto Ethos (2007) relata que a empresa socialmente responsável não se restringe a cumprir o que é de direito dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto substancial. A empresa deve se posicionar adiante e empregar recursos no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Observar também sua postura frente ás culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

Diante do exposto podemos concluir que a empresa vai além da Responsabilidade Legal, no que diz respeito as suas ações internas para com seus colaboradores, fazendo além do que é exigido pela lei, avançando para a responsabilidade ética, onde a instituição age com equidade respeitando os direitos de cada um.

Questionadas as ações de RSE da empresa com seus demais *stakeholders*, a saber, clientes, fornecedores e governo, 60% dos entrevistados concordam que a organização promove ações responsáveis com seus clientes, 10% discorda e 30% não souberam responder, tratando da relação com seus fornecedores, 50% colaboradores concordam que a empresa desenvolve ações responsáveis com os estes, 20% discordam e 30% não souberam responder. No que se refere as ações da empresa para com o governo 60% dos entrevistados não souberam responder, 30% concordaram e apenas 10% discordou da afirmação. O resultado mostra que a empresa tem se posicionado de forma responsável para com seus fornecedores e clientes, todavia, essa responsabilidade não ultrapassa a dimensão legal, a empresa apenas possui um comportamento exemplar de acordo com as leis e normas do pais onde está inserida. Contudo, com relação ao governo podemos concluir ou que a postura da organização deixa a desejar ou que os colaboradores não conseguem entender essa dimensão.

Nessa dimensão de RSE com os *stakeholders*, Ashley (2002) cita que as empresas devem se preocupar com a responsabilidade social agindo com ética e moral em todas as relações que estabelece com os *stakeholders*, conquistando a confiança destes para que a partir daí os lucros obtidos sejam parte, também, de ganhos para todos os envolvidos com

base em um diálogo com a sociedade.

Questionadas as ações de RSE externas, para com o meio ambiente, 30% dos entrevistados concordam que empresa também é ambientalmente responsável, 30% discorda e 40% preferiu se abster.

Já a afirmação de que a empresa promove ações responsáveis com a comunidade foi apoiada por metade dos entrevistados, dos demais, 10% discordou e o outro entrevistado se posicionou de forma neutra. Diante do resultado podemos concluir que existe uma preocupação da empresa para com a comunidade, contudo ainda existe um déficit de ações voltadas para a questão ambiental. Nesse sentido, Ottman (1994) destaca que as companhias que não responderem as questões ambientais se arriscam em perderem a sintonia com o consumidor, tendo em vista que a responsabilidade social, incluindo a responsabilidade ambiental, tornou-se um diferencial estratégico para as organizações. Cheibub & Locke (2002) defendem a expansão do conceito de empresa para além de seu ambiente interno quando define a Responsabilidade Social empresarial como o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam pela sua atuação (*stakeholders*), assim como o respeito ao meio ambiente e investimento em ações sociais. Na medida em que a empresa está inserida na sociedade, observa-se uma relação de interdependência entre ambas.

Sobre o uso de ações de RSE como diferencial estratégico, pode-se perceber, pelo resultado, que a empresa ainda não usa todo o potencial estratégico dessas ações, deixando de se posicionar frente aos concorrentes nessa questão. A saber, 50% dos entrevistados acreditam que a empresa se utiliza das ações sociais como meio de se diferenciar de seus concorrentes, 30% discordam e 20% dos entrevistados não souberam responder. O fato é que a responsabilidade social e estratégia empresarial têm sido vistas geralmente separadas, cada uma contribuindo apenas com os objetivos sociais e econômicos respectivamente. No entanto, podem ser trabalhadas conjuntamente, no intuito de maximizar tanto os resultados econômicos como sociais das empresas (HUSTED E ALLEN, 2001, apud. PESSOA et. al 2009). A seguir apresenta-se o quadro 1 que sintetiza os resultados da pesquisa considerando as categorias propostas por Carrol:

Quadro 1: Síntese das dimensões de Carrol e a visão da empresa estudada.

DIMENSÃO	SIGNIFICADO	VISÃO DA EMPRESA
Econômica	Inclui as obrigações econômicas da empresa, visando o lucro, gerando valor ao acionista. Todas as demais dimensões da organização são atribuídos e derivados desse pressuposto fundamental	Favorável
Legal	A organização deve apresentar á dimensão econômica um respeito ás leis e aos regulamentos, comercializando seus produtos ou serviços dentro das leis governamentais.	Favorável
Ética	Segue princípios e padrões que definem a conduta esperada pelo consumidor, órgãos regulamentadores, concorrência e os próprios colaboradores da empresa. A tomada de decisão deve refletir a consequência das ações definidas, cumprindo seus deveres e orando o direito dos outros.	Favorável
Filantrópica	Por meio da responsabilidade legal, ética e econômica, a organização deve gerar melhorias para a sociedade, adotando práticas filantrópicas, participando de ações	Favorável

	sociais que não são obrigatórias, mas sim, em alguns casos, estratégicos.	

Fonte: Adaptado de Oliveira, Rocha e Pires (2008).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, concluímos que a empresa têm se preocupado em não ser apenas lucrativa e atender aos requisitos legais a qual se submete, a mesma possui ações internas e externas que apontam para a Responsabilidade ética, tendo em vista que a empresa faz o que é certo agindo de forma correta e legal, e filantrópica, devido ao engajamento em projetos sociais. De modo que, se pensamos no modelo piramidal de Carroll (1991) como degraus que se sobrepõem, a empresa se encontram na Responsabilidade Filantrópica.

O presente estudo, através das informações coletadas por meio da entrevista, buscou analisar a percepção do colaborador, de uma Instituição Financeira, sobre a Responsabilidade Social. Concluímos que os colaboradores entendem que a Responsabilidade Social como o conjunto de ações que visam promover a melhoria da qualidade de vida da comunidade. E que os mesmos consideram como favorável a postura da organização frente a sua responsabilidade com a sociedade. Contudo, analisada juntamente com as dimensões da RS de Carrol, o fato da empresa ter se encaixado no degrau da Responsabilidade Filantrópica pode indicar também que os colaboradores tratam os conceitos de Responsabilidade Social e Filantropia como sinônimos.

É válido ressaltar, no entanto, que a filantropia é uma ação de assistencialismo que não espera resultados em troca, visando a resolução de problemas pontuais, enquanto a RS engloba um conjunto de ações, que responde a comunidade e aos stakeholders da empresa, e que muitas vezes é usada como estratégia de negócio.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elvisney Aparecido. **Dimensões da Responsabilidade social da empresa: Uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen**. Revista de Administração, São Paulo, v.38, n.1, p. 37 – 45, jan./fev./mar. 2003.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In: Encontro da ANPAD, N. 24, Florianópolis. Anais: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CARROL, Archie B. **The pyramid of corporate social responsibility**: toward of moral management of organizational stakeholder. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CHEIBUB, Z. B.; LOCKE, R. M. (2002), **"Valores ou interesses? Reflexões sobre a Responsabilidade Social das empresas"**, in Kirschner, Gomes e Cappellin (orgs.), Empresa, empresários e globalização. RJ: FAPERJ e Relume Dumará.

CRUZ, Lucia Maria Marcellino de Santa. **Responsabilidade Social: Visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, 2006.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. **Voluntariado Empresarial: Modismo ou Elemento Estratégico?** In: ENANPAD, 26., 2001, Campinas. Relação de trabalhos. Campinas: ENANPAD, 2001

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 35, n. 2, mar./abr. p. 57-63. São Paulo 1995.

Indicador ETHOS de Responsabilidade Social 2007 - Coordenação de Ana Luica de Melo Custódio e Renato Mayal - São Paulo. Inst Ethos. 2007. Disponível em: http: //www.ethos.org.br/Desktop Default.aspx?TabID= 3344&Alias= Ethos& Lang. Acesso em 22 abril 2014.

KREITLON, M. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial**. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba.

LOUETTE, Anne. **Gestão do Conhecimento Compêndio para a Sustentabilidade**: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. 1ª ed. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de. FROES, Cezar. **Gestão da responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2001.

MIRANDA, Rubens. AMARAL,Hudson. **Governança Corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 45 (4) 1069-64 Jul./Ago. 2011.

Oliveria, A. J.; Rocha, F. M. & Pires, M. P. (2008)**. O impacto da responsabilidade social corporativa no esforço de compra dos consumidores**. *Anais do Encontro de Marketing da Anpad*, 3, Curitiba.

OTTMAN, J.A. Marketing Verde. São Paulo: Makron Books, 1994.

PESSOA, R.W; NASCIMENTO, L. F; NEVES, J. A; FILHO, G. S. **Estratégia e Vantagem Competitiva da Responsabilidade Social Empresarial**. Gestão & Regionalidade, v. 25, n. 74, mai./ago. Fortaleza, 2009.

RODRIGUES, Maria Aparecida. **Análise da participação dos colaboradores no programa de responsabilidade social empresarial (RSE) da empresa Losango Promoções de Vendas das filiais de Brasília – DF, e identificação da existência de benefícios**. Trabalho de Conclusão de Curso, Brasília, 2013.

TENÓRIO, F. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ISSN: 2318-1052

A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NA ESCOLHA DE ACADEMIA DE DANÇA, EM MOSSORÓ-RN.

Bruna Lourena de Lima Dantas (brunalima.adm@hotmail.com)

Yákara Vasconcelos Pereira Leite (yakarav@gmail.com) - orientadora

Débora Dayanny de Freitas Facundes (dayanny_freitas@hotmail.com)

RESUMO

O mercado de dança na cidade de Mossoró ainda é tímido, porém encontra-se em constante expansão, consequentemente torna-se cada vez mais importante a o conhecimento do comportamento do consumidor afim de que seja possível o desenvolvimento empresarial das academias de dança da cidade. Dentro desse contexto, o presente estudo buscou analisar a influência da estratégia de diferenciação na escolha das academias de dança localizadas Mossoró-RN por parte dos entrevistados. Para que fosse possível foram estabelecidos três objetivos específicos: Analisar quais ações da estratégia de diferenciação as empresas selecionadas utilizam; Verificar como a competição entre as empresas interfere na decisão de aquisição do serviço por parte do consumidor entrevistado e identificar a relação entre os principais fatores da estratégia de diferenciação e o comportamento dos consumidores na escolha de academia de dança

Palavras-chave: Comportamento do consumidor; Competição; Estratégia de diferenciação.

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual em que as organizações estão inseridas apresenta uma série de desafios que as levam a um caminho de maior competitividade, em que precisam atentar para determinados fatores, sob pena de serem ultrapassadas pela concorrência. A velocidade com que as mudanças ocorrem no mercado, trazendo novos segmentos de clientes, bem como concorrentes, antes improváveis, exige das dirigentes o uso de ferramentas gerenciais, aplicação de estratégias que as diferenciem dos demais concorrentes e, sobretudo a observação da opinião do consumidor. De acordo com Espartel (2009) ser orientado para o mercado implica na identificação de necessidades dos clientes e em empreender esforços para que estas necessidades sejam atendidas, entregando-se aos consumidores um produto ou serviço de qualidade. O sucesso da organização está diretamente ligado à entrega de valor superior aos seus clientes e a sua satisfação. A percepção sobre a importância de se manter o foco no cliente é crescente nas organizações, desde as últimas décadas, as empresas se preocupam com os ideais de produção e seus processos. Ferrel e Hartline (2010) explicam que o conceito de marketing surgido entre a metade e o final do século XX, o foco na satisfação do consumidor e o alcance dos objetivos da empresa, levou à percepção de quais necessidades dos consumidores não estavam sendo satisfeitas e, consequentemente passou-se a realizar mais pesquisas na área. Ferrel e Hartline (2010) ainda explanam que a criação de culturas organizacionais que dêem prioridade à opinião do consumidor gera uma entrega de valor muito maior para os clientes, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos tende a alcançar desempenho superior e, consequentemente, a obtenção de melhor resultado para a organização. O entendimento de como os consumidores se comportam frente às estratégias

de diferenciação criadas pelas empresas, com a finalidade de se manterem atuantes e em ascensão diante de um mercado competitivo é de fundamental importância para a compreensão da influência que estes exercem sobre as decisões tomadas pelas empresas.

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

. Para Kalil e Gonçalves Filho (2012), o comportamento do consumidor é o estudo do processo vivido pelos indivíduos ao tomarem decisões de empregar seus recursos em itens relacionados ao consumo, fazendo assim uma vinculação com os propósitos dos profissionais de marketing, que buscam identificar as necessidades e induzir o cliente a consumir o produto ou serviço. Concordando com o exposto Kotler e Keller (2012, p. 164) definem comportamento do consumidor como "[...] o estudo de como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos". Dessa forma, estudar como o consumidor se comporta, o que ele almeja e quais fatores interferem no processo de planejamento e decisão de compra é demasiadamente importante para que as empresas possam garantir seu espaço no mercado. Peter e Olson (2012) afirmam que o comportamento do consumidor envolve os pensamentos e os sentimentos sentidos pelas pessoas ao longo do processo de consumo, segundo esses autores, o comportamento do consumidor também inclui todas as coisas do ambiente que contribuam para esses pensamentos, sentimentos e ações.

Schiffman e Kanuk (2012, p.1) conceituam o comportamento do consumidor como: "[...] o comportamento que os consumidores apresentam na procura, na compra, na utilização, na avaliação e na destinação dos produtos e serviços que atendem suas necessidades", complementando o exposto, Casas (2010) defende que o comportamento do consumidor lida com diferentes áreas do conhecimento, tais como economia, psicologia, antropologia, sociologia e comunicação, que proporciona aos profissionais de marketing a tarefa de estudar as influências e as características do comprador para lhes oferecer a melhor oferta. O comportamento do consumidor, segundo Peter e Olson (2012) é dinâmico, devido às mudanças que ocorrem constantemente na sociedade e no mercado, as quais afetam diretamente a opinião e o modo do consumo. Um exemplo de como o comportamento de compra vem mudando ao longo do tempo é a internet que alterou a maneira como os consumidores procuram informações sobre produtos e serviços, bem como o seu modo de consumo.

A natureza dinâmica do consumo do consumidor torna necessária a constante atualização e pesquisas pelos profissionais de marketing, de acordo com Peter e Olson (2012) torna o desenvolvimento de estratégias de marketing uma tarefa estimulante, mas difícil. Outra característica do comportamento do consumidor é o envolvimento que esse tem com interações, Peter e Olson (2012) explanam que o comportamento do consumidor envolve interações entre pensamentos, sentimentos e ações de pessoas inseridas em determinado ambiente. Quanto a essa questão, os profissionais de marketing precisam compreender o significado que os produtos e as marcas passam para os clientes, bem como o que esses profissionais precisam fazer para estimular o ato de fazer compras, a compra em si e o consumo. Quanto mais os profissionais de marketing entenderem sobre a maneira que essas interações influenciam os clientes individualmente, os mercados-alvo de consumidores semelhantes e a sociedade, poderão satisfazer as necessidades e os desejos de consumo dos clientes, assim como aumentar a entrega de valor. O comportamento do consumidor também é determinado por trocas, nesse sentido Peter e Olson (2012) explicam que o comportamento do consumidor envolve renúncia de dinheiro em troca de algum produto ou serviço, ou seja,

troca entre os consumidores e comerciantes, cabe ao marketing ajudar a gerar essas trocas por meio da formulação e implementação de estratégias. Muitos são os fatores que influenciam o comportamento do consumidor. De acordo com Kotler e Keller (2012) o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais, sendo os culturais, o de maior predominância. Para os autores, os fatores culturais são os mais importantes, pois entendem que a cultura é o principal determinante dos desejos e comportamento de uma pessoa, os valores, que são diferentes em cada região, influenciam e referenciam o desejo de compra dos consumidores. Os profissionais de marketing devem atentar para a distinção de cultura e comportamento das pessoas de cada país para melhor entender o que oferecer a cada um deles especificamente.

Os fatores sociais podem ser os grupos de referência, família, papéis sociais e status, segundo Kotler e Keller (2012) as pessoas são significativamente influenciadas por seus grupos de referência, estes podem ser família, amigos vizinhos ou colegas de trabalho, sendo a família um grupo muito importante, pois muitas vezes o consumo gira em torno das necessidades e desejos deste grupo. Os fatores pessoais também exercem forte influência nas decisões de compra dos consumidores, estes podem ser idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, entre outros fatores. Constantin, Abicht e Ceolin (2013) também concordam que o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status. Agregar valor a um produto ou serviço, criando uma diferenciação para o consumidor e satisfação superior ao esperado é o desafio do marketing

É essencial que as organizações possuam profissionais de marketing competentes e observadores capazes de reconhecer o que precisa ser oferecido aos seus clientes, afim de criar estratégias que influenciem o comportamento do consumidor. Peter e Olson (2009) afirmam que inicialmente os profissionais de marketing podem obter informações sobre o afeto, a cognição e o comportamento dos consumidores em relação ao produto ou serviço, por meio de pesquisas. Após essa fundamentação teórica, e os devidos julgamentos gerenciais, esses profissionais devem elaborar ou mudar os estímulos no composto de marketing, para em seguida, implementá-los no ambiente.

2.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Em marketing, as estratégias são conceituadas por Ferrell e Hartline (2010) como a descrição de como a empresa vai satisfazer as necessidades e os desejos dos seus clientes. Entre as muitas estratégias as quais uma organização pode optar para desenvolver e implementar, destaca-se a estratégia de diferenciação. A diferenciação assume papel importante no cenário competitivo atual, por nortear as ações que as empresas devem aplicar para a obtenção de vantagem competitiva, Porter (2009) explica que as estratégias que podem melhorar os resultados das empresas são foco, custo e diferenciação. Neste sentido Maiochi, Casas e Guevara (2011) afirmam que a vantagem principal de uma estratégia de diferenciação é o fato desta criar e enfatizar um motivo para o consumidor adquirir um produto da empresa e não de seus concorrentes. Os autores também salientam que a diferenciação cria uma vantagem baseada no mercado, assim, os produtos ou serviços que são diferenciados de uma maneira valorizada obtêm preços e margens mais altos, evitando a concorrência baseada exclusivamente no preço.

De acordo com Maiochi, Casas e Guevara (2011) a diferenciação pode ser aplicada a todas as etapas de uma oferta comercial, dentre estas, as mídias e a mensagem publicitária. Nos dias de hoje a estratégia de diferenciação deve ser constantemente mudada em razão da

heterogeneidade dos mercados. Estes devem ser analisados de acordo com o tempo e o espaço, segundo o ciclo de vida dos produtos. Porter (1992) explica que uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece algo singular e valioso para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo. De acordo com Miritz e Waquil (2012), a diferenciação permite que a empresa agregue um preço prêmio, venda maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como maior lealdade do comprador durante períodos de tempo nem sempre regulares. A diferenciação tem como resultado um desempenho superior se o preço prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado ao fato de o produto ser único. Os autores acreditam que a diferenciação de uma empresa pode agradar a um grupo amplo de compradores em uma indústria ou a apenas um subgrupo de compradores com necessidades particulares.

Miritz e Waquil (2012) acreditam que a diferenciação de um produto diz respeito à introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que tenha a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente por ela produzida, e que será comercializada em seus mercados. É importante que os consumidores saibam das informações sobre a mercadoria, pois é a partir deste conhecimento que tomarão as decisões de compra, cabendo a empresa a divulgação dos seus produtos ou serviços a fim de promover conhecimento para seus consumidores. A diferenciação se caracteriza pela identificação e análise de benefícios que possam ser importantes ao consumidor, assim, as empresas devem pesquisar e analisar as ofertas existentes e os níveis de expectativas dos consumidores para determinar as características mais importantes a serem incluídas e ainda, a atenção aos produtos diferenciados, para que os objetivos de marketing sejam alcançados, os profissionais precisam atentar para as questões citadas.

O autor Kotler (2008) explica como uma empresa pode realizar estratégias de diferenciação de seus concorrentes mediante cinco dimensões: Diferenciação de produto, que se divide entre os produtos que podem sofrer pouca variação e aqueles que podem ser diferenciados com facilidade, as principais diferenciações dos produtos são as características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e design; Diferenciação de serviços: é uma estratégia utilizada principalmente quando o produto fornecido pela empresa não pode ser diferenciado e ela precisa obter vantagem competitiva diferenciando os aspectos de serviço, agregando valor e melhorando a sua imagem.

Kotler (2008) explica que os principais diferenciadores de serviço são facilidade de pedido, instalação, treinamento do consumidor, manutenção e conserto; Diferenciação através de pessoas, em que as empresas devem investir na contratação de pessoas qualificadas e em treinamentos que possam diferenciar os seus funcionários de seus concorrentes, obtendo com isso, vantagem competitiva frente a estes, algumas características que as pessoas bem treinadas precisam apresentar são competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsividade e comunicação; Diferenciação através de canal, em que as empresas obtêm diferenciação por meio do modo como desenvolvem seus canais de distribuição, no que se refere à cobertura, experiência e desempenho; Diferenciação através de imagem, que compreende a maneira como o público percebe a empresa ou seus produtos, deve ser dada bastante atenção para esse quesito de diferenciação, pois a imagem pode despertar na visão que o consumidor tem da empresa, singularidade, emoção e distinção.

Como foi apresentada, há uma gama de ações de estratégias de diferenciação, as quais as empresas devem implementar para se destacarem, de modo que ofereceram algo singular e de valor superior aos seus clientes. A identificação correta de como se diferenciar é muito importante para que a empresa tenha sustentação e ganhe destaque no mercado, bem como a escolha de seus concorrentes.

2.3 COMPETIÇÃO

A competição é inerente a maior parte dos setores do mercado, seu surgimento, segundo Baiardi (2008) se deu na etapa da sociedade de produtores simples de mercadorias, evoluiu nas sociedades escravistas e na sociedade feudal, ganhou corpo durante o mercantilismo e durante o capitalismo competitivo pós-revolução industrial. A essência da competição e suas diretrizes foram modificadas no capitalismo monopolista, nascido dos escombros das crises cíclicas da segunda metade do século XIX. A partir do nascimento do capitalismo monopolista, a competição deixou de ser ditada por normas, contrariou costumes e instituições e se estabeleceu de maneira mais direta e relevante. Segundo o autor, a competição, como ação do funcionamento do mercado, tem sua gênese vinculada ao nascimento da sociedade civil, sendo uma manifestação desta ao longo da história. Antes do capitalismo monopolista, a competição não atuava de maneira tão direta, de modo até, a causar conflitos e destruição de seus concorrentes, porém, na fase do capitalismo monopolista a competição passa a ser um tanto impiedosa.

Ao longo do tempo a competição foi se tornando cada vez mais presente entre as indústrias, a competitividade se mostra crescente no cenário atual. Com o surgimento de novos produtos e tecnologias, as empresas vislumbram um ambiente de competição cada vez mais intenso. Este ambiente exige que as empresas se posicionem estrategicamente, de forma correta, para que possam permanecer e crescer no mercado. Neste contexto, a escolha da estratégia é de crucial importância para uma empresa. Para ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, as empresas precisam elaborar e delimitar estratégias que venham a sustentar seus objetivos, para Porter (2009) as organizações precisam delimitar estratégias para oferecer um valor superior aos seus clientes.

Os constantes embates entre as organizações em busca de um desempenho superior, tanto em termos financeiros, quanto em termos de participação de mercado, levam as empresas a se inserirem no ambiente de competição. É preciso entender a estratégia em torno das organizações, Porter (2009) para tal define que a competição vai além da fronteira dos tradicionais adversários para incluir também quatro forças competitivas, as quais determina: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos. A interação dessas forças determina os moldes da organização. A principal ideia da estratégia competitiva é a diferenciação, assim é necessário que se escolha, de forma deliberada, um conjunto de diferentes atividades para proporcionar um mix de valores.

A essência da estratégia está nas atividades, escolher o modo como se vai executar as mesmas atividades ou focar em novas ideias de atividades em relação aos rivais. A escolha de novos segmentos de mercado para posicionar-se de maneira diferente é um modo de pôr em prática a competição estratégica. “A competição estratégica pode ser vista como o processo de conceber novos posicionamentos, cativando clientes já atendidos por posicionamentos tradicionais ou atraindo novos clientes para o mercado” (PORTER, 2009, p.44). A escolha desse posicionamento exige do gestor criatividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O ser humano é movido pela curiosidade, é através desse sentimento de desbravador e disposição à pesquisa, que são descobertas e formuladas as teorias e o que se sabe acerca das

organizações e dos demais fatores que compõem a sociedade. Para tal, muitas vezes os autores buscam um consenso sobre a utilização rigorosa do método na pesquisa, porém ainda há divergências em torno de quais devem ser usados. Benedicto, Stieg e Andrad (2011) explicam que os debates sobre qual a melhor abordagem, se quantitativa ou qualitativa, permanecem efervescentes, embora venham sendo discutidos desde a década de 1970. Esses autores evidenciam que, nos estudos organizacionais, a pesquisa qualitativa é adequada para propósitos descritivos, enquanto a quantitativa volta-se para propósitos analíticos. Um método não precisa, necessariamente excluir o outro. Nos dias atuais, dentro do campo de estudo das organizações, é preciso definir quais objetivos pretende-se alcançar, para então escolher qual método é mais adequado. A pesquisa qualitativa é referenciada por Severino (2007) como tendo seus fundamentos muito mais epistemológicos do que as próprias especificidades metodológicas.

Foi escolhida para este trabalho, a pesquisa qualitativa, explicitada por Stake (2011) como sendo um estudo interpretativo, em que se fixa nos significados das relações humanas a partir de diferentes pontos de vista; experiencial, porque tem como foco as observações feitas pelos participantes e leva em consideração principalmente o que é visto do que é sentido; situacional, no sentido de que os contextos onde os objetos são aplicados são únicos; além de ser personalístico, porque trabalha para compreender as percepções individuais. A escolha do objeto de pesquisa ocorreu com o propósito de expressar o estudo, a partir da realidade e da perspectiva das pessoas. De acordo com Silva et al. (2013), a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador a obtenção de informações detalhadas, por ter contato direto com o informante, já que as inferências são superficiais e pode-se ter uma descrição mais confiável e correta dos fatos. Portanto, confiabilidade é um critério extremamente necessário, independentemente do tipo de pesquisa escolhido.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, Gil (2009) recomenda a entrevista individual por ser utilizada para investigar um tema em profundidade. A pesquisa de campo, de cunho exploratório foi feita através de entrevistas individuais, inicialmente com os gestores das academias de dança de Mossoró-RN, a partir dessa pesquisa, os resultados foram extraídos e selecionadas as três academias de dança mais citadas pelos gestores, na fase da pesquisa exploratória que visou conhecer o setor para identificar as academias com maior grau de diferenciação. Após essa seleção, foram entrevistados cinco clientes por academia, e mediante o uso de roteiro de entrevista, a pesquisa foi aplicada. Em relação ao local, as entrevistas foram realizadas nas próprias academias de dança, bem como nas casas dos clientes. Para garantir a qualidade da pesquisa, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa pesquisa tem como principal objetivo analisar como a estratégia de diferenciação influencia o comportamento de consumidores entrevistados na escolha de academias de dança, localizadas na cidade de Mossoró- RN. Para solucionar essa questão, foram criados objetivos específicos, os quais são: analisar quais ações da estratégia de diferenciação as principais empresas do setor utilizam; verificar como a competição entre as empresas interfere na decisão de aquisição do serviço do consumidor e identificar a relação entre os principais fatores da estratégia de diferenciação e o comportamento dos consumidores na escolha de academias de dança. Baseando-se nesses objetivos de pesquisa, os dados coletados através das entrevistas semiestruturadas foram interpretados, bem como foi feita uma observação do cenário, os resultados serão apresentados ao logo deste capítulo.

4.1 Implementação da estratégia de diferenciação

O mercado de dança de Mossoró-RN ainda é tímido, e pode se dizer que se encontra em crescimento, como boa parte das atividades artísticas da região. Para que se pudesse entender como este mercado funciona, bem como entender a maneira como os administradores gerem suas organizações, foi feito um aprofundamento do estudo no setor, afim de compreender de forma holística as estratégias de diferenciação implantadas nas academias de dança.

Porter (1992) acredita que uma empresa diferencia-se de seus concorrentes quando consegue oferecer a seus consumidores alguma coisa valiosa e singular. Quando questionados sobre os motivos de terem escolhidos a academia em questão, bem como sobre a diferenciação que acreditavam que a academia de sua escolha tinha das demais, as principais respostas foram em relação à qualidade dos serviços. Visto que a modalidade predominante nas academias é o ballet clássico, e este é ensinado de maneira universal, ou seja, o que as empresas podem fazer para se diferenciar, é buscar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, já que os demais proporcionam os mesmos serviços que elas.

De acordo com as respostas obtidas, percebemos que a principal estratégia de diferenciação utilizada, segundo Kotler (2008) é a diferenciação através de pessoas, compreendida como a estratégia que as empresas devem investir na contratação de pessoas qualificadas e em treinamentos que possam diferenciar os seus funcionários de seus concorrentes, obtendo com isso, vantagem competitiva frente a estes, outros entrevistados, de outras academias, também citaram a capacitação dos funcionários como um ponto importante de diferenciação. Também foi evidenciada a diferenciação por meio de imagem, que Kotler (2008) explica como a estratégia que compreende a maneira como o público percebe a empresa ou seus produtos. Deve ser dada bastante atenção para esse quesito de diferenciação, pois a imagem pode despertar na visão que o consumidor tem da empresa, singularidade, emoção e distinção.

Diante dos dados coletados, percebe-se que algumas academias se preocupam mais com a sua imagem do que as outras, enquanto uma promove ações de marketing para tornar conhecida a sua marca, outras se confiam na tradição e consolidação da sua marca na cidade. Apesar de identificadas ações de estratégias de diferenciação, as academias de dança de Mossoró-RN ainda encontram alguma dificuldade para oferecer a singularidade citada por Porter (1994), a entrega de um serviço de desempenho superior à concorrência, a exemplo de ocorrer em uma academia mais do que nas outras. No entanto, essa preocupação com a diferenciação é notada de maneira muito tímida nesse cenário. É preciso que se observe o concorrente e suas estratégias, para então entender como ocorre a decisão de aquisição do serviço do consumidor.

4.2 A competição entre as empresas e a decisão de aquisição do serviço do consumidor

Esta seção tem o propósito de atender ao segundo objetivo específico que é Verificar como a competição entre as empresas interfere na decisão de aquisição do serviço por parte do consumidor. A competição entre as academias de dança de Mossoró analisadas acontece

de maneira desestruturada e tem sua concorrência desvalorizada. Mostra-se desestruturada porque há ausência da análise de mercado, desvaloriza a concorrência pois os gestores sabem da existência dos concorrentes, mas não procuram entender quais ações de estratégia utilizam. Desse modo foi observado que a competição entre as academias de dança de Mossoró não tem relação direta com o comportamento do consumidor, pois os entrevistados nem percebe a sua dinâmica. Porter (1994) acredita que a vantagem competitiva surge do valor que a empresa cria para seus consumidores e que consegue ultrapassar o custo de fabricação. Além disso, na sua visão, a satisfação das necessidades do consumidor, juntamente com o valor por ela criado podem ser determinantes na criação de vantagem competitiva.

Kotler (2008) atenta para a atração e, sobretudo para a retenção de clientes e explica a importância do relacionamento constante com o cliente, afirmando que o melhor método para mantê-lo é entregar-lhe um alto valor, frente a seus concorrentes, reafirmando o princípio da competição baseada na entrega de valor para os consumidores. A decisão de aquisição do serviço é algo pessoal do consumidor, cabe as empresas buscar modos de satisfazer as suas necessidades. Constantin, Abicht e Ceolin (2013) afirmam que ao longo dos anos, as organizações passaram a considerar com mais ênfase a questão do comportamento do consumidor, avaliando a satisfação do cliente após a compra do produto, certificando-se de que retornariam a empresa para comprar. Concordando com o exposto, Kalil e Filho (2012) explicam que diante da crescente necessidade e interesse por parte das organizações em encontrar estratégias eficazes para influenciar o comportamento do consumidor, o volume de estudos nessa área aumenta significativamente.

Diante dos resultados da pesquisa, podemos observar que pouco é investido em pesquisa sobre o comportamento do consumidor, por parte das empresas do setor artístico de academia de dança de Mossoró, os entrevistados não reconhecem ações das estratégias de competição pois não são questionados acerca de suas necessidades, através de pesquisas. Para que as empresas tenham condições de competir entre si, e alavancar a liderança do setor, é muito importante que invistam nessas pesquisas. Segundo Kalil e Filho (2012), o comportamento do consumidor possui uma dinâmica complexa que engloba um processo iniciado por motivação, influenciado por fatores intrínsecos e extrínsecos, no qual o consumidor assume papéis intercambiáveis de comprador, influenciador e utilizador, que podem existir isolados ou conjuntamente. Esse comportamento deve ser observado e entendido dentro de um contexto ambiental de referência que envolve a estrutura social e os grupos dos quais o consumidor participa.

No cenário das academias de dança mossoroenses, a percepção dos consumidores acerca da competição entre as empresas gira em torno da qualidade dos serviços, estrutura física e imagem. Geralmente, as que detêm melhor qualidade nos serviços, na opinião dos consumidores, têm deficiência nas outras áreas citadas. A que concentra a melhor estrutura já não investe tanto em capacitação e consequentemente também compromete a qualidade dos serviços (ver quadro 3). Dessa forma o consumidor precisa abrir mão de algum dos fatores citados na hora de optar por uma academia de dança. Silva e Ferrerira (2012) concordam que o consumidor está cada vez mais exigente em relação aos seus fornecedores. Os consumidores querem mais atenção, bom atendimento, qualidade e variedade dos produtos, bom preço, dentre outros inúmeros motivos que são capazes de influenciar na sua compra e instigá-lo a consumir.

A competição e a obtenção de vantagem competitiva, estão intimamente ligadas ao comportamento do consumidor, pois é através da observação deste último que as empresas poderão criar estratégias e embasar a tomada de decisões. Espartel (2009) acredita que a orientação para o mercado envolve o desenvolvimento de uma cultura organizacional que são

promovidos os comportamentos necessários para que seja criado valor superior ao cliente com vistas a obter um desempenho superior por parte da empresa. Ser orientado para o mercado implica, portanto, na identificação de necessidades dos clientes e em empreender esforços para que estas necessidades sejam atendidas, entregando-se ao cliente um produto de qualidade. Constantin, Abicht e Ceolin (2013) afirmam que mercado atual é composto por muitos concorrentes. Os consumidores modernos não têm mais o sentimento de "traição" ao optar por outras marcas em suas compras. A lealdade à marca é cada vez menor, o que torna consideravelmente mais árduo nesta dinâmica do mercado manter a fidelidade dos clientes, para tanto é necessária a atenção das empresas aos desejos e necessidades dos consumidores, essa observação precisa ser constante.

De acordo com o que foi observado, as academias de dança de Mossoró-RN, não atentam devidamente para o mercado consumidor, já que não são feitas pesquisas com a finalidade de conhecer seu público, e consequentemente, satisfazer suas vontades, para estabelecer vantagem competitiva frente a seus concorrentes, de maneira a se tornar sólida e ganhar espaço no mercado. Os gestores precisam conciliar suas funções de professores e administradores, desse modo a criação de estratégias para ganhar vantagem competitiva não é vista por eles como prioridade, não enxergando assim, nitidamente, aspectos de competição entre as academias de dança da cidade.

4.3 A estratégia de diferenciação e o comportamento de escolha dos consumidores

Ao longo dessa pesquisa foram identificadas ações da estratégia de diferenciação implementadas pelas empresas selecionadas do segmento de dança em Mossoró-RN. Esta seção tem o propósito de identificar se existe relação entre as ações de estratégia de diferenciação observadas e o comportamento do consumidor desses serviços. As principais ações de estratégias de diferenciação identificadas são diferenciação de serviços, que os fatores mais citados foram a cortesia dos funcionários e a estrutura física, a diferenciação através de pessoas, que os consumidores destacaram a qualificação dos professores e os fatores de confiança e comunicação entre estes e os pais. Além da diferenciação por imagem, que foram identificados aspectos de tradição da organização por parte de algumas, e divulgação por parte de outras.

Ao serem perguntados sobre as ações de estratégias de diferenciação encontrados na academia da qual faziam parte, alguns entrevistados responderam que percebiam nos serviços, a cortesia dos funcionários como um bom fator, foi perceptível que o fato de serem bem tratados atrai os clientes, bem como auxilia na retenção dos mesmos. Outro fator citado foi a estrutura física, onde alguns os respondentes falaram que sentiam o lugar que eles frequentavam como sendo o de melhor estrutura física, comparado aos demais, e classificando essa estrutura como sendo potencial para a entrega de um valor maior dos serviços aos clientes.

A diferenciação através de pessoas foi observada como a principal ação de diferenciação, ou seja, as academias tentam oferecer mais qualidade, capacitar seus funcionários e estabelecer uma boa comunicação e confiança com os alunos e pais de alunos afim de oferecerem um valor superior nos seus serviços, porém dificilmente conseguem oferecer algo de singular, visto que quase todas elas investem nesse aspecto. A ação de estratégia de diferenciação que mais se aproximou da singularidade nos serviços foi a tomada pela academia Y, quando essa organização traz professores de outros estados, para continuamente ministrarem cursos para seus alunos. As ações através de pessoas tem relação com o comportamento do consumidor, visto que a característica de qualificação do pessoa e

qualidade do ensino é tido como o principal indicador na hora de escolher qual academia de dança frequentar.

Algumas academias de dança na cidade de Mossoró, se preocupam potencialmente com a sua imagem mais do que seus concorrentes, ao longo da pesquisa as ações de diferenciação através de imagem apareceram como um fator pelo qual os consumidores procuram as academias ou as consideram um bom lugar para frequentar. A diferenciação através de imagem pôde ser percebida de duas maneiras: Uma das academias já tem sua marca tradicionalmente consolidada no mercado, visto ser a mais antiga no setor, sendo quase pioneira na cidade de Mossoró nesse segmento. Outra academia investe em serviços de publicidade e propaganda para expandir sua imagem, apostando nisso para diferenciar-se das demais, já que nesse setor não há muita preocupação com a expansão da imagem das empresas por meio dos veículos de comunicação. A criação e implementação de estratégias de diferenciação para que seja entregado um valor superior ao cliente, deve partir de uma análise do mercado, que por sua vez, pode ser embasada por meio da observação dos concorrentes e de pesquisas feitas com o próprio público consumidor. Porter (2004) atenta para a importância de definir quais concorrentes deverão ser examinados na hora de traçar estratégias de diferenciação.

As ações de estratégia de diferenciação nas academias estudadas se dão principalmente por meio de pessoas, serviços e imagem. Percebe-se que a diferenciação de serviços é feita quando não é fácil diferenciar o produto, portanto as organizações investem na qualidade da entrega de serviços, como a dança, especialmente o ballet clássico, dificilmente pode ser diferenciado, visto que se trata de uma dança universalmente praticada, possuindo métodos padronizados de prática, por isso, a saída para as empresas é investir em treinamento de pessoal e estrutura física. Destas, a principal estratégia implementada pelos gestores é aquela que, segundo Kotler (2000) pode proporcionar à organização a obtenção de uma sólida vantagem competitiva, a diferenciação por pessoas, em que as academias de dança investem em capacitação dos seus professores.

> "Os professores daqui são bem qualificados, são ótimos bailarinos e tem muito a nos ensinar, sem dúvidas esse é um diferencial da academia, os professores daqui são famosos na cidade por serem bons bailarinos, eles que participam dos principais espetáculos da cidade, é um prazer ser aluna deles." (RESPONDENTE M DA ACADEMIA Z

Segundo Kotler (2000), a imagem da empresa é envolvida por muitos fatores que não pode controlar, além de precisar de fatores que determinarão a efetividade da mesma, tais como a personalidade do produto e a proposta de valor, a distinção da transmissão dessa imagem perante seus concorrentes e a comunicação de um poder emocional que vai além de uma simples mensagem mental. Foi observado que, na realidade mossoroense, os gestores tomam sua decisão com base na observação dos seus concorrentes, e no que eles acham que o público precisa, e devido as suas próprias experiências. Não há uma preocupação por parte dos administradores na contratação de profissionais de marketing, para que seja feito um estudo detalhado do segmento de dança em Mossoró, e do que o público consumidor realmente deseja.

> "Eu conheci a academia através de um comercial que passa na tv local, minha mãe já tinha ouvido falar daqui, mas quando ela viu que a academia tava passando na tv, ela gostou da estrutura, viu que era uma academia bonita, que todo mundo falava que era boa, então ela me colocou aqui." (RESPONDENTE C DA ACADEMIA X)

Por outro lado, por se tratar de um mercado ainda tímido, o consumidor dificilmente encontra tudo o que procura em uma academia de dança, porém abdica de algum fator para que possa executar a atividade desejada. Assim, entende-se que as ações de estratégia de

diferenciação tomadas pelos gestores satisfazem em alguns aspectos os desejos do consumidor, porém o comportamento destes em relação à escolha das academias de dança, não influencia diretamente a tomada de decisão por parte dos gestores, já que não são executadas estratégias para que os consumidores sejam ouvidos e opinem acerca do que preferem.

5 COSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar o projeto serão apresentadas nessa sessão as principais reflexões obtidas. O objetivo geral foi analisar como a estratégia de diferenciação influencia o comportamento de consumidores entrevistados na escolha de academias de dança, localizadas na cidade de Mossoró- RN, os objetivos específicos foram: Analisar quais ações da estratégia de diferenciação as empresas selecionadas utilizam; Verificar como a competição entre as empresas interfere na decisão de aquisição do serviço por parte do consumidor entrevistado e identificar a relação entre os principais fatores da estratégia de diferenciação e o comportamento dos consumidores na escolha de academia de dança.

Ao longo da pesquisa foi possível observar que a forma como as academias de dança competem é desestruturada, e que os gestores tem certa dificuldade de reconhecer as estratégias utilizadas pela concorrência, constatou-se também a falta de interesse destes por pesquisas acerca do mercado e da opinião do consumidor, para que a partir saí pudessem formular suas estratégias. Em relação ao comportamento do consumidor na escolha das academias de dança, foi constatado que estes reconhecem e se sentem atraídos pelas ações de estratégia de diferenciação através de pessoas, serviços e imagem, e que fatores como qualificação dos professores, cortesia dos funcionários, estrutura física, tradição no mercado, comunicação e confiança nos profissionais da academia os levam à fidelização a academia de dança que frequentam.

Quando iniciou-se esse estudo, foi percebida a carência de literatura e de pesquisas que falassem acerca do tema escolhido, portanto o presente projeto visa contribuir não somente para as academias de dança participantes, mas também para os estudos do campo acadêmico sobre o comportamento do consumidor nesse determinado mercado. Para estudos futuros recomenda-se uma análise de quais recursos competitivos as empresas do setor artístico de Mossoró-RN podem utilizar para fidelizar seus clientes. Que a curiosidade e a vontade de aprender mais nos motive ao vasto campo do conhecimento, que entendamos que administrar é verdadeiramente uma arte.

REFERÊNCIAS

BAIARDI, Amílcar. Competição e Competição/Cooperação. O&S, São Paulo, v.15, n.45, p. 1-60, 2008.

BENEDICTO, Samuel Carvalho, BENEDICTO; Gideon Carvalho; STIEG, Carlos Maciel; ANDRAD, Gustavo Henrique Nogueira. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n.30, p. 39-60, 2011

CONSTANTIN, Henrique; ABICHT, Alexandre de Melo; CEOLIN, Alessandra Carla. Comportamento do consumidor: Produtos de uma micro cervejaria. Desafio Online, Campo Grande, v.1, n. 1, art.1, 2013.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul. Comportamento do consumidor. Rio de janeiro: LTC, 2000. p. 8

FERREIRA, Ednalva da Silva Gomes; SILVA, Flávia Carolina. O comportamento do consumidor do North Shopping Caruaru/PE. REUNA, Belo Horizonte, v.17, n.4, p. 29- 46, 2012.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p.104-161.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, p. 109 - 121, 2009.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 51-53.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração do Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p 139- 370.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 314-318

MAIOCHI, Ana Paula; CASAS, Alexandre L.L.; GUEVARA, Harnoldo H. Diferenciação de serviços no setor turístico de Caso de São Sebastião – SP. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, V. 13, n. 2 - p. 220-243, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, p. 38-96, 2011.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. Estratégia: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 68

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 2009. p. 5-9.

PORTER, Michael. E. Competição. Rio de Janeiro: Elsenier, 2009. p. 3-73.

PORTER, Michael. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 39-40

PORTER, Michael. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 2-112

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: STC, 2012. p. 1

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. Princípios de marketing: uma perspectiva global. Trad. Lenke Peres. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 308.

SILVA, Tayso; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandro Marino; HINTERLANG, Cristina. Metodologia em voga no campo de empreendedorismo: emprego de métodos quantitativos para o estudo das características inerentes aos empreendedores. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 181-209,2013.

STAKE, Robert E. Pesquisa Qualitativa: Estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011. p. 25 – 46

ISSN: 2318-1052

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: SOCIALIZANDO PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS LOJAS RIACHUELO, MOSSORÓ-RN.

Késia Suyanny S. da Costa (suyannycosta@hotmail.com)
Rafael Ramon de Almeida Nunes (xxrafael_ramonxx@hotmail.com)
Andressa Paiva Porto (andressapaiva_@hotmail.com)
Hudson Saldanha de Lima (hudson-sl@hotmail.com)
Inácia Girlene Amaral (igirlenea@gmail.com) - orientadora

RESUMO

O processo de inclusão de pessoas com deficiência PCD's nas organizações está sendo norteado por diversas lacunas sobre a adaptação destas atuais organizações que exigem resultados e, por outro lado, quais ações destas organizações em prol da socialização em que adaptá-las a esse mercado emergem cada vez mais à capacidade de desenvolvimento e aptidão as exigências atuais. Este estudo visa analisar o processo de socialização dos PCD's em uma das Lojas Riachuelo, em Mossoró-RN. Para a obtenção desse objetivo foi feito uma pesquisa qualitativa de abordagem direta, onde os dados foram coletados através de um roteiro de entrevista junto aos trabalhadores com PCD's das lojas Riachuelo, em Mossoró-RN. Verificou-se que diante as questões coexistem diversas opiniões sobre o tema socialização organizacional e que pouco se percebe a diferença entre a inclusão de pessoas com deficiência ou não, o que nos remete a acreditar que estas pessoas podem realizar atividades normais da rotina organizacional, dentro de suas limitações. Entretanto, constatou-se que a empresa pesquisada atende as exigências legais, mas não possui capacidade de socializar devidamente esses colaboradores. Conclui-se que, a empresa não é capacitada para socializar pessoas com deficiência e por consequência repassam imprecisão no processo de socialização para os colaboradores.

Palavras-Chave: pessoas com deficiência, inclusão, socialização organizacional.

INTRODUÇÃO

Considerando as constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho a fase de socialização organizacional exige um maior comprometimento, inovação e principalmente a adaptação dos novos contratados. As pessoas com deficiência tem maior dificuldade de serem contratadas ou mesmo de se manterem no emprego em virtude de sua necessidade.

Brasil dispõe de uma das mais avançadas legislações mundiais de proteção e apoio à PCD, mas ainda uma grande lacuna na sua aplicabilidade, ainda arraigada aos preconceitos e barreiras para a integração destes trabalhadores ao mercado de trabalho (NERI et al., 2003).

A contratação de PCD's ainda é um desafio tanto para as organizações como para os próprios PCD's. Entre as principais dificuldades na contratação destes está a falta de acesso ao local de trabalho, a falta de transportes e também a falta de PCD's qualificados, tendo em vista que esse grupo tem mais dificuldades até mesmo para obter qualificação.

Atualmente, como parte das políticas afirmativas brasileiras as organizações com mais de 100 funcionários estão submetidas à lei de Cotas (Decreto n. 3.298/99) que trata da admissão de pessoas com deficiência. Essa nova exigência traz para o cenário das organizações a necessidade de gerir o trabalho dessas pessoas, que em si é uma atividade complexa, pois se caracteriza com diversos tipos de deficiência, de múltiplas intensidades,

podendo ter impacto diferenciado sobre as necessidades de adequação das condições e práticas de trabalho (SASSAKI, 2003).

Como existe a falta de preparo social por parte das organizações com essas pessoas, pesquisas demostram que as empresas contratam essas pessoas com deficiências apenas para cumprir a lei, aumentando ainda mais o preconceito existente como pessoas sem capacidade de exercer trabalhos laborais (TANAKA; MANZINI, 2005).

O processo de socializar desenvolve nas pessoas a sua comunicação com os demais envolvidos na organização. Por meio deste, estrategicamente o indivíduo interage e integra-se a cultura organizacional onde os valores são passados para os novos membros. A importância da socialização se da não apenas pela exigência legal, mas também por ser uma questão ética e que traz benefícios para a organização e para todos os funcionários, sejam eles PDC's ou não, o processo de socialização também permite que o clima organizacional fique mais agradável, o que acaba gerando maior produtividade, outro aspecto positivo é de que pessoas com deficiência, quando bem socializadas, quando são incluídas na organização tornam-se tão produtivas quanto as não deficientes, ou até mesmo mais produtivas (GIL, 2002).

Dessa forma, este trabalho apresenta a seguinte indagação: como se dá a socialização das pessoas com deficiência nas organizações? E tem por objetivo analisar o processo de socialização dos PCD's em uma das lojas Riachuelo, em Mossoró-RN.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro corresponde a esta introdução que apresenta a contextualização do tema, a definição do problema e objetivo de pesquisa. O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica acerca do tema em questão. O capítulo três traz a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que serviram de base para a elaboração deste trabalho.

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização de novos colaboradores, mais conhecido como integração, iniciação, orientação, adaptação ou indução. Segundo Banov (2008) e Shinyashiki (2002), a socialização organizacional tem como objetivo fazer que o novo colaborador se sensibilize e incorpore os valores, normas e padrões de compromisso que a empresa considera imprescindíveis para o seu bom desempenho. Que quase sempre envolve os seguintes fatores: Direitos e deveres, objetivos da organização, as regras ou princípios que asseguram a manutenção da identidade e da integridade da organização, produtos e serviços produzidos pela organização, adaptando e mantendo o colaborado nos padrões da cultura da organização.

Banov (2008) também elucida que durante o processo de socialização o novo trabalhador deverá incorporar normas, representações, símbolos e tantos outros componentes que o orientarão como este trabalhador poderá agir e pensar na organização.

Van Maanen (1989) define socialização organizacional como o processo pelo qual o colaborador aprende valores, normas de comportamentos esperados que permitam a ele participarem como membro de uma organização. Este é um processo que ocorre durante toda a carreira do colaborador dentro da organização. Durkhein (1987) diz que a socialização organizacional implica também na renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos. Shinyashiki (2002) lembra que a socialização não se restringe ao momento no qual o individuo está no grupo, há uma etapa que antecede o contato com a realidade do novo posto de trabalho.

Moreira (1997) afirma que a socialização quando feita de maneira formal pode dispor de treinamentos que visam integrar o novo funcionário, tornando mais rápida à adaptação deste e possibilitando que ele desempenhe suas funções conforme as necessidades das organizações. Levando a inferir que a principal preocupação da socialização nas organizações

é conformar as pessoas aos moldes da organização. Também o mesmo conclui que ao integrar-se a uma nova organização o individuo, após um processo de sociabilização bem sucedido, adquiri uma postura baseada em novos valores, nova autoimagem, novas análises e comprometimento com a empresa. Esses valores são passados ao colaborador a partir do processo seletivo e de socialização por antecipação, desse modo o colaborador se sente mais motivado a assumir o novo cargo.

Já para Morin e Aubé (2009) é através do processo de socialização que se aprende sobre o funcionamento da organização, onde os novos integrantes se familiarizam com as instalações físicas da organização, toma conhecimento das regras e procedimentos, das relações de hierárquicas, os hábitos de trabalho comumente admitidos e esperados, as responsabilidades que lhe cabem, os papéis que lhes são atribuídos, as competências que devem desenvolver, entre outras habitualidades.

Um dos principais momentos no processo de socialização do indivíduo são os primeiros dias dentro da empresa, pois o colaborador terá o primeiro contato com a imagem que a organização busca passar e quais serão suas perspectivas profissionais no cargo que seguira adiante. Nesse processo o novo ingressante na organização faz uma releitura e avaliação sobre suas condutas de comportamento e seus valores pessoais para assim poder adaptar-se a nova organização.

Chiavenato (2005) ressalta que o conteúdo do cargo, o supervisor como tutor e o grupo de trabalho, são importantíssimos para promover a socialização. O processo de socialização possui característica única de acordo com a organização, variando seu processo de integração de um a cinco dias, conforme a intensidade das informações. É recomendado que o novo colaborador tivesse um acompanhamento, em médio prazo, pelo gerente ou supervisor que funcionam como seus tutores e que se responsabilizam pela avaliação de seu desempenho.

Segundo Robbins (1999) esse processo de socialização ocorre em três estágios sendo esses: **1° Estágio "a pré-chegada":** o indivíduo ingressante na organização traz junto com ele expectativas quanto ao trabalho como também possui uma maneira própria de se comportar carregada de crenças e valores já antes construídos. Dessa forma o processo de seleção de pessoal checa compatibilidade da pessoa com a cultura da empresa e informa como é a organização. **2° Estágio "o encontro":** quando o indivíduo avalia se as suas expectativas quanto à organização estão sendo atendidas. Havendo divergências singular de socialização tentar à corrigir, porém se for extrema essa divergência o colaborador tende a deixar a organização. **3°Estágio "a metamorfose":** quando o programa de socialização consegue substituir comportamentos anteriores por outros mais padronizados e previsíveis.

Wanous (1992) apresenta outra abordagem sobre o processo de socialização anterior por outros também, dividida em três estágios; **Processo -** os colaboradores antigos auxiliam no processo de aprendizagem dos novatos a assimilarem as normas e valores da organização. **Foco da aprendizagem -** o novo colaborador deve adotar uma nova postura e ter em mente os novos valores e normas organizacionais. **Dinâmica única do conflito -** Após o processo de admissão ainda haverá conflitos das expectativas do novato para com a organização. Esses conflitos devem ser trabalhados internamente, com treinamentos e processos de inclusão.

Banov (2008) diz que o programa de socialização divide-se em dois grupos: o dos novos empregados contratados (com o objetivo de inserção e integração na cultura da empresa) e para todos os colaboradores (com o intuito de integração e reforço da cultura). Os programas de socialização para integração dos novos empregados dependerá da sua cultura organizacional e podem ser informal, onde o novo membro aprenderá com a organização funciona com um membro mais antigo; manual de integração do funcionário no qual contém missão, visão e outras informações sobre a empresa, além das normas qque os funcionários devem seguir no ambiente de trabalho; treinamentos onde os ingressantes passarão por

experiências de socialização, podendo ser por intermédio de cursos, dinâmicas de grupo, entre outras ferramentas.

E a socialização para todos os colaboradores é a que acompanha todo o período de permanecia dos funcionários na organização, em que está implicita no dia a dia da empresa, sejam nos treinamentos, cursos, festas corporativas e tantos outros eventos promovidos pela organização que reforçam a sua cultura aos funcionários.

Shinyaschiki (2002) afirma que é relevante ressaltar que seria miope se a socialização fosse vista como um acolhimento do indivíduo de forma inalterada e que este sendo passivo não poderia influenciar os que fazem parte da organização, o que não é verdade, pois tanto o novo funcionário como a cultura organizacional tem a capacidade de alterar um ao outro.

Shiniashiki (2002) também contribui elucidando que quando o indivíduo entra em um meio em que lhe é mostrado e requerido o desenvolvimento de certos papéis sendo salutares para ambas as partes a concordância das expectativas mútuas com um contrato. Sendo também importante para o indivíduo socializado à percepção da possibilidade de negociação desses papéismesmo quando uma ou todas as partes não tem consciência, a negociação pode ser consciente e bem estruturada.

METODOLOGIA

Os dados foram analisados de forma qualitativa que é caracterizada segundo Marconi e Lakatos (2003), pela busca de uma apreensão de significados na fala dos sujeitos, interligada ao contexto em que eles se inserem e delimitada pela abordagem conceitual (teoria).

Esse estudo foi de cunho descritivo, Marconi e Lakatos (2003) citam que o tipo de pesquisa que se classifica como "descritiva", tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo. Para a análise qualitativa foi utilizado o método da análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas utilizadas para analisar os dados obtidos da forma mais objetiva e sistemática o possível (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Esta pesquisa foi de abordagem direta, ou seja, a busca dos dados se dá diretamente na fonte de origem. Esse tipo dessa abordagem pode ser considerado “pesquisa de campo”, pois as condições de controle das varáveis modificam com o ambiente e interferem diretamente na resposta, lembra Marconi e Lakatos (2003).

A coleta dos dados foi realizada através da entrevista com três colaboradores com deficiências física e auditiva da empresa Lojas Riachuelo, localizada no centro da cidade de Mossoró/RN. De acordo com Lima (2008), a entrevista pode ser conceituada como sendo uma conversa em que uma ou mais pessoas desejam obter informações sobre um determinado assunto através da compreensão dos dados fornecidos pelos entrevistados.

ANÁLISE DOS DADOS

O conteúdo dos questionários destinou-se a observar se as pessoas com deficiência percebiam que estavam sendo socializadas dentro da organização pelos gestores e os demais envolvidos no processo de socialização.

Em suas narrativas ficou bastante claro que desconheciam o processo de socialização organizacional e suas funcionalidades, partindo do propósito de que para eles a finalidade de tal processo era apenas para manter o padrão e igualdade dentro da organização.

Quadro 01: **Percepção dos colaboradores com deficiência quanto à socialização organizacional.**

COLABORADOR	PERCEPÇÃO
01	*Acredito que seja apenas uma forma de burocratização da empresa para integrar as pessoas [...] não consigo enxergar nada demais.*
02	*As reuniões de bom dia é considerada um tipo de socialização?[...]talvez sim, sei não...*
03	*Aqui na loja eles trazem muitas palestras sobre segurança no trabalho, motivacional, sobre trabalho em equipe[...] nem sei se isso pode ser um tipo de socialização.*

Fonte: elaboração dos autores (2013)

Á partir da análise das falas dos sujeitos entrevistados percebe-se que estes não conseguem identificar o que seria ou não um processo de socialização na empresa pesquisada. Também observa-se que a introdução dos PCD's na empresa pesquisada ocorre da mesma forma para os colaboradores que não possuem deficiências.

Quadro 02: Assertativas dos entrevistados sobre principais dificuldades encontradas no trabalho.

COLABORADOR	PERCEPÇÃO
01	*Fiquei sem saber o que fazer nos primeiros dias [...] Depois, comecei a fazer tudo que me mandavam, até quando não tinha ninguém pra fazer. Era como ter que passar por todos os departamentos [...]*
02	*Me senti no começo sem necessidade, mas depois desenrolei com um tempo[...] tudo por iniciativa minha.*
03	*Tive um pouco de receio no início, porque não tem uma pessoa que acompanhe direto o nosso trabalho, o que eles se interessam é pela produtividade, que seja habilidoso[...]*

Fonte: elaboração dos autores (2013)

O processo de socialização sofre bastante resistência por parte dos novos integrantes, sejam eles com deficiência ou não. Os PCD's estão sujeitos a ter mais receio sobre o mundo no qual estão sendo inseridos, por este motivo é necessário que as organizações possam proporcionar aos mesmos a socialização a um ambiente organizacional, considerando, neste processo, as dificuldades destes profissionais. Foi também observado, que na empresa pesquisada a socialização em si, é falha, pois não há um responsável que acompanhe diretamente o trabalho desenvolvido por esses funcionários para que possa orientá-los a cerca do que fazer.

As empresas devem dispor de mecanismos capazes de nortear os novos indivíduos nas organizações, tendo como objetivo fazer com que o novo colaborador aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento da empresa, principalmente em organizações onde há presença de colaboradores com deficiencia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil vivencia um momento no qual a sociedade exige esforços, proporcionando a inclusão de PCD no mercado de trabalho e no convívio social. Seja na educação, no esporte, na cultura ou no trabalho, observa-se um momento de transição em que diversos atores e instituições procuram se adequar e rever suas práticas para se tornarem inclusivos. Pressões da legislação, dos organismos internacionais, das associações de classe e da própria sociedade, que tardiamente vem revendo seus paradigmas, têm colocado em discussão a inclusão de PCD.

Embora as empresas tenham consciência de seus deveres e obrigações, a socialização de pessoas com deficiência ainda detêm de muita atenção e cuidados. Sendo um processo que percorre por muito tempo após a entrada dos indivíduos, principalmente os que almejam atenção especial. Visto que, os mesmos precisam aprender valores e a aceitar a cultura da organização durante sua permanência.

Portanto, fica visível que as pessoas desconhecem o sentido da socialização organizacional por falta de comprometimento social da própria organização em buscar as etapas do processo. A falta de planejamento e alocação dessas pessoas no convívio social e no mercado de trabalho torna-se árduo, visto que, as organizações busquem adotar com precisão a inclusão dos PCD's, de caráter claro e objetivo, generalizando aos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. Psicologia no Gerenciamento de Pessoas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BURREL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigns Organizational analysis**.LondresHeinemannEducational Books, 1979.

CALDAS, M.P. Socialização e Ritos de Passagem In: WOOD JR, Thomas. **Comportamento organizacional**: uma perspectiva brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DURKHEIM, Emile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Nacional, 1987.

FLEURY, M. T .L., FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

Gil, M. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia:** A engenharia de Produção Acadêmica. 2ed. (rev.) São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo : Atlas 2003.

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. **Programas de Trainee e Processos Planejados de Mudança Cultural- em Busca de Conexões.** São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 152p.

(Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

MORIN, M. Estelle; AUBÉ, Caroline.**Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOZZATO, Anelise Rebelato; Grzybovski, Denize. Documentos e Debates: Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração contemporânea**. Curitiba, v.15, n.4, jul./ago. 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac Acesso em: 17 nov. 2013

NERI, M., Pinto, A., Soares, W.,&Costilha, H. **Retratos da deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SASSAKI, R. Inclusão: **Construindo uma sociedade para todos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: WVA, 2003.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 165-182.

TANAKA, E. D. O; MANZINI, J. E. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.

TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional**- Uma Abordagem Antropológica da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TRICE, H.M.; BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites and Ceremonial.**Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-699, 1984.

VAN MAANEN, Jonn. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. **I**n*:* FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

WANOUS, J.P**. Organizational entry**: recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. Reading:Addison-Wesley, 1992.

ISSN: 2318-1052

ANÁLISE, DESCRIÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO ARRANJO FÍSICO: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS PARA A CONSTRUÇÃO CIVIL

Bruno Layson Ferreira Leão (bruno.leao@ufersa.edu.br)
Francisca Thalita de Góis Fonseca (Thalita_gf@yahoo.com.br)
Janielle Pereira de Oliveira (janielle17oliveira@hotmail.com)
Rosana Moniky Alves de Oliveira (rosanamoniky@gmail.com
Shirley Maclayne Silva de França (shirley.maclayne@hotmail.com)
Lílian Caporlíngua Giesta (ligiesta@gmail.com) - orientadora

Os estudos sobre arranjo físico estão difundidos como uma das mais importantes estratégias para reduzir os problemas relacionados à produção. Portanto, é imprescindível a análise do arranjo físico da organização, para melhoria do seu processo produtivo. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar o arranjo físico atual da empresa pesquisada, e de forma mais específica descrever e identificar qual o tipo de arranjo físico atual da mesma. Para isto, utilizou-se o método do estudo de caso e como instrumento de pesquisa foram utilizadas entrevistas, coleta de dados e observação das operações que compõe o processo produtivo. O arranjo físico foi estabelecido de maneira a conferir uma boa circulação, com entradas livres e sinalizadas e o mesmo corresponde ao modelo de arranjo físico celular. Portanto, é relevante o estudo do arranjo físico para o bom desempenho das atividades da empresa e consequentemente o aumento da produtividade, visto que a disposição dos postos de trabalho e recursos de maneira adequada pode oferecer um fluxo de produção mais ajustado.

Palavras-chave: Organizações, produção, arranjo físico.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo em que as mudanças ocorrem constantemente e os consumidores estão se tornando mais exigentes, isso devido à globalização que estreita as relações. Dessa forma, os gestores organizacionais se preocupam de como obter diferencial para não perder espaço no mercado que atuam e de fato se adaptar a essas transformações, podendo atuar como uma empresa que possui forte vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

A maneira que as empresas estão encontrando de se estabilizar em seus mercados é por meio da tentativa de organizar-se mais e buscar sempre eficiência em suas operações. Uma forma de tornar as atividades desenvolvidas mais eficientes é otimizar o ambiente em que elas acontecem, planejando o arranjo físico da organização.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 182), "o arranjo físico de uma operação ou processo é como seus recursos transformadores são posicionados uns em relação aos outros e como as várias tarefas da operação serão alocadas a esses recursos transformadores". As decisões relativas ao arranjo são relevantes para uma empresa, tendo

em vista que torna a produção mais ágil e diminui as filas de clientes, assim como otimiza a satisfação da demanda.

Ao considerar esse estudo relevante para as organizações, entende-se a necessidade de analisar o arranjo físico do processo produtivo da organização. Para a realização desse estudo, optou-se por uma empresa localizada na cidade de Mossoró-RN, atuante no mercado de insumos para construção civil há dez anos. A organização almeja alcançar mais participação no mercado, para isso é necessário o aperfeiçoamento de sua produção de forma a atender de maneira satisfatória às necessidades dos clientes.

A organização em questão, é uma empresa familiar, conta com sessenta e cinco colaboradores, produz e comercializa produtos voltados a construção civil como: areia, arisco, brita granítica e calcária, pó granítico e calcário, pedra marruada, paralepípedo, água potável e não potável, entre outros, como também disponibiliza caçamba de entulho e variadas máquinas e equipamentos para aluguel.

De acordo com as operações desenvolvidas pela empresa estudada e seus objetivos estratégicos citados, surge a problema desse trabalho: Para a organização, a disposição do seu arranjo físico é capaz de otimizar o desempenho dos processos produtivos?

Diante do exposto, o objetivo desse estudo é analisar o arranjo físico atual da empresa pesquisada, e de forma mais específica descrever e identificar qual o tipo de arranjo físico atual da mesma.

Na seção seguinte serão revisitados os conceitos teóricos pertinentes a esta pesquisa. Depois, serão apontados os procedimentos metodológicos utilizados para adquirir e interpretar os dados obtidos, assim como os resultados da pesquisa. Por fim, são feitas algumas considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo arranjo físico, em gestão das organizações, possui um significado bastante amplo, e definições semelhantes, complementares e alinhadas entre si. Segundo Slack, Chambers e Johnston. (2009, p. 181) “o arranjo físico de uma operação produtiva diz respeito ao posicionamento físico dos seus recursos transformadores”. Stevenson (2001) complementa a significação do termo ao afirmar que se toma por arranjo físico a configuração departamental, de unidades produtivas de trabalho, instalações, equipamentos, e movimentação de pessoal, assim como de elementos nos quais o trabalho é aplicado, durante a produção.

A forma como se encontram os recursos transformadores e elementos a serem transformados, assim como o ambiente de trabalho e o pessoal envolvido na operação definem o arranjo físico de uma organização. Sua disposição determina o padrão pelo qual o fluxo da transformação dos recursos se desencadeia de acordo com o seu nível de conversão no processo ou operação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A necessidade de estudá-lo existe sempre que se pretende implantar uma nova fábrica, unidade de serviços ou quando se está promovendo a reformulação de plantas industriais ou outras operações produtivas (DAVIS, AQUILANO E CHASE, 2001).

Isso torna imprescindível planejar o arranjo de maneira a otimizar a produção de acordo com os objetivos propostos pela organização. O arranjo deve, acima de tudo, trazer bem estar às pessoas envolvidas, proporcionando a máxima eficiência produtiva. Moreira (2001), em seu discurso, afirma que em todo o planejamento de arranjo físico, irá existir uma preocupação básica: tornar mais fácil e suave o movimento do trabalho por meio do sistema, quer esse movimento se referia ao fluxo de pessoas ou de materiais.

Naturalmente, existem alguns princípios ou diretrizes que podem ser seguidas ao definir um arranjo físico, porém a experiência e visão do gestor por muitas vezes delineia o

processo de escolha. O projeto do arranjo deve ter início com uma análise plena das variáveis presentes na operação e do objeto dos procedimentos realizados e seus objetivos a alcançar. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), há determinados objetivos que possuem maior relevância para as operações:

a) Segurança inerente: Todos os processos devem ter acesso permitido apenas ao pessoal autorizado e medidas de segurança necessárias ao seu desenvolvimento. As saídas de emergência devem estar acessíveis, livres e sinalizadas e as vias de circulação livres.

b) Extensão do fluxo: O fluxo, seja de materiais, clientes e informações, deve ser direcionado através da extensão do arranjo de modo a atender os objetivos operacionais.

c) Clareza de fluxo: O fluxo inteiro de materiais e clientes deve estar sinalizado de maneira clara e eficiente para funcionários e clientes, com claras identificações.

d) Conforto para os funcionários: O arranjo deve oferecer condições agradáveis de iluminação, ventilação, e acomodações para os funcionários.

e) Coordenação gerencial: A localização dos funcionários e equipamentos deve facilitar a supervisão e comunicação.

f) Acessibilidade: Deve haver um nível de acessibilidade mínimo que permita sempre a manutenção e limpeza de máquinas e equipamentos.

g) Uso do espaço: O arranjo deve permitir um uso adequado do espaço, de forma a otimizar a extensão do local.

h) Flexibilidade de longo prazo: Os arranjos podem ser alterados com o tempo em decorrência de mudanças nas necessidades da operação, o que torna necessário concebê-los levando em conta o tempo futuro e o que será necessário a atividade produtiva.

O escopo de um arranjo físico dependerá dos objetivos estratégicos do processo realizado na cadeia produtiva. A decisão sobre qual arranjo em específico escolher recai no entendimento total dos tipos básicos de arranjo e suas características mais significativas.

Há determinados tipos básicos de arranjo físico, estes são mais comuns nas organizações, e advindos destes, pode-se, eventualmente, observar alguns tipos híbridos. A relação dos tipos de arranjos e os tipos de processo de produção e organização das atividades produtivas se dão de forma não determinística. De acordo Slack, Chambers e Johnston (2009), dessa forma um tipo de processo não implica haver ali disposto, necessariamente, um determinado tipo de arranjo físico.

A maior parte dos arranjos físicos deriva-se de quatro tipos básicos de arranjo:

a) Arranjo físico posicional;
b) Arranjo físico funcional (ou por processo);
c) Arranjo físico celular;
d) Arranjo físico por produto (ou em linha).

As características, vantagens e desvantagens, assim como as atividades geralmente relacionadas a cada forma de arranjo serão elencadas adiante de maneira a facilitar a compreensão e diferenciação de cada modelo.

2.1 Arranjo Físico Posicional

Também conhecido como arranjo físico de posição fixa, conforme Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 185), em que:

> Os recursos transformados não se movem entre os recursos transformadores. Em vez de materiais, informações ou clientes fluírem por uma operação, quem sofre o

> processamento fica estacionário, enquanto equipamento, maquinário, instalações e pessoas movem-se na medida do necessário.

O arranjo físico de posição fixa é usado na realização de projetos e difere em geral de fatores como peso, tamanho e formato. Em todos os casos, envolve certo grau de imobilidade do produto e sua característica principal é a baixa produção. Raramente um produto será idêntico a outro. Um exemplo disso é a produção de edifícios, ferrovias, aviões e obras de arte, principalmente.

Além disso, essa produção envolve atividades diferentes o que leva a uma sensível variação de habilidades das pessoas envolvidas, somando-se a isso, os esforços empreendidos nessas atividades específicas (MOREIRA, 2001).

2.2 Arranjo Físico por Processo (ou Funcional)

Esse tipo de arranjo físico é caracterizado por agrupar recursos com função ou processos similar. É um fluxo bastante flexível, mas por outro lado nota-se que quando os fluxos começam a ficar intensos e se cruzem, acabam afetando significativamente a eficiência e o tempo para fazer o atravessamento (CORREA; CORREA, 2008). Desse modo, as decisões a tomar com relação a esse tipo de arranjo é procurar uma maneira de evitar deslocamentos desnecessários por meio de uma aproximação dos fluxos intensos.

Moreira (2011, p. 241) afirma que "o mesmo grupo de máquinas, assim, serve a produtos diferenciados, aumentando a flexibilidade do sistema a mudanças no projeto do produto e / ou processo". Dessa maneira, ao dizer que é flexível e destaca isso como vantagem desse tipo de arranjo, já de desvantagem destaca elevados estoques de material.

A maneira como são organizados esses recursos de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 186):

> A razão para isso é que pode ser conveniente para a operação mantê-los juntos, ou que dessa forma a utilização dos recursos transformadores seja beneficiada. Isso significa que, quando produtos, informações ou clientes fluírem pela operação, eles percorrerão um roteiro de atividade a atividade, de acordo com suas necessidades.

Sendo assim, diferentes necessidades surgirão e consequentemente diferentes roteiros serão percorridos. E ao se tornarem próximos, agilizam o fluxo, mas que pode também causar um problema em caso de se cruzar e com isso tornar menos eficiente. O próximo tipo de arranjo físico é o arranjo físico celular.

2. 3 Arranjo Físico Celular

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.187),

> o arranjo físico celular é aquele em que os recursos transformados, entrando na operação, são pré-selecionados para movimentar-se para uma parte específica da operação na qual todos os recursos transformadores necessários a atender a suas necessidades imediatas de processamento se encontram.

Esse tipo de arranjo consiste em dispor em um só local, conhecido como célula, diferentes equipamentos necessários à fabricação do produto por inteiro. Os recursos se deslocam na célula enquanto são processados, em linha. A célula é constituída por um agrupamento de máquinas ou equipamento destinados a uma família de produtos com planos de produção semelhantes, que necessitam de operações das mesmas máquinas e em uma mesma sequência de processamento. O arranjo físico celular aloca diferentes máquinas em

células para trabalhar em produtos que tem formatos e requisitos similares de processamento (CHASE; JACOBS; AQUILANO,2006).

A célula, normalmente abrange os processos necessários para concluir as peças de sua família em sua totalidade, assim, Lee (1996) as define como pequenas unidades autônomas com várias máquinas, processos e operações. A disposição dessas máquinas na célula, se parece com o arranjo físico em linha, porém sua projeção a confere maior flexibilidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Esse tipo de arranjo tem por objetivo produzir de diferentes famílias de produtos, ou seja, grupos de produtos de disposição e características semelhantes, sejam geométricas, semelhanças ou de processamento. A seguir veremos o conceito de arranjo físico por produto.

2.4 Arranjo físico por Produto (ou em Linha)

Slack, Chambers e Johnston (1999, p. 189), defendem que o arranjo físico por produto, "cada produto, elemento de informação ou cliente segue um roteiro predefinido no qual a seqüencia de atividades requerida coincide com a seqüencia na qual os processos foram arranjados fisicamente". Assim, esses recursos de transformação seguem um fluxo em "linha" de processos.

Nos fluxos em linha há certas ligações entre as etapas de um processo, a eficiência é máxima, em contrapartida é impossível ou muito difícil uma alteração no roteiro estabelecido no processo. Esse tipo de arranjo privilegia a eficiência, mas deixa de lado a flexibilidade, ao contrário do arranjo por processo (CORREA; CORREA, 2008).

Para definir melhor esse tipo de arranjo por produto, Moreira (2011, p. 240) afirma que, "é usado quando se requer uma seqüencia linear de operações para fabricar o produto ou prestar o serviço; é, não obstante, uma forma de disposição muito mais comum na manufatura que na prestação de serviços". Como vantagens têm-se o manuseio simplificado de materiais e como desvantagem a rigidez do sistema concordando com todos os autores citados anteriormente.

Em sistemas que funcionam em linha como esse qualquer falha em um processo afeta todas as outras, devido a sequência de processamento utilizada na área fabril.

Operações de serviços podem adotar esse tipo de arranjo, se as necessidades de "processamento" dos clientes ou informações tiverem também essa sequência definida (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2009). Isso quer dizer que toda operação com processos bem definidos e estruturas com recursos transformadores que possam seguir esse procedimento se encaixam nesse arranjo físico.

Na seção a seguir serão apontados os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, ilustrando os métodos utilizados e sua importância para os resultados da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa procurou responder aos objetivos estabelecidos por meio de um estudo de caso com perspectiva qualitativa na empresa estudada, localizada na cidade de Mossoró.

Yin (2005) *apud* Oliveira (2007, p. 55), afirma que "o método de estudo de caso facilita a compreensão de fenômenos sociais complexos e em geral se aplica com mais frequência às áreas das ciências humanas e sociais, destacando-se a psicologia, a sociologia, a ciência política, a economia e a administração." Dessa maneira, esse estudo é caracterizado por um aprofundamento do tema analisado.

Os procedimentos de coleta de dados utilizados foram as entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas com o proprietário/diretor, através de ligações telefônicas, e gravadas para melhor reprodução dos comentários obtidos. Para estas entrevistas foi utilizado um roteiros de questões pertinente ao cargo do entrevistado e seu conhecimento sobre o processo produtivo.

De acordo com Oliveira (2007, p. 16), "a entrevista deve ser feita quando o pesquisador/entrevistador precisar valer-se de respostas mais profundas para que os resultados da sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna". A entrevista torna-se uma maneira pela qual toda a realidade do objeto de estudo em questão seja esclarecido de maneira aprofundada segundo diferentes visões, dando ao pesquisador uma percepção holística do que é analisado.

Conforme citado por Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 31), "observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso". Existem vários tipos de observação e na pesquisa em questão se utilizou da observação sistemática em que há um planejamento antecipado. Os dados coletados, posteriormente foram analisados e interpretados confrontando com o aporte teórico abordado. Na análise buscou-se as respostas às indagações e a interpretação para dar um significado mais amplo a essas respostas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

4 RESULTADOS

As decisões acerca do projeto de arranjo físico são imprescindíveis ao alcance dos objetivos delineados pelas organizações, determinando a forma como se encadeia o processo produtivo em cada operação. O mau gerenciamento da tomada de decisões relativa à configuração do arranjo físico pode levar a padrões de fluxo de tempo excessivamente longos, gerando filas de clientes, processos mais lentos, movimentos desnecessários e dificuldades para satisfação de demandas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009)

Observando as implicações que um arranjo físico inadequado ao processo produtivo desenvolvido em determinada unidade de negócios cabe a análise mais apurada de suas características e possíveis mudanças de maneira a incrementar seu desempenho e produtividade.

O proprietário/diretor da empresa descreveu o processo produtivo de acordo com cada etapa da operação desenvolvida:

> Todo processo inicia-se com a detonação da pedreira. Acontece a extração da pedra com a ajuda da máquina roque que faz a perfuração e em seguida é colocado o material explosivo para a detonação. A segunda etapa é o transporte da pedra ao britador para ser transformada em brita. A terceira etapa é descarregada a pedra bruta no alimentador e em seguida vai para o britador que quebra e envia para 1ª peneira, em seguida o material é enviado por meio de esteiras para o cone, onde é realizada a segunda quebra e transportado para 2ª peneira e é nela que é realizada a seleção das britas, em brita "12"MM, "19"MM, "22"MM, "25"MM, 3/8 e o pó granítico. Existem várias esteiras que dão saídas para cada tipo de brita selecionado.

A partir do estudo da empresa em questão e entrevistas coletadas percebe-se que as atividades têm um encadeamento lógico e fluem através dos postos de trabalho onde se dão as transformações dos insumos até a obtenção do produto final. A organização estudada possui diferentes estações de trabalho dispostas ao longo do processo, como descreve o proprietário/ diretor:

> Há o britador, onde acontece a transformação da matéria prima na primeira fase do processo. Ele fica próximo dos outros postos de trabalho, e os materiais, no caso, a brita, chegam até ele através dos veículos de transporte, e depois são conduzidos às peneiras para serem selecionados e divididos. Logo após vão para o estoque, que fica ao lado das oficinas. Na lateral do britador se encontra o almoxarifado, onde estão guardadas todas as ferramentas e peças necessárias às atividades, o estoque, onde ficam guardados os produtos finais, as oficinas, onde se encontra o pessoal que realiza a manutenção do maquinário, e banheiros.

As entradas passam por células produtivas, onde se encontram todos os materiais, equipamentos e ferramentas, assim como a força de trabalho, de maneira a atender suas necessidades específicas de processamento a cada estágio da operação.

Segundo o proprietário/diretor, dentre o arranjo ainda se encontram outros prédios, cada um com uma função específica e de localização estratégica para a produção:

> Os dormitórios, o escritório onde acontecem as atividades administrativas, o refeitório e locais para socialização, como o pátio se encontram próximos às unidades produtivas e de fácil acesso. Esses prédios ficam todos por trás do britador para diminuir o contato direto com a poeira e os ruídos, bem como nas estações de trabalho há equipamentos de proteção para os funcionários. A pedreira se encontra a uma distância de 1 KM do restante dos prédios, de acordo com exigências de órgãos federais, para evitar possíveis acidentes.

O arranjo físico foi estabelecido de maneira a conferir uma boa circulação, com entradas livres e sinalizadas. As células onde são desenvolvidas as atividades se encontram próximas umas das outras, com boa comunicação entre elas, e fluxo de informações e materiais claro, assim como oferecem condições agradáveis de iluminação, ventilação, e acomodações para os funcionários, de acordo com o proprietário/ diretor:

> Há uma preocupação em garantir condições adequadas para o trabalho dos funcionários. Os locais de trabalho possuem uma iluminação satisfatória e são amplos, permitindo circular de maneira fácil. Tem o espaço bem aproveitado e poucos objetos que representam obstáculos no percurso feito pelos trabalhadores, apesar de que o maquinário ser grande. Os funcionários dormem no próprio ambiente da empresa, uma vez que a empresa fica na zona rural, trabalhando com escalas de equipes. São asseguradas condições apropriadas para a acomodação dos funcionários, com horas apropriadas para descansar em seu turno não trabalhado.

O arranjo físico da empresa se caracteriza por possuir reduzida movimentação de materiais e a flexibilidade mediana, pouco trabalho em processo, além do baixo tempo total de produção por unidade. Há alta utilização das máquinas na operação e poucas distâncias percorridas entre os postos de trabalho. Observou-se a necessidade de um estoque de trabalho em processo para eliminar a necessidade de aumentar a movimentação de insumos para cada uma das células.

Através da análise e descrição do arranjo físico da empresa estudada chegou-se a conclusão de que o arranjo atual corresponde ao modelo de arranjo físico celular, identificando-o como tal. Revisitando os conceitos dispostos no aporte teórico, o arranjo físico celular se caracteriza segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) por dispor em um só local, conhecido como célula, diferentes equipamentos necessários à fabricação do produto por inteiro. Corrêa, Gianesi e Caon (2001) destacam que o arranjo físico celular, divide os componentes produzidos em famílias com determinado roteiro de produção e formas similares; dessa forma, pode-se montar pequenas linhas de produção (células), com maior

eficiência no processo, movimentações reduzidas e menor tempo gasto com a preparação da máquina.

Os recursos se deslocam entre as células enquanto são processados, em linha, o que se assemelha a disposição do processo produtivo encontrado na empresa pesquisada, em que os recursos movimentam-se entre as várias estações de trabalho, onde se encontram disponíveis as ferramentas, máquinas e equipamentos necessários à operação desempenhada, o que pode ser fundamentado pelo conceito definido por Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 187): "Os recursos transformados, entrando na operação, são pré-selecionados para movimentar-se para uma parte específica da operação na qual todos os recursos transformadores necessários a atender a suas necessidades imediatas de processamento se encontram". A seção seguinte traz algumas considerações sobre a pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização desse estudo de caso desenvolvido na empresa analisada, foram alcançados os objetivos descritos, analisando, descrevendo e identificando o arranjo físico atual da empresa. Foi percebida a operação em sua totalidade e demonstrado seu encadeamento, fluxo e como se dá toda a sequência de processamento. A partir da análise do arranjo atual da empresa estudada pode-se identificar que ela possui um modelo de arranjo físico celular, onde são dispostos em um só local, conhecido como célula, diferentes equipamentos necessários à fabricação do produto por inteiro. Os recursos se deslocam na célula enquanto são processados, em linha.

É possível destacar a relevância dessa pesquisa para o bom desempenho das atividades da empresa estudada, considerando os objetivos e resultados desta, citados anteriormente. Foi ressaltado o valor da análise do arranjo físico da empresa em questão, para o aumento da produtividade, visto que a disposição dos postos de trabalho e recursos de maneira adequada pode oferecer um fluxo de produção mais ajustado, como constatado em aporte teórico e na apuração dos dados.

Como sugestão para futuros estudos poderão ser exploradas formas de otimização do arranjo físico da empresa estudada, que pode trazer importantes conclusões e um incremento ao processo produtivo examinado.

REFERÊNCIAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007. p. 31.

CHASE, Richard B. JACOBS, Roberts F. AQUILANO, Nicholas T. **Administração da produção para a vantagem competitiva**, 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORRÊA, H.; CORREA, C. **Administração de produção e de operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 408-414.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção.** Atlas S.A: São Paulo, 2001.

DAVIS, Mark M., AQUILANO, Nicholas J. e CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991. p. 121.

LEE, Quaterman. **Projeto de Instalações e do Local de Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Iman, 1998

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. p. 168.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 239-260.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007. p. 56.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENSON, W. J. **Administração das Operações de Produção.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ISSN: 2318-1052

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- O ARRANJO FISICO DA EMPRESA PASSOU A EXISTIR DE FORMA PLANEJADA, OU FOI CONSTRUÍDO DE ACORDO COM AS NECESSIDADES?

De certa forma foi planejado. Mas, não com devidos procedimentos de planejamento, de uma maneira bem informal. E com as necessidades fazem algumas alterações, devido as exigências dos órgãos federais como IDEMA, IBAMA e DNPM.

2- DESCREVA A LOCALIZAÇÃO SOBRE OS POSTOS DE TRABALHO:

Há o britador, onde acontece a transformação da matéria prima na primeira fase do processo. Ele fica próximo dos outros postos de trabalho, e os materiais, no caso, a brita, chegam até ele através dos veículos de transporte, e depois são conduzidos às peneiras para serem selecionados e divididos. Logo após vão para o estoque, que fica ao lado das oficinas. Na lateral do britador se encontra o almoxarifado, onde estão guardadas todas as ferramentas e peças necessárias às atividades, o estoque, onde ficam guardados os produtos finais, as oficinas, onde se encontra o pessoal que realiza a manutenção do maquinário, e banheiros. Os dormitórios, o escritório onde acontecem as atividades administrativas, o refeitório e locais para socialização, como o pátio se encontram próximos às unidades produtivas e de fácil acesso. Esses prédios ficam todos por trás do britador para diminuir o contato direto com a poeira e os ruídos, bem como nas estações de trabalho há equipamentos de proteção para os funcionários. A pedreira se encontra a uma distância de --- metros do restante dos prédios, de acordo com exigências de órgãos federais, para evitar possíveis acidentes.

3 – DESCREVA O PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA:

Todo processo inicia-se com a detonação da pedreira. Acontece a extração da pedra com a ajuda da máquina roque que faz a perfuração e em seguida é colocado o material explosivo para a detonação. A segunda etapa é o transporte da pedra ao britador para ser transformada em brita. A terceira etapa é descarregada a pedra bruta no alimentador e em seguida vai para o britador que quebra e envia para 1ª peneira, em seguida o material é enviado por meio de esteiras para o cone, onde é realizada a segunda quebra e transportado para 2ª peneira e é nela que é realizada a seleção das britas, em brita “12”MM, “19”MM, “22”MM, “25”MM, 3/8 e o pó granítico. Existem várias esteiras que dão saídas para cada tipo de brita selecionado.

4 - A ESTRUTURA DO ARRANJO FISICO ATENDE AS NECESSIDADES DAS FUNÇÕES DE FORMA SATISFATORIA?

Na medida do possível sim. Pois, legalmente existe uma distância que a pedreira de onde é retirada a matéria-prima deve ser. Tudo o que envolve o processo de transformação dos insumos é legalmente estabelecido nas licenças ambientais.

5 - COMO SÃO AS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA O COLABORADOR?

Há uma preocupação em garantir condições adequadas para o trabalho dos funcionários. Os locais de trabalho possuem uma iluminação satisfatória e são amplos, permitindo circular de

maneira fácil. Tem o espaço bem aproveitado e poucos objetos que representam obstáculos no percurso feito pelos trabalhadores, apesar de que o maquinário ser grande. Os funcionários dormem no próprio ambiente da empresa, uma vez que a empresa fica na zona rural, trabalhando com escalas de equipes. São asseguradas condições apropriadas para a acomodação dos funcionários, com horas apropriadas para descansar em seu turno não trabalhado.

6 - ENTENDE-SE QUE É NECESSARIO FAZER MELHORIAS NO ARRANJO FISICO DA EMPRESA?

Sempre é preciso uma alteração para melhorar a eficiência dos processos.

7 - A EMPRESA PRETENDE AMPLIAR A SUA ESTRUTURA FISICA? QUAL A PRINCIPAL RAZÃO PARA ESSA NECESSIDADE?

Sim. O crescimento nas vendas e consequentemente a produção deve acompanhar essa evolução. Então se faz necessário ampliar as instalações, bem como o quadro de colaboradores. Buscar implantar tecnologia de ponta para aumentar a velocidade das atividades.

8 - JÁ FOI OBSERVADO ALGUM TIPO DE RECLAMAÇÃO FREQUENTE ENTRE OS FUNCIONARIOS A RESPEITO DO ARRANJO FISICO (POR EXEMPLO: CADEIRAS DESCONFORTÁVEIS, BANHEIROS DE DIFÍCIL ACESSO, ILUMUNAÇÃO)?

No início sim. Mas, no momento está sendo construído o dormitório deles bem próximo do escritório. E para facilitar foi também construído o almoxarifado e banheiros junto das instalações para melhorar e facilitar o andamento dos processos.

9 - EXISTE ALGUM TIPO DE BARULHO FREQUENTE QUE POSSA INCOMODAR OS FUNCIONÁRIOS DO ESCRITÓRIO, QUANDO OS MESMOS ESTÃO EXECUTANDO TAREFAS QUE EXIJAM CONCENTRAÇÃO?

Não. O processo de fabricação da brita faz muito barulho, mas, a localização do escritório fica por trás da fábrica, evitando a desconcentração e também a poeira.

ISSN: 2318-1052

ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MOSSORÓ/RN

Francisca Lígia Viana de Queiroz (ligiaviana1@gmail.com)[9]
Niágara Aires Nogueira (niagaraaires@hotmail.com)[1]
Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira (rinaldomedeiros@gmail.com)[10]
Rosa Adeyse Silva (rosaadeyse@hotmail.com)[1]
Ana Maria Magalhães Correia (anamagalhaes@ufersa.edu.br) - orientadora [11]

RESUMO

A pesquisa tem por objetivo demonstrar os níveis de satisfação de clientes de uma empresa do comércio varejista do município de Mossoró. Sendo um estudo de caso de natureza descritiva e qualitativa, a pesquisa se utilizou de questionário de pergunta fechadas para coleta dos dados, e utilizou ferramentas de gestão da qualidade para organização e análise das ideias, descobrindo que, embora exista pequena parcela de respondentes que não utilizam alguns serviços ofertados pela loja objeto da pesquisa, e outra ainda menor de clientes insatisfeitos, a empresa demonstrou altos níveis de satisfação dos clientes a que atende, encontrando em uma amostra de 182 dos 550 clientes cadastrados, um percentual de 94,57% de respostas positivas, sendo 78,57% entre muito e totalmente satisfeito e, por fim, significativa massa respondente na categoria muito satisfeito isolada, com representação de 48,28% da amostra.

INTRODUÇÃO

No contexto do amplo mercado consumidor, sempre exigente, e cada vez mais minimalista no que concerne à qualidade dos produtos disponibilizados pela indústria para a venda, observam-se altos níveis de preocupação dos gestores no âmbito da manutenção da qualidade.

Desde o setor produtivo, partindo da seleção das matérias primas, passando por toda a parte de transformação, até chegar ao produto acabado que deverá se disponibilizar ao mercado consumidor, faz-se necessário o cuidado com a qualidade desse produto, para que se possa fazer frente à acirrada concorrência do setor comercial. O comércio, por sua vez, utilizando-se das mais diversas técnicas de marketing, trabalha o aprimoramento da exposição e a maximização das forças relativas ao bom atendimento, em busca dos maiores níveis de satisfação dos clientes que se possam alcançar.

Partindo dessas premissas é que o presente trabalho buscará, como objetivo geral, demonstrar quais são os níveis de satisfação de clientes, alcançados por uma empresa do comércio varejista localizada no município de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte. Para o alcance desse objetivo geral, traçaram-se objetivos específicos que são: realizar um levantamento do universo dos clientes para que se possa fixar uma amostra considerável, que venha oferecer relevância à pesquisa; realizar aplicação de questionário de avaliação com a amostra definida dos clientes; e, por fim, traçar análise das ações que o corpo gestor da empresa desenvolve em relação a gestão da qualidade na busca da maximização da satisfação dos seus clientes.

A necessidade de se observar a aplicação das técnicas de gestão da qualidade na busca da satisfação dos clientes é que justifica o presente trabalho, que tratará buscar resposta à sua

[9] Graduandas do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA
[10] Professor do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.
[11] Professora Orientadora do Curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA.

problemática de pesquisa, que demonstrará qual é o nível de satisfação dos clientes da loja objeto da pesquisa, frente aos princípios relativos à gestão da qualidade desenvolvidos pela administração.

REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de promover discussões acerca do foco da pesquisa, e possibilitar a avaliação desta, busca-se entendimentos acerca do seu caráter, indicando-se considerações e pareceres calçados por autores de reconhecido conhecimento científico. Firmando-se nesses entendimentos é que se promovem considerações acerca da pesquisa.

GESTÃO DA QUALIDADE

Desde os primeiros passos rumo ao desenvolvimento dos sistemas de produção em massa, como a linha de produção inventada por Henry Ford, iniciou-se a preocupação das cúpulas de comando das empresas com o controle de qualidade.

A necessidade da aplicação de sistemas de controle de qualidade mostrou-se de suma importância no desenvolvimento das atividades de toda e qualquer empresa, seja em que ramo de atividade esteja envolvida.

Conforme consta da norma ISO 9000, todas as necessidades dos clientes devem ser contempladas pelas especificações de um produto; e define qual é o propósito dos sistemas de gestão da qualidade quando diz que deverá proporcionar para uma organização:

> Analisar os requisitos [ou necessidades] do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas" [ABNT(e), 2000, p. 3].

Os Conceitos de Qualidade e As Fases de Sua Gestão

Considerando-se a evolução dos conceitos de qualidade, acredita-se que passou por quatro diferentes fases segundo Garvin (1992): Iniciando-se pela fase da inspeção, que promoveu a criação de ferramentas e gabaritos que pudessem proporcionar uniformidade às peças produzidas. Longo (1996, p. 6) citou como sendo era da inspeção:

> A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada *era da inspeção*, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

Depois, a fase do controle estatístico da qualidade que, por sua vez, mantinha a promoção à uniformidade, porém, tratando-se de quantidades elevadas de produtos, trabalhava a inspeção por amostragem; adiante, a fase da garantia da qualidade, em que se reconheceu que a variabilidade era um atributo normal dos procedimentos ligados à produção, e se desenvolveram abordagens lidadas à questão dos custos da qualidade; e, por fim, a fase da administração estratégica da qualidade, fase em que se observou amplo envolvimento da alta gerência no desenvolvimento de ferramentas ligadas à gestão da qualidade, inclusive levando a formação acerca da qualidade aos operários e, logo mais, desenvolvendo iniciativas ligadas à capacitação de fornecedores, focando na relação com o direcionamento aos objetivos

estratégicos da empresa que, para ter um produto de qualidade, precisaria não somente projetá-lo conforme as necessidades de seus clientes-alvo, como também, produzi-lo de acordo com este projeto (GARVIN 2002).

Longo (1996, p. 9) também teceu citação sobre essa última era, nomeando-a como era da gestão da qualidade total, dizendo que:

> A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Quando se trata diretamente de conceitos de qualidade, muitos são os que se pode descrever, como por exemplo, Juran e Gryna (1980) que definiam a qualidade como uma medida pura de possibilidade de adequação ao uso, o que obrigava os produtos a terem um bom projeto, sendo produzidos de acordo com esse projeto, serem seguros tanto para a empresa quanto para o cliente, dispondo de alta confiabilidade prática e mostrando-se de fácil manutenção em caso de falhas, caso quisesse ser descrito como produto de qualidade.

Já Crosby (1979), definiu qualidade com base no grau de conformidade com os requerimentos de projeto, porém, anos depois, deixou claro que não era só o projeto que deveria se levar em conta, e indicou que a qualidade deveria se basear na conformidade com os requerimentos dos clientes (CROSBY, 1992).

Deming (1982), disse que a qualidade deveria se representar pelo comprometimento com a melhoria contínua de produtos e processos, com vistas à satisfação dos clientes. Já Shiba, Graham e Walden (1997) identificaram a relação das definições da qualidade em relação aos períodos da história, indicando essas definições por década.

Esses autores indicaram que, nos anos cinquenta, estava atrelada à adequação ao padrão: qualidade seria, pois, a garantia de que o produto executasse puramente as funções previstas em projeto.

Nos anos sessenta, a garantia estaria atrelada diretamente à adequação ao uso: tratando como produtos de qualidade, aqueles que fossem capazes de suportar toda e qualquer forma de uso.

Na década de setenta, estando o foco do mundo empresarial na redução de custos, produto de qualidade seriam os que se mostrassem mais adequados aos baixos custos, tendo processos produtivos controlados no âmbito da variabilidade desses processos de fabricação e na redução de desperdícios.

Já nos anos oitenta a adequação às necessidades dos clientes é que definia a qualidade dos produtos. Para que se pudesse sustentar no mercado, as empresas buscavam, cada vez mais, a antecipação às necessidades dos clientes. A ordem era conhecer para satisfazer.

Chega-se, observando os conceitos descritos, a conclusões que indicam que o termo qualidade é utilizado de várias formas, nem sempre se maneira clara. Firma-se, pois, que não é simples definir qualidade, por se tratar de matéria intuitiva.

A interpretação do termo qualidade pode depender de variáveis como o ponto de vista de quem analisa as situações em que o termo é utilizado. Um produto ou serviço pode mostrar altos níveis de qualidade para alguns clientes e, no entanto, não satisfazerem necessidades básicas de outros que os julgarão como sendo de baixa, ou até nenhuma, qualidade (CARVALHO, 2007). O esquema de trabalho a ser executado nos diversos processos da organização deve ser norteado por valores da Gestão da Qualidade propostos por Campos (1998), tais como:

> • envolver as pessoas que usam os resultados do processo na mudança do mesmo, ou seja, os clientes internos ou externos;

• unir atividades, ao invés de integrar resultados;
• colocar os pontos de decisão onde o trabalho é realizado;
• reter as informações uma única vez na fonte;
• reconhecer com humildade que a pessoa que mais sabe sobre um serviço é quem o executa;
• compreender que se há algo errado, a probabilidade disso se dever a um processo inadequado é muito maior do que de se dever a pessoas que exercem as funções;
• desenvolver indivíduos informados e bem treinados, buscando maior participação, mais autocontrole e menos autoritarismo;
• incorporar uma nova forma de liderança baseada na colaboração e na razão, em lugar da alicerçada na coerção e no medo;
• conscientizar cada grupo de colaboradores do que é importante para o êxito.

O objetivo é montar uma estratégia de trabalho que permita às bases voluntárias de melhoramento da qualidade se expressarem. Suas sugestões serão estudadas pelos níveis superiores e pelos demais processos relacionados e, paulatinamente, serão implementadas (CAMPOS, 1998).

Garvin (1992) mostrou, ainda, que a qualidade sofre modificações concomitantes. O autor indicou que os conceitos da qualidade podem ser organizados em cinco diferentes tipos de abordagem.

A abordagem transcendental indica que a qualidade, praticamente, não pode ser definida precisamente, pois trata-se de uma característica que induz à aceitação do produto, não só pela análise feita, mas também, pela prática ou pela experiência, muitas vezes. Assim, mostrando-se ligada à beleza, sabor ou estilo, pode-se dizer que a qualidade apenas se observa pela estética, não podendo ser, realmente, definida.

A abordagem baseada na produção, como o próprio nome já indica, baseia-se na produção desenvolvendo concentração no lado da oferta da equação, interessando-se basicamente por práticas que se relacionam diretamente com a engenharia de produção.

Esta abordagem leva à ideia que, para produzir um produto que atenda plenamente às suas especificações, todo e qualquer desvio certamente implicará em uma diminuição na qualidade. É sabido que as melhorias da qualidade induzem à redução dos custos, por isso é que evitam defeitos, e tornam os produtos mais baratos, já que não necessitarão de correções ou retrabalho.

Trazendo a qualidade como uma variável precisa e mensurável, a abordagem baseada no produto indica que a qualidade está diretamente ligada à diversidade das características dos elementos, ou seguindo a qualidade de atributos de um determinado produto. Essas características seriam adicionais que agregam valor aos produtos.

A abordagem baseada no valor assevera que o produto, para ter qualidade, deverá aliar custo, conformidade com o projeto e aceitação pelo publico alvo. Centra-se, pois, a busca por produtos que se possam fabricar de forma barata, mas que tenham suficiente valor agregado para se colocar no mercado e atender aos clientes que os desejam.

Por fim, a abordagem com base no usuário, ou cliente, em que se busca o desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades dos consumidores, independentemente de qualquer outra nuance que possa se envolver na produção. Tratando-se das funções básicas dos produtos, os de alta qualidade são os que satisfazem as necessidades da maioria dos clientes de forma otimizada.

Ainda se identificam oito dimensões com o objetivo de se identificarem os seus elementos básicos: A primeira é o desempenho, referindo-se às características finais dos produtos e do uso desejado pelo cliente que o adquire; As características, como adicionais dos produtos, são formadas pelos itens acessórios, aqueles que suplementam o produto no tocante ao seu funcionamento básico; A confiabilidade, responsável pela reflexão da probabilidade de mau funcionamento ou problemas com a vida útil, abraçando manutenção e conserto nesses

casos, devendo-se envolver o menor tempo e a maior facilidade possíveis; A conformidade, indicando a relação mais próxima entre o projetado e o realizado (GARVIN, 1992).

A durabilidade, que condiz com o período de vida útil dos produtos, considerando possibilidade de reparos ou substituição por novos produtos; O atendimento, tratando de competência, rapidez, cortesia, entre outras nuances que envolvem a relação entre o fornecedor e o cliente. Pontualidade e formas de tratamento no momento de se implementarem ações ligadas às reclamações pertinentes, integram essa dimensão; A estética, que embora tenha caráter subjetivo, tem relação direta com a aparência do produto, sabor, aroma, etc. Trata-se puramente do julgamento pessoal em conformidade com as preferências individuais de cada cliente; e, por fim, a dimensão da qualidade percebida, que mesmo se mostrando de caráter subjetivo e totalmente ligada à reputação, resulta das informações sobre os produtos ou serviços, gerando comparações entre marcas para que se possam levantar dados sobre a qualidade (GARVIN, 1992).

A relação das oito dimensões, por Garvin (1992), envolve vários conceitos da qualidade. Essa variedade de conceitos explica exatamente as diferenças existentes entre as abordagens, concentrando cada uma em sua dimensão correspondente como se pode citar: Abordagem baseada no produto tem relação com características, durabilidade e desempenho; a abordagem baseada no usuário está diretamente ligada à estética e a qualidade percebida; a abordagem baseada na produção condiz com os conceitos de confiabilidade e conformidade; e considerando-se os pontos de vista divergentes dos autores citados, torna-se inevitável a constatação de conflitos entre essas abordagens.

As Ferramentas de Gestão da Qualidade

Com o intuito de promover a gestão da qualidade, desenvolveram-se ferramentas primordiais para que se pudessem traçar, desde o mapeamento inicial das ideias, passando pela coleta e análise dos dados, até se chegarem às conclusões, sempre de forma embasada.

Gnidarxic (2009) conceituou as principais ferramentas de maneira concisa, iniciando pela Folha de Verificação, a qual disse servir à quantificação da frequência com que ocorrem certos eventos em um certo lapso temporal.

Corroborando com o aludido, Rodrigues (2010, p. 120) afirma que essa folha trata-se de "um formulário físico ou virtual para tabular dados de uma observação amostral, identificando a frequência dos eventos previamente selecionados em um período determinado."

O Gráfico de Pareto foi descrito por Gnidarxic (2009), como sendo um gráfico composto por barras resultante de uma coleta de dados, que é utilizado para priorizar problemas ou causas de um determinado problema ou questão. Complementando o que assevera o autor, Rodrigues (2010) indica que o mesmo gráfico serve para identificar problemas prioritários e é muito utilizado em todos os níveis das organizações.

Segue Gnidarxic (2009) descrevendo o Histograma como sendo um gráfico de barras demonstrativo da distribuição de dados organizados em categorias distintas, representando uma distribuição de frequências. Este permite que se interprete um alto volume de dados, proporcionando a visão da variação de eventos repetidos em função do tempo (RODRIGUES, 2010).

O Diagrama de Causa e Efeito, conforme cita Werkema (1995, p.101) "[...] é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado." Gnidarxic (2009) resumiu dizendo que representa possíveis causas que levam a um efeito determinado. Cita, ainda, que também se conhece o diagrama como espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa. Para servir de base na elaboração de um diagrama de causa e

efeito, faz-se necessária a realização prévia de uma técnica que envolva equipes de trabalho, como o brainstorming, por exemplo (RODRIGUES, 2010).

Considerado como uma ferramenta auxiliar na visualização da alteração que sofre uma variável em relação à modificação de outra, figura o Diagrama de Dispersão (Gnidarxic, 2009). Em concordância com o que citou o autor, Rodrigues (2010, p.174) indica que "a análise de dispersão é uma ferramenta que permite identificar a existência e a intensidade do relacionamento (correlação – r) entre duas variáveis."

Para determinar a composição de grupos ou categorias, através do desdobrar de dados referentes à estes, coletados por um levantamento, posiciona-se a Estratificação, segundo Gnidarxic (2009). Acrescenta, ainda, que objetiva o auxílio à análise e à pesquisa para que se possa desenvolver oportunidades de melhoria, já que visualiza a composição real dos dados.

Rodrigues (2010) ainda cita o Fluxograma, cujos símbolos descrevem e mapeiam as várias fases de algum processo, sempre de forma ordenada, sempre com base em uma sequência lógica. Identifica-se, também pelo fluxograma, o tempo, a produtividade, a confiabilidade ou, até mesmo, a capacidade do processo, além de se identificarem erros, duplicidades e tarefas sem valor agregado.

Em concordância com o autor, Costa Neto (2007) indica o fluxograma como uma das várias maneiras de se representar o formato funcional de processos, descrevendo-os de forma que se consiga um entendimento claro de forma rápida.

Lins (1993) identifica as ferramentas básicas como as que atuam no auxílio à análise dos problemas, apoiadas pelas ferramentas complementares, que servem para apoiá-las. Cita como complementares: o brainstorming; o checklist; a técnica nominal de grupo, que é semelhante ao brainstorming, buscando formalização e controle do processo de sugestões; a análise de campo de forças; e, por fim, a análise de capacidade do processo, explicada por Rodrigues (2010, p. 150) como sendo "a capacidade de um processo é sua variabilidade diante do intervalo de tolerância fixado, após a sua otimização e estabilização. Um processo é considerado estável quando se encontra sobre controle". Werkema (1995) acrescenta que a avaliação de capacidade deve-se prender a penas à processos estáveis, considerando que a imprevisibilidade do comportamento de um determinado processo, tornaria infundada a avaliação de sua capacidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo da compreensão do problema de pesquisa, para que se possa traçar foco na compreensão deste, permitindo que se encontre um entendimento amplo sobre o seu contexto geral, o presente trabalho aborda-se metodologicamente através de um estudo de caso caracterizando-se como uma pesquisa de caráter qualitativo descritivo realizado através da aplicação de questionários.

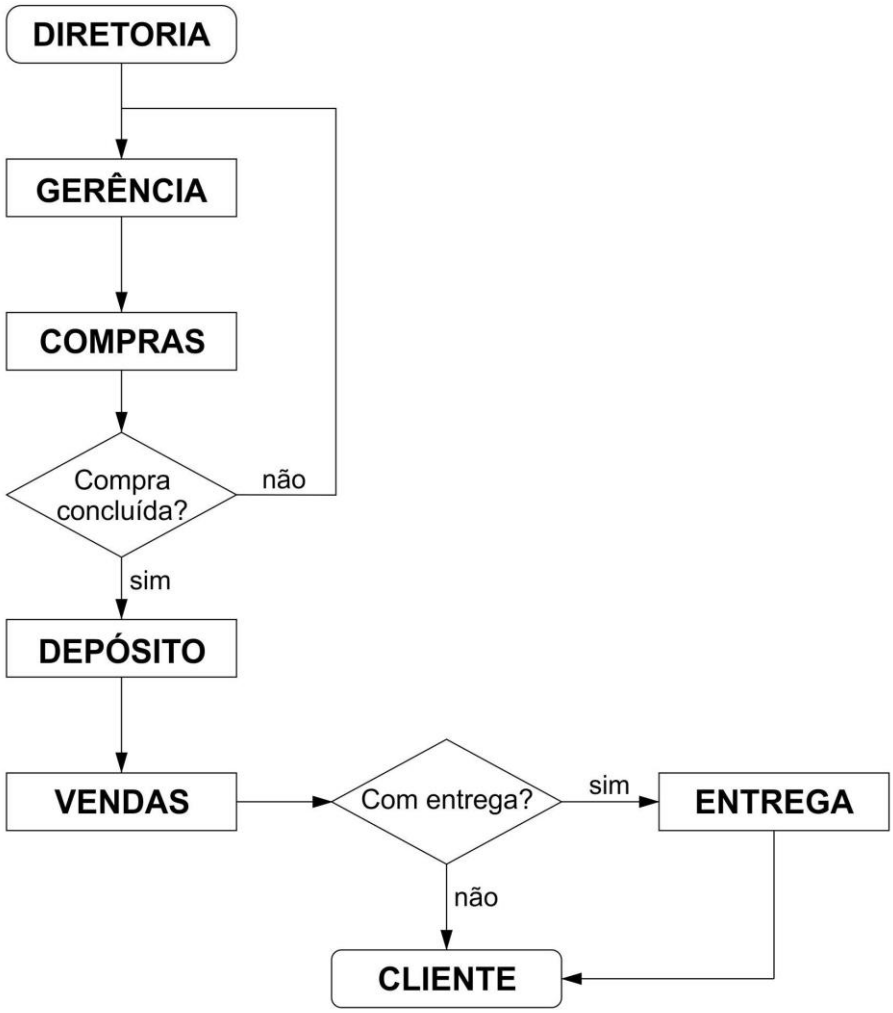
Segundo Godoy (1995), o trabalho qualitativo pode oferecer não somente informações interessantes como também relevantes, desde que se demonstre preocupação em se compreenderem relações sociais e culturais.

A presente pesquisa descreve a aplicação de estratégias amparada pelos conceitos de gestão da qualidade por parte dos entrevistados envolvidos, sendo uma amostra dos clientes da loja objeto da pesquisa, classifica-se como descritiva.

A presente pesquisa, tratando-se de um estudo de caso delimita-se ao estudo de uma empresa única. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 29) "[...] delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. Que pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão ou a uma série de fatores".

Primeiramente foi mapeado o processo de trabalho da loja através do fluxograma que se apresenta abaixo:

ISSN: 2318-1052



Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois, procedeu-se com a coleta dos dados através da aplicação de questionários dotados de perguntas fechadas, que serão aplicados à amostra dos clientes.

As respostas coletadas foram padronizadas em uma escala de Likert de cinco pontos. Posteriormente, os dados coletados foram organizados e tabulados utilizando-se análises comparativas, dando suporte aos comentários que seguem descritos na análise dos resultados obtidos. Para melhor integração das ideias, utilizaram-se Folhas de Verificação e confeccionou-se um Histograma, seguindo-se da análise dos resultados calçada pela aplicação do Diagrama de Pareto.

A empresa objeto do estudo, trata-se de uma loja do ramo de odontologia situada no município de Mossoró/RN, que conta com um corpo de três funcionários, sendo uma gerente e dois vendedores/entregadores.

O abastecimento do depósito dá-se pelas compras que são de responsabilidade do proprietário e da gerente que, através de levantamentos periódicos realizam a reposição das mercadorias do setor de vendas apoiados pelo depósito.

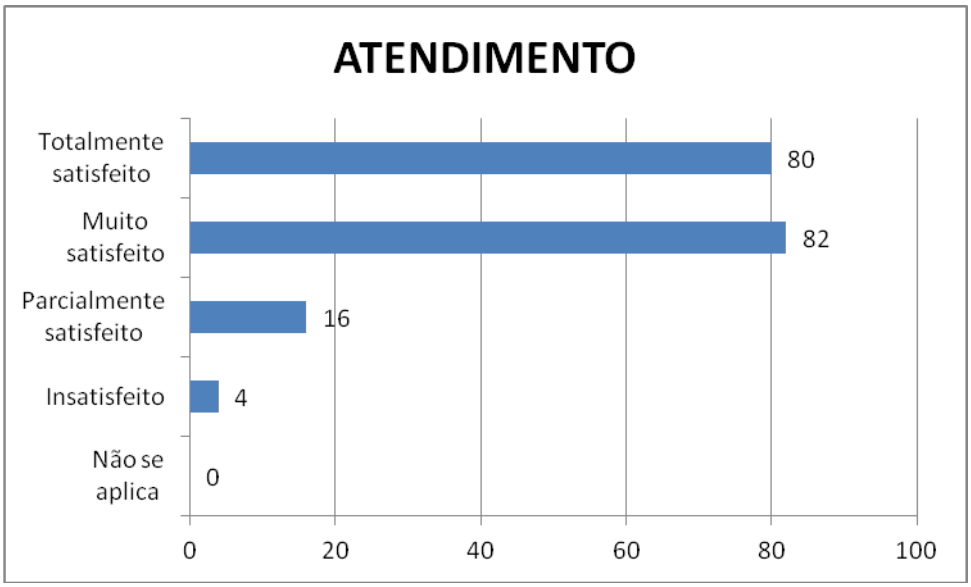
A loja citada conta, hoje, com uma carteira de aproximadamente 550 (quinhentos e cinquenta) clientes, sendo atingidos pela pesquisa um total de 182 (cento e oitenta e dois), amostra aleatória que garante um nível de confiança da pesquisa de 90% (noventa por cento), com erro amostral máximo de 5% (cinco por cento).

ISSN: 2318-1052

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Depois da realização de um Brainstorming, as autoras chegaram a oito pontos que deveriam se considerar a respeito do tema, elegendo-os para compor o questionário que veio a dar o suporte necessário a análise que se segue.

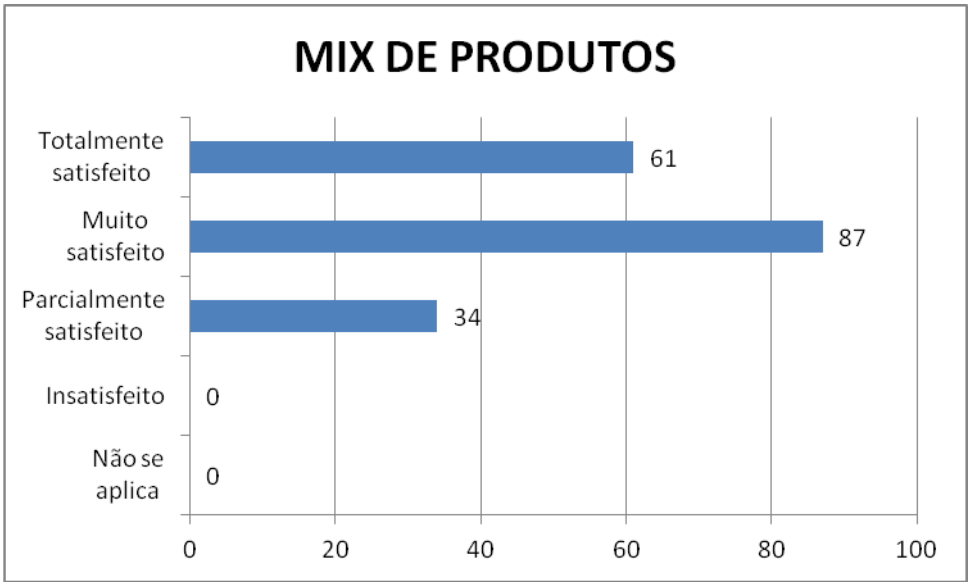
No primeiro momento, questionou-se sobre a opinião do cliente a respeito do atendimento praticado pelos funcionários da loja, nas várias vias de acesso deles, clientes. O gráfico abaixo demonstra o resultado obtido:



Fonte: Elaboração dos autores.

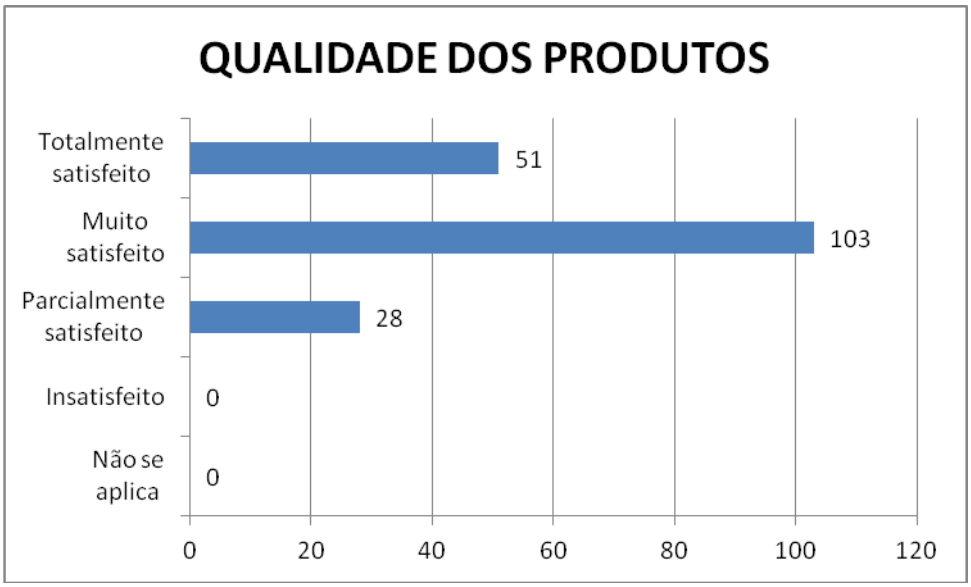
O gráfico é claro quanto a satisfação dos clientes nesse quesito, já que indica mais de 160 respostas entre totalmente e muito satisfeitos. Esse comportamento demonstra a preocupação da empresa no tocante à condição de atendimento desenvolvido nos canais de comunicação loja/cliente, demostrando consonância com o que preceitua Garvin (1992).

O segundo quesito tratava do mix de produtos disponível aos clientes. O gráfico pertinente também demonstrou níveis de satisfação aceitáveis por parte dos entrevistados.



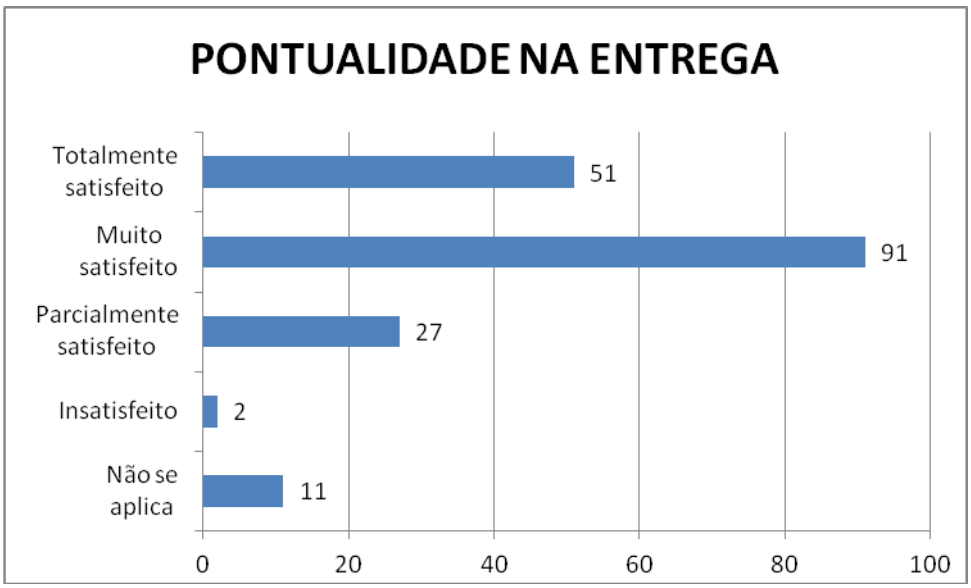
Fonte: Elaboração dos autores.

O terceiro questionamento tratou da qualidade dos produtos ofertados e, a exemplo dos itens anteriores, mostrou-se bastante satisfatório, demonstrando mais de 100 respostas na opção muito satisfeito, podendo-se afirmar que as práticas desenvolvidas pela entidade objeto da pesquisa, nesse quesito, vão ao encontro do que asseveram Deming (1982) e Longo (1996), como se pode confirmar no gráfico abaixo:



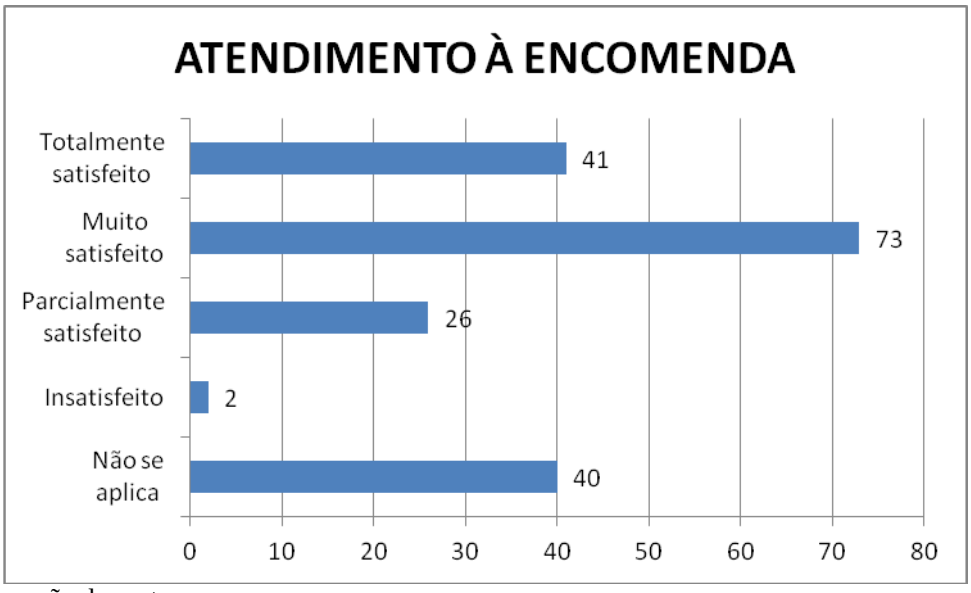
Fonte: Elaboração dos autores.

Em seguida, buscou-se a opinião dos entrevistados acerca da pontualidade da entrega praticada pela empresa objeto do estudo. Mostrando consonância com o que indica Garvin (1992), a empresa continuou demonstrando nível de satisfação condizente com os quesitos anteriores, mesmo havendo discreta participação de respondentes que não utilizam o serviço, como se pode observar no gráfico abaixo.



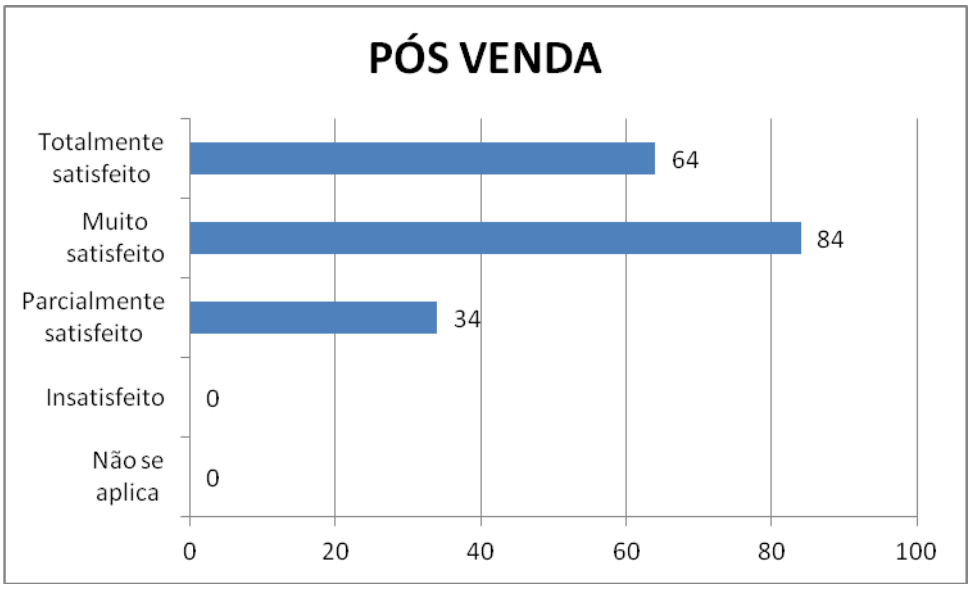
Fonte: Elaboração dos autores.

O quinto quesito do questionário buscava parecer dos respondentes frente à possibilidade de optarem por produtos que não estavam dispostos no mix de produtos da loja, tendo para tanto, que se encomendarem esses produtos. O gráfico abaixo demonstra o resultado do quesito, registrando-se parte significativa dos respondentes como não usuários deste serviço:



Fonte: Elaboração dos autores.

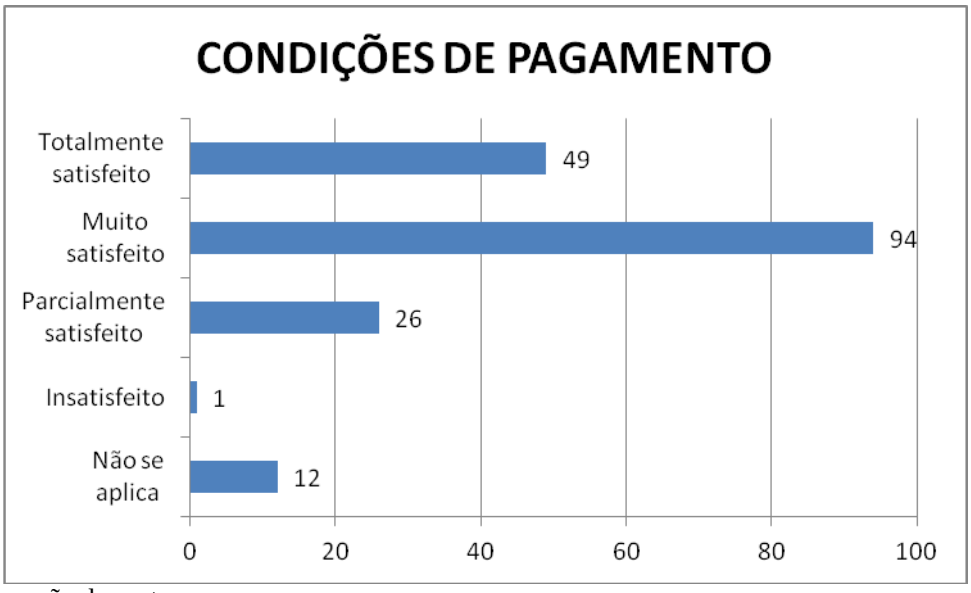
O sexto ponto de abrangência do questionário tratava do atendimento pós-venda, buscando registros sobre ações de marketing desenvolvidas pela loja, que viessem a mostrar preocupação que fosse focada tanto na mantença e fidelização dos clientes, quanto no atendimento proporcionado pelos produtos adquiridos por estes.



Fonte: Elaboração dos autores.

O resultado do quesito demonstra alto nível de preocupação da empresa quanto a fidelização dos clientes, visto que todas as respostas estiveram entre as opções de satisfação, podendo-se afirmar que praticam-se os conceitos citados por Campos (1998), no que concerne à gestão da qualidade.

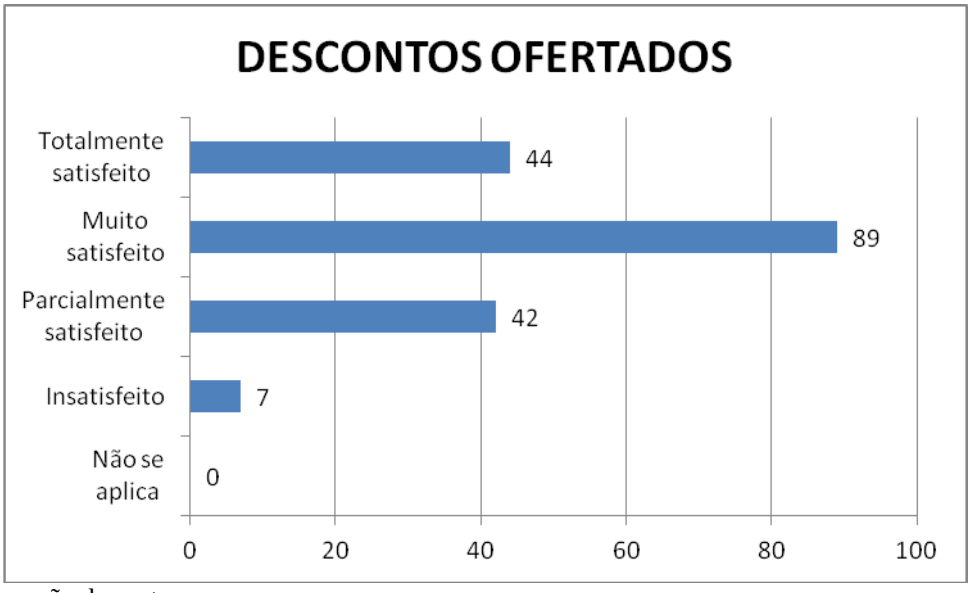
O penúltimo questionamento, tinha como foco as condições de pagamento oferecidas pela loja para aquisição das mercadorias dispostas no mix.



Fonte: Elaboração dos autores.

Observa-se no gráfico que mais de 150 respondentes optaram pelas respostas entre totalmente e muito satisfeito, o que leva ao entendimento que a empresa oferta condições de pagamento condizentes com as possibilidades dos clientes, respeitando suas faixas de poder aquisitivo e disponibilidade de capital. Apenas 1 dos respondentes mostrou-se insatisfeito com o quesito.

Por fim, o oitavo e último ponto tratado pelo questionário diz respeito aos descontos ofertados pela loja, em todas as modalidade de pagamento disponíveis. O gráfico abaixo demonstra a opinião dos respondentes:

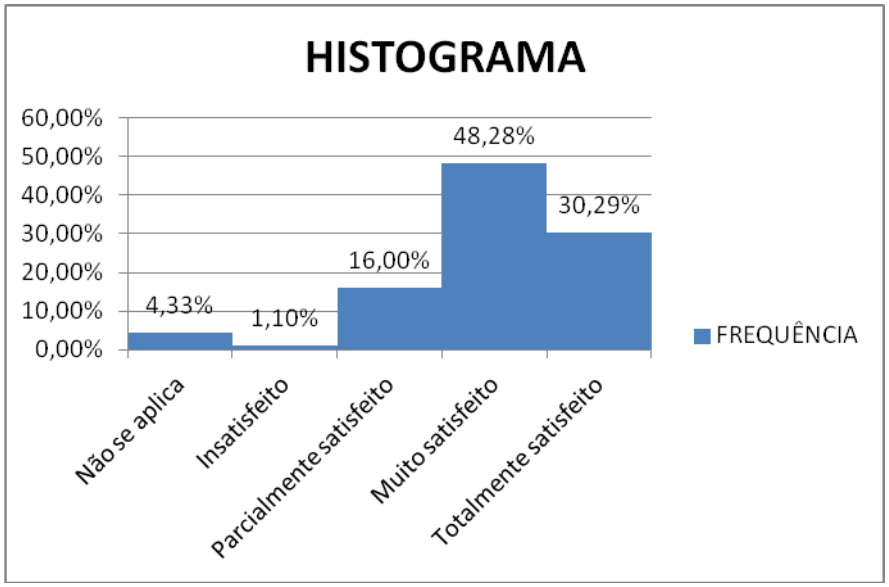


Fonte: Elaboração dos autores.

Embora haja forte preocupação da empresa objeto da pesquisa no tocante aos descontos que são ofertados aos seus clientes, ainda se pode observa insatisfação de 7

respondentes. Porém, deve-se considerar a abrangência da amostra, e o fato de mais de 130 respondentes optarem pelas respostas mais satisfatórias.

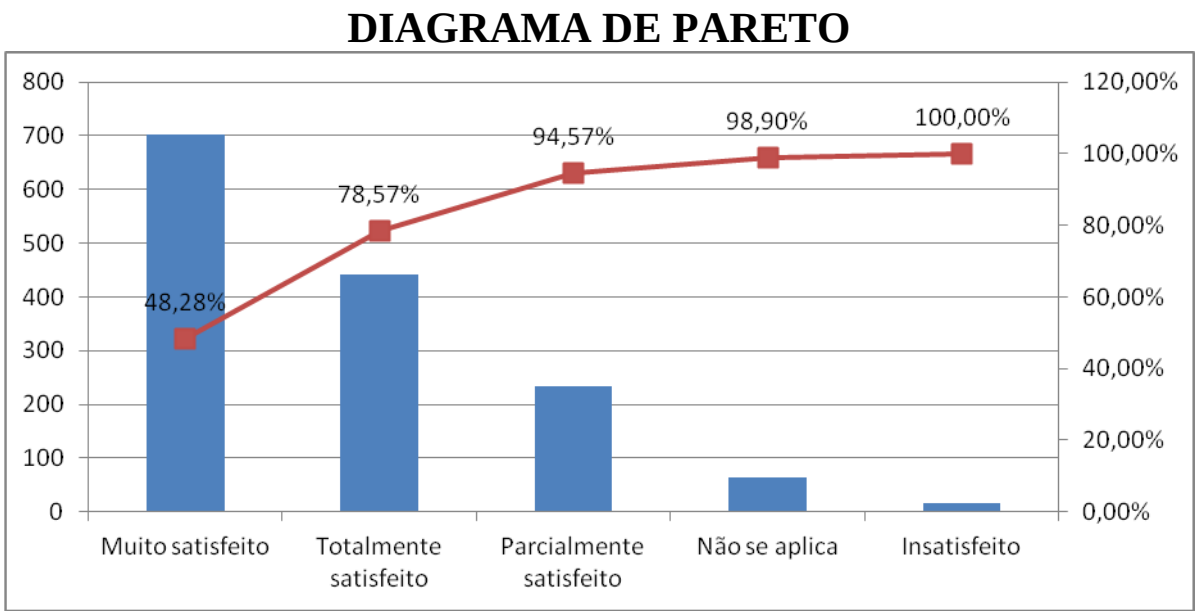
Utilizando-se o resumo que reuniu as informações de todos os questionários, devidamente organizadas em folhas de verificação, confeccionou-se o histograma abaixo, com o intuito de se analisar o desempenho da empresa de uma forma geral, com foco em todos os quesitos que compuseram o instrumento de coleta de dados.



Fonte: Elaboração dos autores.

A confecção do histograma, de acordo com Rodrigues (2010), veio demonstrar o desempenho satisfatório da empresa, considerando todos os itens da ferramenta de coleta de dados, haja vista que 78,57% (setenta e oito vírgula cinquenta e sete por cento) dos respondentes demonstraram-se totalmente ou muito satisfeitos.

Para que se possa calçar, ainda mais, a análise dos resultados, utilizou-se o Diagrama de Pareto, com a finalidade de verificar o nível de satisfação dos respondentes frente aos oito pontos que foram elencados para a elaboração do questionário de coleta de dados.



Fonte: Elaboração dos autores.

O Diagrama de Pareto, conforme Gnidarxic (2009), demonstra não somente os percentuais atingidos por cada categoria de respostas, como também, o percentual acumulado pelas categorias dispostos de maneira decrescente, levando a um melhor entendimento quanto aos resultados obtidos pela pesquisa, verificando-se posicionamento referenciado por Rodrigues (2010).

Portanto, em resposta ao problema de pesquisa que pergunta qual é o nível de satisfação dos clientes da loja objeto da pesquisa, frente aos princípios relativos à gestão da qualidade desenvolvidos pela administração, pode-se verificar que as respostas positivas, que indicam essa satisfação, atingiram um percentual de 94,57% (noventa e quatro vírgula cinquenta e sete por cento), sendo 78,57% (setenta e oito vírgula cinquenta e sete por cento) entre muito e totalmente satisfeito e, por fim, significativa massa respondente na categoria muito satisfeito isolada, com representação de 48,28% (quarenta e oito vírgula vinte e oito por cento) da amostra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa objeto do estudo, mostrou-se muito bem colocada no seguimento em que atua, e demonstrou notável desempenho no que concerne à satisfação dos seus clientes.

Porém, faz-se necessário que se mantenha o foco na qualificação dos funcionários e na qualidade do mix de produtos, acima de tudo, sem deixar de lado a otimização das práticas de forma de pagamento e política de descontos.

Pode a empresa, ainda, focar ações de marketing na busca pela fidelização da parcela de clientes que se posicionou como não usuária de alguns serviços disponibilizados pela empresa. Essas práticas levam segurança aos clientes, e fazem com que se estreite, cada vez mais, o relacionamento loja/cliente, levando-os ao foco da empresa.

Três ponderações que obtiveram respostas do tipo não se aplica, foram as formas de pagamento, o serviço de entrega e a disponibilidade de se realizarem encomendas fora do mix de produtos disponibilizado pela loja. Seria salutar que se desencadeassem ações no sentido de focar na oferta desses serviços, buscando a utilização por esses clientes.

Com base na pesquisa desenvolvida, o corpo gestor já tem definida e medida a faixa de problemas, bastando analisa-la mais profundamente, para que possa promover as melhorias necessárias.

Por fim, acrescenta-se consideração acerca do controle dos serviços ofertados, sempre buscando-se feedback dos clientes, com o intuito de se manterem focados na gestão da qualidade oferecida.

REFERÊNCIAS

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

CAMPOS, Eneida Rached - **A Gestão da Qualidade e o Processo de Informatização Norteando as Mudanças Organizacionais para Atingir a Qualidade Total.** Tese de Mestrado - IMECC - UNICAMP, Campinas - SP, 1998.

CARVALHO, M. **Mapeando a ISO 9001 para o CMMI**, Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, 2007.

COSTA NETO, P. L. O. **Qualidade e competência nas decisões.** São Paulo: Edgar Blucher, 2007.
CROSBY, Philip B. **Zero Defects.** Quality Progress, Febr. 1992.

DEMING, W. Edwards. **Quality, productivity and competitive position.** Boston: MIT Press, 1982.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GNIDARXIC, P. J. **A Qualidade e o conhecimento como fatores para a melhoria de processos**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

JURAN, Joseph M.; GRYNA JR., Frank M. **Quality planning and analysis.** New York: McGraw-Hill,1980.

LINS, B.F.E. **Ferramentas básicas da qualidade.** Ciência da Informação, Brasília, v.22,n. 2, p. 153-161, maio/ago., 1993. Disponível em: http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view PDFInterstitial/1190/833. Acesso em: 20 de set 2013.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. In: **Seminário Sobre Gestão da Qualidade na Educação**: Em Busca da Excelência, 1995, São Paulo. **Texto para discussão n. 397.** Brasília, 1996. Disponível em:< http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material% 20complementar/historia.pdf>. Acesso em 10 set 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execuções de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretações de dados**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
RODRIGUES, M.V. **Ações para a qualidade:** gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM:** Quatro revoluções na gestão da qualidade, Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação.** São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995. (Série Ferramentas da Qualidade, 2).