

Livro

ADMINISTRAÇÃO

Além da Sala de Aula

Artigos escritos por alunos e ex alunos da Faculdade Ibes.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-9141-03-3-0



9 788591 410330



ibes 
VOCÊ ADM


INTEGRA
empresa experimental do IBES

Faculdade
Ibes 

Qualidade de ensino acessível

ADMINISTRAÇÃO ALÉM DA SALA DE AULA

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA
FABIANO VIANA OLIVEIRA
(Organizadores)

ISBN 978-85-914103-3-0



9 788591 410330

FABIANO VIANA OLIVEIRA

ADMINISTRAÇÃO ALÉM DA SALA DE AULA

Salvador
Edição do Autor
2015

INSTITUIÇÃO REALIZADORA:

Instituto Baiano de Ensino Superior

DIRETOR:

Prof^o. Daniel Jorge dos Santos Branco Borges

COORDENADORA PEDAGÓGICA:

Prof^a. Paloma Martinez Veiga Branco

BIBLIOTECÁRIA:

Sr^a. Jaqueline Santos Souza

COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E ORGANIZADORES DO LIVRO

Prof^o. Fabiano Viana Oliveira / Prof.^a Aliger dos Santos Pereira

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Professores	Link currículo lattes	E-mail	Atuação acadêmica
Aliger dos Santos Pereira	http://lattes.cnpq.br/9514806025242255	p.gaba@uol.com.br	IFBA/UNEB IBES
Fabiano Viana Oliveira	http://lattes.cnpq.br/3325770563552878	fvianaoliveira@uol.com.br	IBES/UNEB
Neylla Carolina Pamponet de Almeida	http://lattes.cnpq.br/9337376779866203	carolipamponet@hotmail.com	IBES/ UNIJORGE/ FIB
Antônio Carlos Sanches Cardoso	http://lattes.cnpq.br/0541124234843003	acscardoso@uneb.br	IBES/UNEB

ASSISTENTE EDITORIAL E REVISÃO NORMATIVA

Juliana Vieira Santos Pereira

Rafaela Almeida Nascimento

MONITORA

Kleyton Reis

Lorena Lôbo Santos

Nailson Almeida

PROJETO GRÁFICO CAPA

P2

APOIO

ÍNTEGRA

Acesso na web: <http://www.ibes.edu.br/>

Endereço para correspondência: Av. Jorge Amado,780, Imbui, Salvador/BA.

CEP:41.720-040

A238

Administração além da sala de aula. / Aliger dos Santos Pereira; Fabiano Viana Oliveira (organizadores). Salvador: IBES, 2015.
186 p.: 30 cm.

ISBN 978-85-914103-3-0

1. Administração de empresas. 2. Empreendedorismo. I. Pereira, Aliger dos Santos. II. Oliveira, Fabiano Viana. III. IBES - Instituto Baiano de Ensino Superior. IV. Título.
CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada por
Jaqueline S. Souza. CRB-5 / 1528

PREFÁCIO

O papel do ensino superior, desenvolvido em Universidades, Centros Universitários, Institutos e em Faculdades isoladas, deve ser o de preparar pessoas com sólida formação profissional com o objetivo de atender bem ao que é solicitado pela sociedade, com toda a sua complexidade e dinâmica. Assim, o processo de ensino precisa necessariamente incorporar e estimular o processo de produção de um conhecimento novo, original e relevante, ou seja, a pesquisa.

É este o espírito que presidiu o desenvolvimento das Universidades na era moderna. Com efeito, um marco importante é o da criação da Universidade de Berlim, na Alemanha, por Wilhelm von Humboldt, filósofo e irmão do geógrafo Alexander von Humboldt, no início de século XIX. A prioridade foi plenamente dada ao desenvolvimento da pesquisa integrada ao ensino. No Brasil, a grande referência é a fundação da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, com forte ênfase na pesquisa. Até hoje, a USP é a principal Universidade brasileira em muitos aspectos.

É da integração entre pesquisa e ensino que deve surgir também a chamada extensão universitária, ou seja, a prestação de serviços à sociedade apoiada fortemente na pesquisa.

Por outro lado, se entendemos por desenvolvimento socioeconômico a contínua introdução e difusão de sucessivas inovações que irão transformar a sociedade, o papel da pesquisa universitária ganha ainda mais relevância.

É com este espírito que queremos destacar a importância do livro *Administração além da sala de aula*, em boa hora organizado pela Profa. Dra. Aliger dos Santos Pereira. Já de início, merece uma referência especial no título o “além da sala de aula” por demonstrar cabalmente a busca da integração com a realidade vivida pelos estudantes de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES) e da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir de um conhecimento novo.

Os nove capítulos, escritos por estudantes de graduação, tratam de temas bem diversificados, todos de grande relevância para a carreira de um Administrador. Dois deles, aliás, abordam diretamente esta questão, o que analisa as competências do futuro administrador da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e o que discute o perfil do Administrador: formação acadêmica ou vivência prática. O planejamento estratégico foi aplicado nos estudos do Centro Antigo de Salvador e no caso do Esporte Clube Vitória. A responsabilidade social foi desenvolvida no comércio de Salvador, Simões Filho e Candeias. A qualidade de vida está presente em dois trabalhos: o dos rodoviários de Salvador e outro de caráter abrangente.

Finalmente, três capítulos discutem a aplicação do método *Kaizen*, o código de barras na gestão empresarial e questões relacionadas com a gestão de um hipermercado.

Assim, estão de parabéns a Profa. Aliger dos Santos Pereira pela orientação dos alunos e pela organização do livro, os estudantes autores, o IBES e a UNEB pela publicação deste livro que se enquadra bem no papel de uma instituição de ensino superior em nossos dias, como foi anteriormente destacado.

Barbara-Christine Nentwig Silva

(Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5208385042617832>)

Sylvio Bandeira de Mello e Silva

(Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3258014819117619>)

Professores da Pós-graduação em Planejamento Territorial e
Desenvolvimento Social / Universidade Católica do Salvador (UCSAL)

APRESENTAÇÃO

“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe” (Aldous Huxley).

Este livro apresenta os conteúdos das pesquisas realizadas pelos alunos dos cursos de Bacharelado em Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES) e da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no ano de 2014 através do grupo de pesquisa Modelos e Estruturas Organizacionais a nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

Ele expressa as atividades acadêmicas de várias pessoas (discentes, docentes, coordenadores, empresa júnior de administração-Integra, Agência Modelo de Publicidade-P2, equipe técnica e de apoio) que se debruçaram para a concretização do mesmo.

São artigos das mais diversas áreas da administração com assuntos interligados, mostrando a interdisciplinaridade e a relação dos conteúdos relacionados com a gestão empresarial. É possível citar como exemplo os *papers* que focam: no planejamento estratégico, na responsabilidade social, na gestão de produção, no perfil do administrador, entre outras temáticas sempre relacionadas com a questão empresarial a nível do Estado baiano.

Este livro mostra o conhecimento explícito dos alunos, formalizado através da escrita. Escrever é um ato importante para a difusão do conhecimento, em especial quando este conhecimento é fruto de pesquisa acadêmica em nível de graduação. Ao escrever o aluno delimita seu pensamento, define ideias, aprende e expressa para os leitores todo o seu conhecimento na área da gestão empresarial.

Escrever é uma arte que transforma a pesquisa em algo real e tangível, somente quem o faz, sabe a experiência extraordinária de se pesquisar e de experimentar novas formas de refletir e avaliar o mundo empresarial. Além de tornar o aprendizado algo contínuo, dinâmico e bilateral, aprimorando o conhecimento não apenas de quem escreve, mais também de quem lê.

Nossos agradecimentos para todos que participaram diretamente ou indiretamente deste livro.

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA E FABIANO VIANA OLIVEIRA
Coordenação do curso de Administração de Empresas (IBES)

RESUMO CURRICULAR DOS ORGANIZADORES

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

Titulação: Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS (2012). Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2007). Graduação em Administração de Empresas - Universidade Salvador - UNIFACS (1996).

Instituição: Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Instituto Federal da Bahia (IFBA), Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES).

Cargo Acadêmico: Docente (UNEB, IBES, IFBA), coordenadora de tutoria do curso de Especialização em Gestão Pública (UNEB/ /Universidade Aberta do Brasil- Universidade Aberta do Brasil (UAB)/ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior(CAPES) e coordenadora do curso de Administração Empresa (IBES).

Cargo Empresarial: Consultora e empresária.

Grupo de Pesquisa: Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

E-mail: p.gaba@uol.com.br

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

FABIANO VIANA OLIVEIRA

Titulação: Mestre em Sociologia pela Universidade Federada Bahia (UFBA). Pós-graduado em Filosofia Contemporânea pela Faculdade São Bento da Bahia (FSBB), em Educação à Distância pela UNIP e em Gestão de Pessoas pela UNIJORGE. Graduação em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

Instituição: Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES), Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Cargo Acadêmico: Docente (IBES), Docente (UNEB EAD) e Coordenador do curso de Administração Empresa (IBES).

Cargo Empresarial: Assessor de Comunicação da EDUNEB.

Grupo de Pesquisa: Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

E-mail: fvianaoliveira@uol.com.br

Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

SUMÁRIO

PREFÁCIO	
APRESENTAÇÃO	
1 RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO (SALVADOR, SIMÕES FILHO, CANDEIAS - BA)	12
RESUMO	12
Palavras-chave	12
ABSTRACT	13
Keywords	13
1.1 INTRODUÇÃO	14
1.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)	15
1.3 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUA APLICABILIDADE ÀS MPE's	16
1.4 ATUAÇÃO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL – SALVADOR, SIMÕES FILHO E CANDEIAS	20
1.5 RESULTADOS	29
1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31
2 APLICAÇÃO DO MÉTODO KAIZEN NA EMPRESA X	34
RESUMO	34
Palavras-chave	34
ABSTRACT	35
Keywords	35
2.1 INTRODUÇÃO	36
2.2 A GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL E O KAIZEN	37
2.3 EMPRESA X E O MÉTODO KAIZEN	43
2.4 RESULTADOS	47
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	49
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2008-2014): CASO CENTRO ANTIGO DE SALVADOR	51
RESUMO	51
Palavras-chave	51
ABSTRACT	52
Keywords	52
3.1 INTRODUÇÃO	53
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS PROGRAMAS DE HABITAÇÃO SOCIAL DO CENTRO ANTIGO DE SALVADOR - CAS	62
3.4 RESULTADOS	76
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	80
4 A QUALIDADE DE VIDA DOS RODOVIÁRIOS NAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR DE 2013 E 2014	82
RESUMO	82
Palavras-chave	82
ABSTRACT	83
Keywords	83

4.1 INTRODUÇÃO	84
4.2 A QUALIDADE DE VIDA NA CIDADE DE SALVADOR E SUA RELAÇÃO COM O TRANSPORTE PÚBLICO RODOVIÁRIO	84
4.3 ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA DOS RODOVIÁRIOS DE SALVADOR	87
4.4 RESULTADOS OBTIDOS EM RELAÇÃO AO QUADRO DOS RODOVIÁRIOS	90
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	94
5 O CÓDIGO DE BARRAS NA GESTÃO DE UM MERCADO VAREJISTA: ESTUDO DE CASO DO HIPERMERCADO X EM LAURO DE FREITAS	98
RESUMO	98
Palavras-chave	98
ABSTRACT	99
Keywords	99
5.1 INTRODUÇÃO	100
5.2 O USO DO CÓDIGO DE BARRAS NO VAREJO	101
5.3 A UTILIZAÇÃO DO CÓDIGO DE BARRAS NO HIPERMERCADO X DE LAURO DE FREITAS/BA	107
5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE BARRAS NA LOJA	109
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	111
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE VITÓRIA	113
RESUMO	113
Palavras-chave	113
ABSTRACT	114
Keywords	114
6.1 INTRODUÇÃO	115
6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	117
6.3 BREVE HISTÓRICO E ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE VITÓRIA E SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 2012 À 2017	120
6.3.1 Resultados obtidos durante o Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória no período de 2012 até 2014	128
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS	132
7 COMPETÊNCIAS DO FUTURO ADMINISTRADOR DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA-UNEB	133
RESUMO	133
Palavras-chave	133
ABSTRACT	134
Keywords	134
7.1 INTRODUÇÃO	135
7.2 SURGIMENTO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E NA BAHIA E AS COMPETÊNCIAS DE UM ADMINISTRADOR	136
7.3 ANÁLISE DE DADOS DAS COMPETÊNCIAS DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DO CURSO DA UNEB DE SALVADOR	143
7.4 RESULTADOS	150
7.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
REFERÊNCIAS	154

8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A SUA INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	156
RESUMO	156
Palavras-chave	156
ABSTRACT	157
Keywords	157
8.1 INTRODUÇÃO	158
8.2 CONCEITO DE QUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE	158
8.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	160
8.3.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler	161
8.3.2 Modelo de QVT de Hackmana e Oldhan	161
8.3.3 Modelo QVT de Walton	162
8.4 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	164
8.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
REFERÊNCIAS	166
9 PERFIL DO ADMINISTRADOR: FORMAÇÃO ACADÊMICA OU VIVÊNCIA PRÁTICA	167
RESUMO	167
Palavras-chave	167
ABSTRACT	168
Keywords	168
9.1 INTRODUÇÃO	169
9.2 REFLETINDO SOBRE O PERFIL DO ADMINISTRADOR: FORMAÇÃO ACADÊMICA OU VIVÊNCIA PRÁTICA	169
9.2.1 Perfis do administrador na atualidade	171
9.2.2 O impacto das vivências práticas para a atuação do administrador	173
9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
REFERÊNCIAS	175

1 RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO (SALVADOR, SIMÕES FILHO, CANDEIAS - BA)¹

Claudio dos Santos Bispo
Diego de Jesus Souza
Emanuela de Lima Araújo
Nayara Holanda Cardoso
Paula Sousa da Silva
Valmir Rosa dos Santos Júnior²

RESUMO

Nas últimas décadas o tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ganhou maior visibilidade e importância no cenário mundial. O presente artigo trata da Responsabilidade Social e sua aplicação ao contexto das micro e pequenas empresas de Salvador, Candeias e Simões Filho, bem como, a visão destas empresas sobre o tema Responsabilidade Social, entre agosto e setembro de 2014. Desta forma, este trabalho busca responder à pergunta: Como as micro e pequenas empresas lidam com os elementos da Responsabilidade Social? Foi realizada pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa. Para a pesquisa de campo foi utilizado um questionário fechado, baseado no questionário disponibilizado pelo instituto Ethos e Sebrae; foram estudadas apenas empresas do setor de comércio nas cidades de Salvador, Candeias e Simões Filho. Concluiu-se, com este estudo, que as empresas estudadas aplicam alguns dos comportamentos propostos pela Responsabilidade Social, como economia de recursos naturais e respeito ao meio ambiente, mas não possuem conhecimento mais profundo do que efetivamente se trata a Responsabilidade Social e sua importância, por esse motivo, não incorporam a RSE ao planejamento estratégico, encontram dificuldades na falta de informação sobre o tema, que seja direcionada a essa classe de negócio. Dentre os comportamentos mais adotados, estão o respeito ao meio-ambiente, e a economia de energia elétrica, papel e água, por outro lado, a maioria destas empresas não publica, e muitas sequer conhecem o balanço social, por isso, aplicam apenas alguns conceitos da RSE, e não a RSE como um todo.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial - RSE. Comércio. Micro e Pequenas Empresas - MPEs.

¹ Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) 2014 do curso de Administração de Empresas do IBES, publicado na revista Acadêmico Mundo N° 4 ISSN 2318-1494.

² Graduandos do curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

ABSTRACT

In the last decades, the Corporate Social Responsibility (CSR) theme has gained greater visibility and importance on the world's scenario. This paper deals with the Social Responsibility and its application to the context of micro and small enterprises from Salvador, Candeias and Simões Filho, as well as the vision of these companies on the issue of Social Responsibility. Thus, this work is to answer the question. "How micro and small businesses deal with the elements of Social Responsibility?" For the field research it was used a closed questionnaire, based on the questionnaire provided by the Ethos Institute, only companies from the commercial sector were studied in the cities of Salvador, Candeias and Simões Filho. It was found from the study that the studied companies apply some of the behaviors proposed by the Social Responsibility, like natural resources economy and respect to the environment, but they have no deeper knowledge about what Social Responsibility really means, and its importance. Therefore, they do not incorporate CSR into the strategic planning; they find difficulties in the absence of information on the subject targeted for this class of business. Among the most widely adopted behaviors, are respect for the environment and the economy of electricity, paper and water, on the other hand, most of these companies do not publish, and many doesn't even know the social balance, therefore, apply only a few concepts of CSR instead of the CSR completely.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR). Commerce. Micro and small business.

1.1 INTRODUÇÃO

A adoção da Responsabilidade Social nas Micro e Pequenas Empresas torna-se necessária e incentivada tanto no Brasil quanto em todo o mundo, sobretudo pela dificuldade que os governos encontram para reduzir os impactos ambientais e os problemas sociais, as empresas são compelidas a participarem ativamente deste processo, sob o risco de perderem espaço no mercado caso não se preocupem em causar uma boa imagem nas comunidades em que estão inseridas, e na sociedade de modo geral. Os consumidores brasileiros se preocupam cada vez mais em saber se as empresas se propõem a preservar o meio ambiente e se envolver em questões sociais, por exemplo, e dão preferência às socialmente responsáveis, ainda que estas precisem oferecer seus produtos e serviços a preços mais elevados (ACNielsen, 2012).

A nova conjuntura social exige que as empresas estejam cada vez mais envolvidas com a sociedade, não somente para oferecer seus produtos e serviços, mas também investindo recursos financeiros e demonstrando atitudes sustentáveis, maximizando os impactos positivos e minimizando os negativos, fortalecendo a imagem da empresa e criando vantagem competitiva através do marketing social. Neste pensamento devem se incluir as micro e pequenas empresas, que mesmo possuindo menor porte, representam a maior parte das empresas brasileiras (SEBRAE, 2013).

O presente trabalho trata da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) aplicada ao contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) nas cidades de Salvador - BA, Candeias - BA e Simões Filho - BA, entre agosto e setembro de 2014. Tem como objetivo geral responder à seguinte pergunta: “Como as micro e pequenas empresas lidam com os elementos da RSE?”, identificar e sinalizar a relação das MPEs do setor de comércio com as práticas da Responsabilidade Social.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com as palavras-chave: Responsabilidade Social (ARAÚJO; AZEVEDO, 2012; BERTONCELLO; JÚNIOR, 2007; BORGER, 2001; CIMBALISTA, 2001; O. C. FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001; KAPAZ, 2004; KHALIL, 2005; LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003; SILVA, 2013; SOUZA, 2008; VIEIRA, 2007), Comércio, Micro e Pequenas Empresas (BANTERLI; MANOLESCU, 2007).

Utilizou-se para a pesquisa abordagem dedutiva qualitativa e o uso da pesquisa descritiva, com estudo de campo com amostra por argumento realizada em cinquenta e duas empresas do setor de comércio das cidades de Salvador, Candeias e Simões Filho, no período entre agosto e setembro de 2014. Foi utilizado questionário fechado, adaptado do material disponibilizado pelo Instituto Ethos e SEBRAE (2012), aplicado aos sócios ou gestores.

O trabalho está dividido em cinco partes, a primeira parte é a introdução, seguida do desenvolvimento que demonstra a visão de autores e instituições sobre os temas Responsabilidade Social Empresarial e Micro e Pequenas Empresas. Em seguida, a apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa e as considerações finais.

1.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

As micro e pequenas empresas (MPEs) são organizações de pequeno porte, sendo assim classificadas com base em faturamento anual definido por lei nº. 7.256/84, sendo atualmente regulado pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que em seu artigo 3º, incisos I e II, determina:

Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Li no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa a partir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso da empresa de pequeno porte a partir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006).

A classificação nesta categoria assegura a estas empresas um favorecimento nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, na obtenção de crédito e no desenvolvimento empresarial, pois, são enquadradas no regime de tributação Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Micro Empresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES). (BANTERLI; MANOLESCU, 2007, p. 2420).

Estas organizações podem também ser classificadas quanto à quantidade de funcionários, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo porte

(continua)

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas

Tabela 1 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo porte

(conclusão)

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviço
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: (SEBRAE, 2011, p. 13).

Dentro do contexto econômico e social do Brasil, as micro e pequenas empresas são de fundamental importância na economia, pois, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2013, p. 3) estas organizações são responsáveis por 25% do PIB nacional e representam 99% de todas as empresas no país; também respondem por 52% do saldo de empregos formais, 70% das novas vagas geradas mensalmente, 40% da massa salarial e 1% do total de exportações do país; totalizando 6,9 milhões de negócios (enquadrados no SIMPLES).

O grande desafio destas organizações é conseguirem sobreviver e se manterem competitivas, Banterli e Manolescu (2007, p. 2420) destacam o apoio que o SEBRAE presta às MPE's, promovendo cursos de capacitação para micro e pequenos empresários, facilitando o acesso a serviços financeiros, dentre outros serviços.

De acordo com dados do SEBRAE (2006, p. 34), a região nordeste concentrava no ano de 2004, um total de 736.393 MPEs, com a Bahia sendo responsável por 226.356 desse total. O Comércio é o setor que mais concentra MPEs no Estado, possuindo 145.225 estabelecimentos, contra 55.672 no setor de Serviços e 25.459 na Indústria. Além de serem responsáveis por mais de 50% dos empregos formais, as MPEs também contribuem com 20% do PIB da Bahia. (BAHIA MERCANTIL, 2011).

1.3 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUA APLICABILIDADE ÀS MPE's

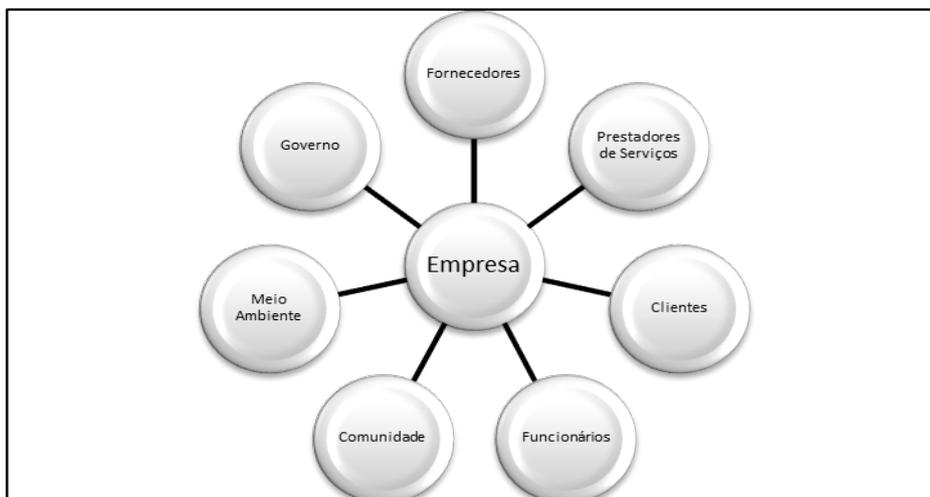
A ideia de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser observada na organização em diversos comportamentos a serem adotados, estando associado à ideia de responsabilidade legal, comportamento socialmente responsável no sentido ético, ou ainda na ideia de contribuição voluntária e associação a uma causa, conforme apresentado por Borger (2001, p. 15), desta forma, a Responsabilidade Social é tida como um amplo conjunto de

desafios a serem cumpridos pelas empresas, que podem ter demandas ligeiramente diferentes de acordo com o contexto sociocultural em que cada empresa esteja inserida.

Nos seus primeiros passos, o propósito da RSE resumia-se em garantir condições dignas aos trabalhadores e relações de trabalho justas, baseando-se no pensamento dos chamados “socialistas utópicos”, principalmente Robert Owen, que era favorável à intervenção do Estado na economia, e defendia que as empresas deveriam investir não somente em máquinas, mas também nas pessoas, por isso é considerado o pai da responsabilidade social corporativa (SOUZA, 2008, p.41).

Atualmente, a conceituação adotada para a RSE “é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (*stakeholders*) no curto e no longo prazo” (ETHOS, 2007, p. 4). Estes públicos não se limitam a acionistas e consumidores, incluem também: funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, comunidade, governo e meio ambiente, incluindo suas demandas ao planejamento e estratégia, buscando atender a todos, conforme ressaltado por Bertonecello e Júnior (2007, p. 75). A Figura 1 representa este conceito.

Figura 1 - *Stakeholders*



Fonte: Elaboração própria, 2014.

Ferrel, Friedrich e Ferrel (2001, p. 68) entendem que a responsabilidade social consiste na obrigação de maximizar o impacto positivo e minimizar o negativo sobre os *stakeholders*, e consideram quatro tipos de RSE: econômica, legal, ética e filantrópica (Quadro 1).

Quadro 2 - Tipos de Responsabilidade Social Empresarial

	Tipo	Definição
I.	Econômica:	A empresa deve ser lucrativa.
II.	Legal:	Obedecer a lei.
III.	Ética:	Fazer o que é certo. Evitar danos.
IV.	Filantrópica:	Contribuir para a comunidade e qualidade de vida.

Fonte: Lourenço e Schröder, 2003, p. 7.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2004, p. 3) “Responsabilidade social é a relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável”. Já a visão de Emerson Kapaz, presidente do Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO) determina que a:

Responsabilidade Social nas empresas significa uma visão empreendedora mais preocupada com o entorno social em que a empresa está inserida, ou seja, sem deixar de se preocupar com a necessidade de geração de lucro, colocando-o não como um fim em si mesmo, mas sim como um meio para se atingir um desenvolvimento sustentável e com mais qualidade de vida (KAPAZ, 2004, p.8).

Na concepção de Vieira (2007, p. 29), a iniciativa privada precisa se preocupar não apenas em oferecer bons produtos e serviços, mas, agir de acordo com o interesse coletivo, pois, isto é fator imprescindível para seu crescimento e consolidação de uma boa imagem institucional. Isto revela que aplicar os conceitos da RSE não representa somente um gasto, mas sim um investimento na imagem da empresa.

Ethos e Sebrae (2003, p. 12) apresentam sete diretrizes que devem ser seguidas para aplicar a RSE na empresa (Quadro 2).

Quadro 3 - Diretrizes da RSE

(continua)

	Diretriz
I	Adotar valores e trabalhar com transparência: atender às expectativas sociais com transparência, mantendo coerência entre discurso e prática.
II	Valorizar empregados e colaboradores: As empresas devem ir além de respeitar as leis trabalhistas, valorizar os funcionários é valorizar a si mesmas.
III	Fazer sempre mais pelo meio ambiente: Reduzir as agressões ao meio ambiente e promover a melhoria das condições ambientais. Tais atitudes além de reduzir o impacto ambiental causado pela empresa, também são fontes geradoras de lucros e ganhos de imagem.

Quadro 3 - Diretrizes da RSE

(conclusão)

	Diretriz
IV	Envolver parceiros e fornecedores: Deve-se ser transparente e cumprir os contratos estabelecidos, e incentivar os fornecedores a assumir compromissos socialmente responsáveis.
V	Proteger clientes e consumidores: Desenvolver produtos e serviços confiáveis em termos de qualidade e segurança, fornece instruções de uso e informar sobre seus riscos potenciais, eliminar danos à saúde dos usuários.
VI	Promover a comunidade: Respeitar os costumes e a cultura local, contribuir em projetos educacionais, ONGs ou organizações comunitárias, destinar verbas a instituições sociais, e se entrosar de forma saudável com os grupos representativos locais, na busca de soluções conjuntas para os problemas comunitários.
VII	Comprometer-se com o bem comum: Manter um relacionamento ético com o poder público, cumprindo suas obrigações de recolher impostos e tributos, alinhar os interesses da empresa com os da sociedade, comprometer-se formalmente com o combate à corrupção, contribuir com o poder público em projetos voltados ao aperfeiçoamento de políticas públicas na área social, etc.

Fonte: ETHOS; SE3BRAE, 2003, p. 12.

A adoção destas e de outras medidas socialmente responsáveis pelas MPE's pode representar um fator importante para assegurar a competitividade destas organizações frente a consumidores cada vez mais exigentes e preocupados com questões relacionadas ao meio ambiente e à comunidade. Silva (2013, p. 5) afirma que a RSE é importante para empresas de qualquer porte, por representar oportunidade de construírem diferenciais competitivos. Esta concepção é reiterada por publicações de instituições ligadas ao tema, a exemplo do manual do Instituto Ethos e Sebrae que cita que:

As micro e pequenas empresas podem buscar na atuação socialmente responsável um diferencial de mercado que, entre outros benefícios, as credencia a ser fornecedoras de grandes empresas que adotam essa forma de gestão como critério de seleção. Além disso, práticas empresariais socialmente responsáveis dão credibilidade à gestão do negócio e facilitam na obtenção de crédito (ETHOS; SEBRAE, 2003, p.47).

Khalil (2005, p. 36) ressalta que a Responsabilidade Social Empresarial vai além do desenvolvimento da comunidade e da preservação do meio ambiente, também envolve investimento no bem-estar dos seus empregados e dependentes e num ambiente de trabalho

saudável. No entanto, nas micro empresas a percepção destas funções torna-se difícil, pois, a empresa se depara com diversas incertezas e com a preocupação com a continuidade das suas atividades.

De acordo com Cimbalista (2001, p.13) “[...] as enormes carências e desigualdades sociais no Brasil conferem à responsabilidade social empresarial uma relevância ainda maior.” Este fator, confere às MPE’s grande necessidade de adotar a RSE, pois, embora apresentem rendimentos limitados e baixo número de funcionários, estas representam 99% das empresas brasileiras segundo dados do SEBRAE (2013, p. 3).

Por outra perspectiva, a adoção de comportamentos socialmente responsáveis além de melhorar a percepção dos consumidores à sua marca, pode trazer benefícios econômicos às MPE’s, pois, conforme citado por Araújo e Azevedo (2012, p. 4) estas estarão aptas a negociar com outras empresas que adotam a responsabilidade social em cadeia, onde todos os elos entre o processo de produção e a comercialização final, devem adotar práticas socialmente responsáveis.

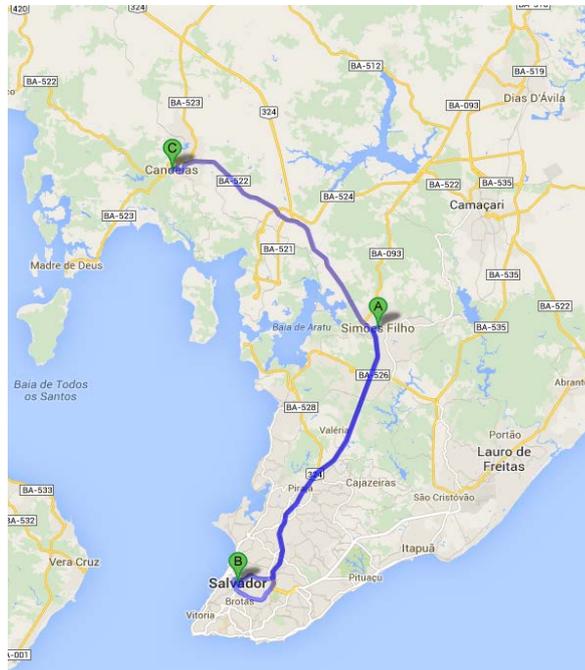
1.4 ATUAÇÃO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL – SALVADOR, SIMÕES FILHO E CANDEIAS

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, no Brasil, o setor Comércio tem participação de 70% Produto Interno Bruto (PIB), e é responsável por 80% dos empregos, incluindo o Serviço Público (MDIC, 2013, p. 16).

Segundo a Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a Bahia está entre os quatorze estados da Federação que apresentarão variação positiva quando comparado julho de 2014 com julho de 2013, em relação à taxa de variação do volume de vendas do Varejo, o crescimento foi de 2,7%. No índice de volume de vendas a Bahia cresceu 3% no mesmo parâmetro, saindo de 110,9 em Julho de 2013, indo para 113,9 em julho de 2014 (IBGE, 2014).

O Mapa 1 mostra a localização das três cidades em estudo.

Mapa 1 - Localização das empresas pesquisadas no estudo -
Salvador, Simões Filho e Candeias. 2014

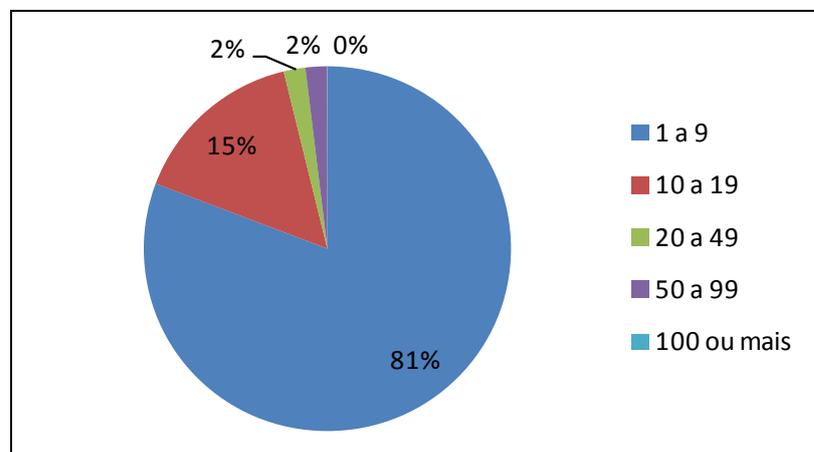


Fonte: Adaptado do Site Google Maps, 2014.

A seguir serão demonstrados os resultados obtidos através da pesquisa de campo nas empresas do setor de comércio das cidades supracitadas.

O Gráfico 1 discrimina o número de funcionários destas organizações, onde 81% possuem de um a nove funcionários, 15% empregam entre dez e dezenove funcionários, enquanto 4% dessas empresas mantêm entre 20 e 99 funcionários.

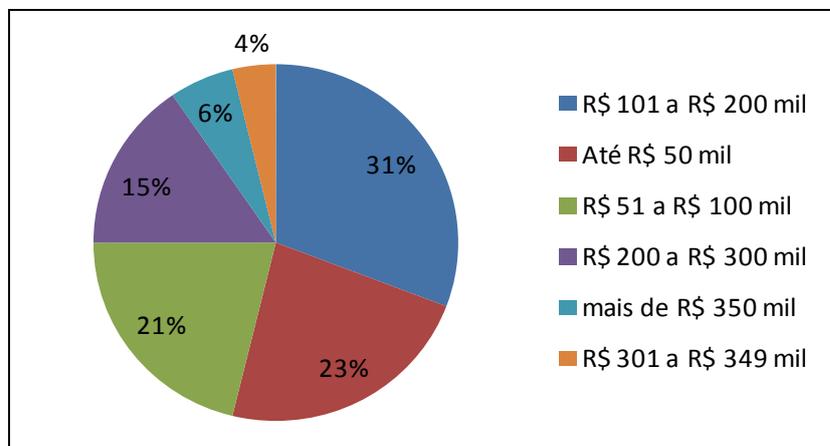
Gráfico 1 - Número de Funcionários - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração própria, 2014.

Apesar da maior parte destas empresas possuírem uma pequena estrutura de funcionários, o faturamento anual é bem diversificado. 31% destas empresas mantêm faturamento anual na faixa entre R\$ 101.000,00 e R\$ 200.000,00 anuais, 23% das organizações entrevistadas possuem faturamento de até R\$ 50.000,00, enquanto 21% possuem faturamento entre R\$ 51.000,00 e R\$ 100.000,00, 15% possuem entre R\$ 200.000,00 e R\$ 300.000,00, os outros 10% somados, variam entre R\$301.000,00 e R\$ 350.000,00 ou mais, conforme Gráfico 2.

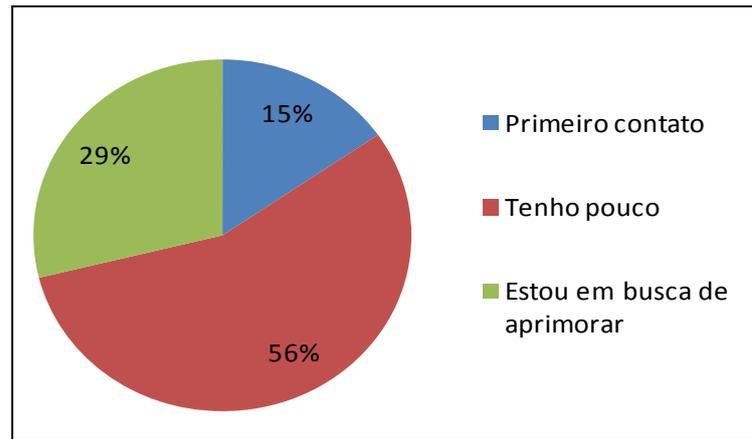
Gráfico 2 - Faturamento Anual - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração própria, 2014.

Ao serem perguntados sobre seu nível de conhecimento em relação à RSE, 56% dos gestores entrevistados declararam ter pouco conhecimento sobre o assunto, 29% declararam estar buscando ampliar seu conhecimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial, e 15% declararam que o questionário apresentado era o primeiro contato com assuntos relacionados ao tema (Gráfico 3).

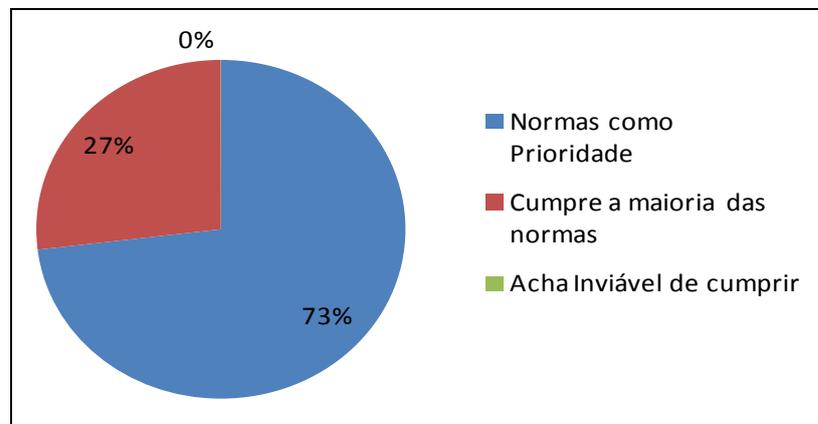
Gráfico 3 - Sobre Responsabilidade Social Empresarial - Salvador
Candeias, Simões Filho (Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O Gráfico 4, mostra que 73% das empresas têm as normas e obrigações legais como prioridade, 27% das organizações cumprem a maioria das normas e obrigações legais e nenhuma das questionadas acha inviável cumprir as normas e obrigações legais.

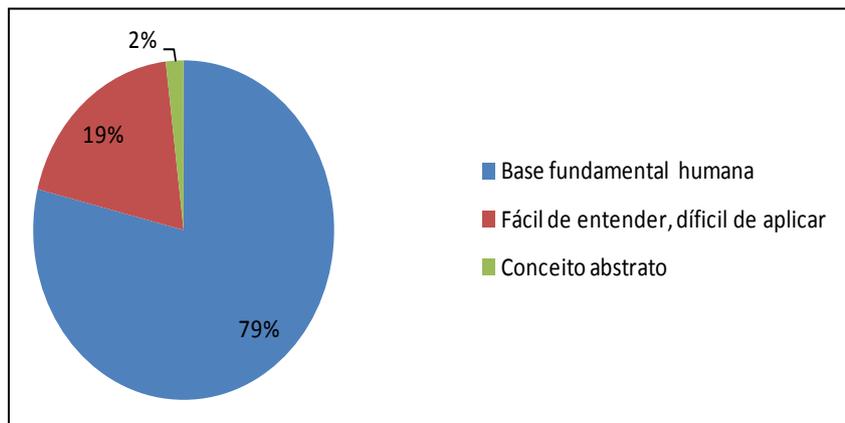
Gráfico 4 - Obrigações Legais - Salvador, Candeias, Simões Filho (Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014

Quando questionadas sobre o que significava ética, a maioria respondeu que ética é a base fundamental do relacionamento humano, sendo esta a opinião de 79% das empresas. Para 19% das entrevistadas, ética é fácil de entender, porém difícil de ser aplicada e apenas 2% responderam que ética é um conceito ainda abstrato (Gráfico 5).

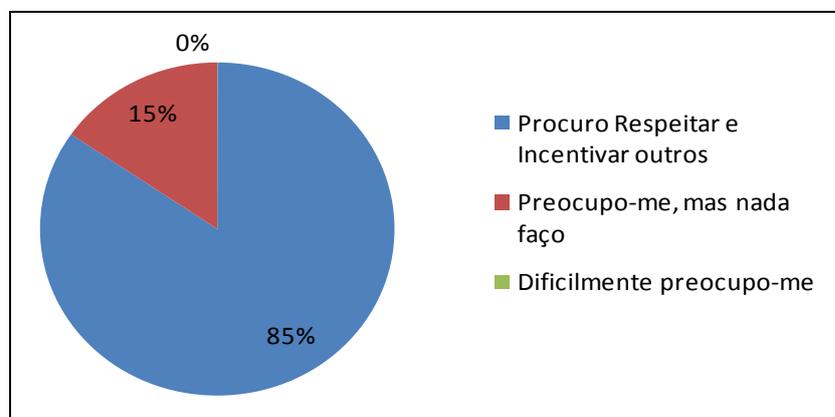
Gráfico 5 - Ética - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Sobre o meio ambiente, 85% das organizações afirmaram respeitar e incentivar outros a fazerem o mesmo, 15% disseram, preocupar-se, mas não fazem nada a respeito, nenhuma empresa afirmou dificilmente preocupar-se com o tema (Gráfico 6).

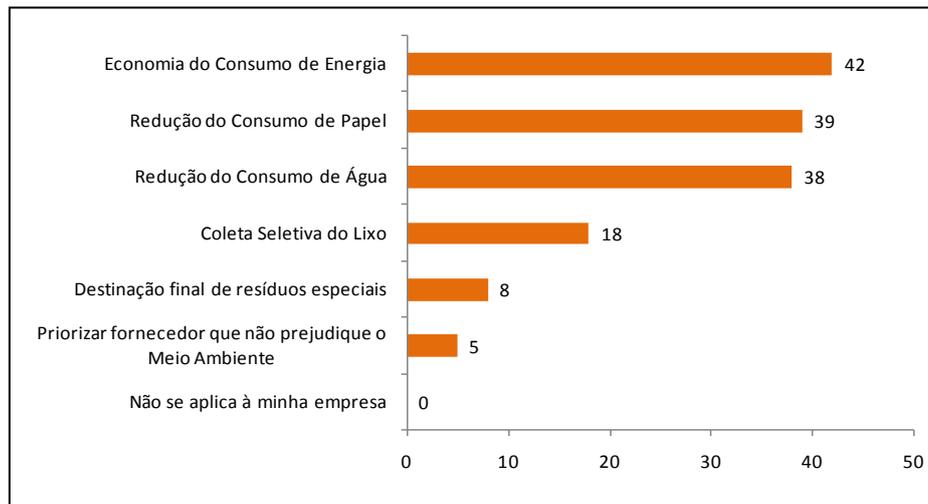
Gráfico - 6 - Meio Ambiente - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O Gráfico 7, demonstra que 42 das empresas atuam para reduzir o consumo de energia, 39 estão atentas ao consumo de papel, 38 realizam ações para diminuir o consumo de água, 18 empresas fazem coleta seletiva, 8 realizam a destinação dos resíduos que necessitam de cuidados especiais e 5 das organizações adotam a política de priorizar as compras com fornecedores que não prejudiquem o Meio Ambiente.

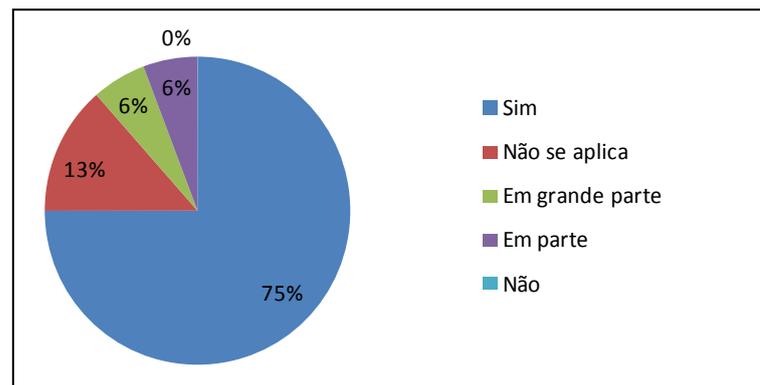
Gráfico 7 - Ações de Meio Ambiente nas Empresas - Salvador, Candeias, Simões Filho (Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014

Quando questionados se a empresa possuía separação clara entre os negócios do proprietário e os da organização, 75%, responderam que Sim, 13% disseram que a pergunta não se aplicava ao caso deles. Mas 6% responderam haver separação em grande parte e 6% afirmaram que há separação em parte (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Separação de bens entre o proprietário e a propriedade - Salvador Candeias, Simões Filho (Agosto - Setembro 2014)

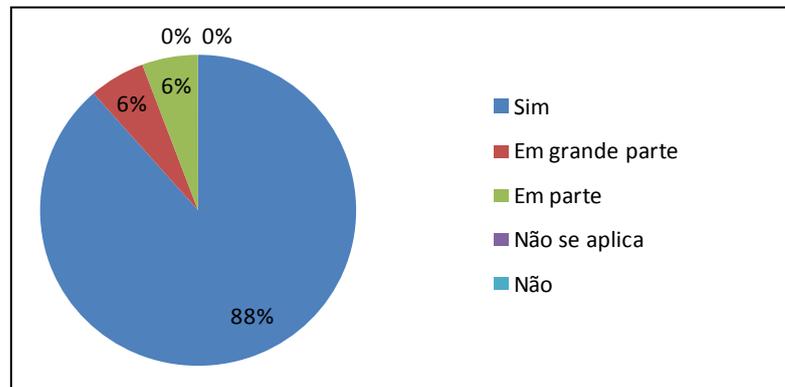


Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Quando perguntados se além de cumprir as obrigações determinadas em lei, a empresa se preocupa em oferecer a seus empregados um ambiente físico agradável e seguro, busca incentivar cuidados com higiene e saúde e está aberta a sugestões e críticas em relação

a esses aspectos, o Gráfico 9 demonstra que, 88% responderam que Sim, e 6% dizem que em grande parte ou em parte.

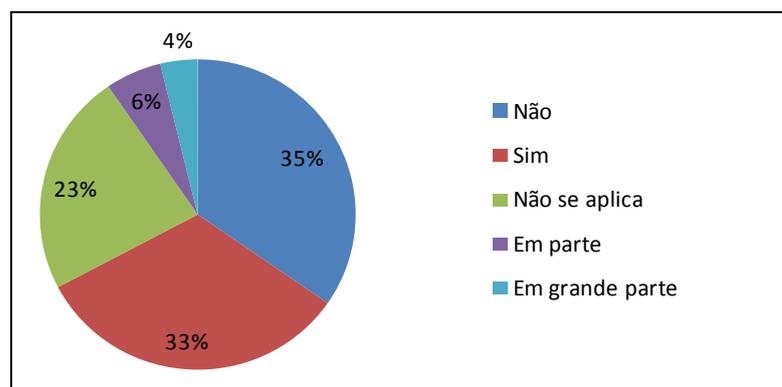
Gráfico 9 - Ambiente de Trabalho - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A pergunta seguinte foi se a empresa oferece benefícios adicionais aos colaboradores e a seus dependentes. 35% das empresas responderam não oferecer benefícios, 33% responderam que oferecem benefícios, mas apenas para os colaboradores, 23% responderam que a questão não se aplicava a sua organização e 10% disseram que ofereciam em parte ou em grande parte benefícios a seus colaboradores (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Benefícios aos colaboradores - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A Tabela 2 demonstra que dentre os benefícios oferecidos aos colaboradores, 56% das empresas oferecem Auxílio Alimentação, 31% dizem não se aplicar esse quesito a seu negócio, 17% informam oferecer outro tipo de benefício, 12% responderam que realizam

orientação sobre prevenção de doenças e campanhas de vacinação da rede pública. Apenas 2%, ou seja, 01 organização oferece creche no local de trabalho ou em rede privada.

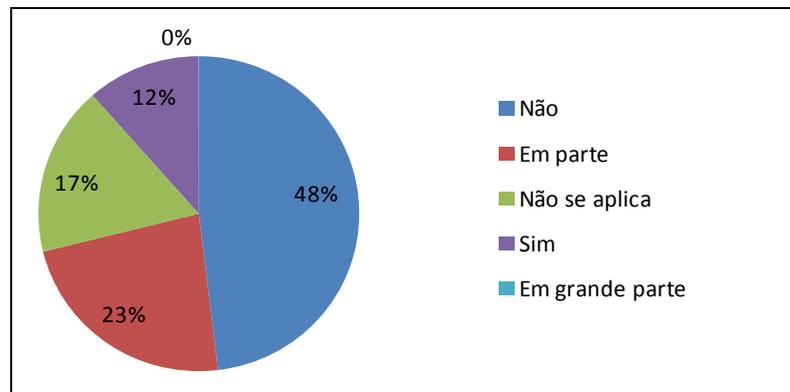
Tabela 2 - Tipos de Benefícios para os colaboradores - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)

Benefícios	Empresas %
Auxílio alimentação.	56%
Não se aplica à nossa empresa.	31%
Outros.	17%
Orientação sobre prevenção de doenças.	12%
Orientação de campanhas de vacinação realizadas pela rede pública.	12%
Plano de saúde familiar.	10%
Cesta básica.	4%
Acompanhamento e orientação sobre calendário de vacinação dos seus filhos.	4%
Creche no local de trabalho ou em rede conveniada.	2%
Vacinação não oferecida pela rede pública.	0%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Quando questionados se empresa busca fornecedores em cooperativas de pequenos produtores, associações de bairro, e projetos de geração de renda (como cooperativas, incubadoras de negócios e outras MPE's, etc.). 11,48% das empresas afirmaram não buscar fornecedores em pequenas cooperativas, associações ou projetos de geração de renda, 23% informaram que buscam em parte por esses fornecedores, 17% informaram não se aplicar a seu tipo de negócio e apenas 12% disseram que buscam trabalhar com cooperativas, associações e projetos de geração de renda (Gráfico 11).

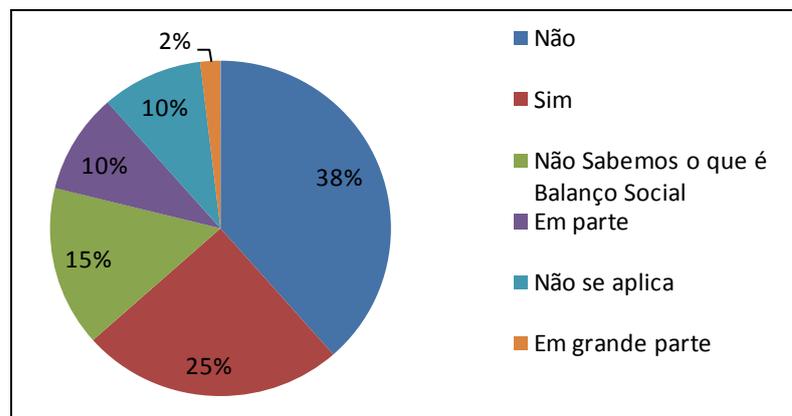
Gráfico 11 - Busca por Fornecedores - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

De acordo com Freire e Rebouças (2001, p. 69) o balanço social é uma demonstração técnico-gerencial que engloba um conjunto de informações sociais da empresa, e tem por objetivo permitir que os agentes econômicos visualizem suas ações em programas sociais para os empregados, entidades de classe, governo e cidadania. Dada a importância deste instrumento para a RSE, foi feita a seguinte pergunta: A empresa possui Balanço Social? 38% responderam não possuir, 25% disseram que Sim, 15% afirmaram desconhecer o que é Balanço Social, 10% falaram realizar em parte, outros 10% disseram não se aplicar ao seu negócio e 2% realiza em grande parte (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Balanço Social - Salvador, Candeias, Simões Filho
(Agosto - Setembro 2014)



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A Tabela 3 mostra que 60% dos entrevistados dizem não elaborar Balanço Social e ou que o mesmo não se aplica a empresa, 25% afirmam elaborar o documento, porém apenas

19% acreditam que ao elaborar o Balanço Social contribuirá na medição dos impactos de suas operações, sobre as pessoas e meio ambiente e a divulgar seus compromissos futuros em relação a R.S.E. Dentre os que elaboram o Balanço Social, apenas 6% divulga para o público interno, 4% para os fornecedores e 2% para a comunidade de entorno.

Tabela 3 - Sobre o Balanço Social

O que a empresa entende sobre Balanço Social:	Empresas %
Não elaboramos Balanço Social / Não se aplica à nossa empresa.	60%
A empresa elabora seu Balanço Social.	25%
A empresa acredita que o Balanço Social pode ajudá-la a medir o impacto de suas operações sobre as pessoas e o meio ambiente e a divulgar seus compromissos futuros em relação a esses temas.	19%
A empresa divulga seu Balanço Social para seu público interno.	6%
A empresa divulga seu Balanço Social para seus fornecedores	4%
A empresa divulga seu Balanço Social para a comunidade de entorno.	2%
A empresa divulga seu Balanço Social para seus consumidores e clientes	0%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

1.5 RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos da pesquisa mercadológica nas Micro e Pequenas Empresas, observou-se que Responsabilidade Social Empresarial é um conceito pouco conhecido, e por isso não é visualizado em suas estratégias. Devido ao próprio desconhecimento sobre o que é Responsabilidade Social e como isso pode ser aplicado ao negócio, como demonstrado anteriormente no Gráfico 3, onde a maioria das empresas entrevistadas possui pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto. Outro fato observado durante as entrevistas, é que conceder mais benefícios ou um ambiente mais agradável aos colaboradores é visto como gasto, e não investimento que trará retorno em produtividade e em melhora da imagem da empresa perante seus clientes.

Assim como formar uma rede de relacionamento com os pequenos empresários ou associações de bairro, não é foco de algumas empresas. Algumas afirmaram ter buscado formar tal rede, porém, devido ao tipo de negócio não há no mercado fornecedores de regiões próximas, que atuem no mesmo ramo.

O resultado observado a partir da pesquisa, é que existem muitas oportunidades no mercado de micro ou pequeno porte em relação a Responsabilidade Social Empresarial, no

entanto, é observada uma falta de divulgação e consolidação dos conceitos da RSE através de Balanço Social, pois os sócios e gestores das empresas estudadas demonstraram não conhecer a ferramenta. A divulgação do balanço social pressupõe a abordagem de temas como faturamento, lucro, número de empregados e folha de pagamento bruta; valores gastos com encargos sociais e tributos; despesas com alimentação, treinamento, saúde e segurança do trabalhador; especificação dos benefícios concedidos, investimentos e doações voltados para a comunidade ou relativos ao meio ambiente e outras formas de participação social, de acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2000, p. 9). Desta forma, a divulgação desse balanço representaria para estes negócios a possibilidade de retornos financeiros através do marketing social, e parcerias com outras empresas empenhadas com a RSE.

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados obtidos, foi possível responder à pergunta que motivou este estudo: “Como as micro e pequenas empresas lidam com os elementos da RSE?”. Conclui-se, portanto, que as MPEs da amostra analisada, não possuem conhecimento suficiente ou visão estratégica relacionada aos impactos positivos que poderiam advir da adoção das práticas socialmente responsáveis na estratégia das suas organizações. Embora grande parte dos gestores tenham afirmado praticar algumas das diretrizes e orientações relacionadas à RSE, de modo geral, não demonstraram utilizar isso como parte da sua estratégia ou como forma de obtenção de vantagem competitiva.

O resultado da pesquisa aponta para certo interesse dos gestores no assunto, porém, os mesmos não visualizam a adoção da Responsabilidade Social Empresarial como um investimento de longo prazo, e sim como uma despesa, devido à deficiência de informação que possuem sobre o assunto, aparentam não assimilar a melhora na imagem da empresa gerada pela adoção de tais práticas, a uma lucratividade financeira, pois, entendem que investir em Responsabilidade Social implicaria em diminuir seu nível de competitividade perante seus concorrentes de mesmo porte.

Uma das limitações encontradas no curso desta pesquisa foi à falta de dados sobre o mercado de MPE's em Salvador e região metropolitana. Sendo assim, nossas considerações foram baseadas nas entrevistas realizadas, com questionário baseado no disponibilizado pelo Instituto Ethos.

Com base nos resultados aqui apresentados, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas no sentido de explorar mais profundamente o tema, Responsabilidade Social Empresarial nas MPE's, dos outros setores, como indústria e serviços. Ampliar os estudos para que haja mais informações divulgadas.

A Análise descrita neste trabalho pode contribuir para o avanço do conhecimento sobre a Responsabilidade Social nas Micro e pequenas Empresas nas cidades de Salvador, Candeias e Simões Filho, na medida em que expõe dados sobre as regiões ligadas ao tema do artigo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 16001: Responsabilidade Social: sistema da gestão: requisitos. Rio de Janeiro, 2004.

ACNIELSEN. 74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis. Apresentam dados sobre a preferência dos clientes por empresas socialmente responsáveis, 2012. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/nielsen-pressroom/2012/74-dos-brasileiros-estao-dispostos-a-comprar-produtos-de-empresas-com-programas-sustentaveis.html>>. Acesso em: 23 ago. 2014.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; AZEVEDO, Pâmella de Sá. Responsabilidade Social em Micro e Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, n. 1. p. 3-19, 2012. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/303/204>>. Acesso em: 08 maio 2014.

BAHIA MERCANTIL. **Micro e Pequenas Empresas Respondem por 20% do PIB da Bahia**. 2011. Disponível em: <<http://www.bahiamercantil.com.br/?p=6389#&panel1-4>>. Acesso em: 03 out. 2014.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Balanco Social e Outros Aspectos da Responsabilidade Social Corporativa**. 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Relatos_Setoriais/200003_14.html>. Acesso em: 14 nov. 2014.

BANTERLI, Fábio Rogério; MANOLESCU, Friedhilde Maria K. As Micro e Pequenas Empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 11 e ENCONTRO LATINO AMERICANODE PÓS-GRADUAÇÃO. 7., Vale do Paraíba. **Anais eletrônicos...** Vale do Paraíba: UNIVAP, 2007. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2014.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; JÚNIOR, João Cheng. A Importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM**, São Paulo, n.

17. p. 70-76, 2007. Disponível em:

<http://www.fAAP.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/indice.html>. Acesso em: 06 abr. 2014.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-lei 5.452, de 1 de maio de 1943, da Lei 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em:

<http://legis.senado.leg.br/sicon/#/pesquisa/lista/documentos>>. Acesso em: 05 maio 2014.

BRASIL. Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984. **Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial**. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 28 nov. 1984. Disponível em:

<http://legis.senado.leg.br/sicon/#/pesquisa/lista/documentos>>. Acesso em: 05 maio 2014.

CIMBALISTA, Silmara. Responsabilidade Social: um novo papel das empresas. **Análise Conjuntural**, Curitiba. n. 5-6. p. 12-18, 2001. Disponível em:

<<http://empreende.org.br/pdf/Responsabilidade%20social/Responsabilidade%20Social%20-%20Um%20novo%20papel%20das%20empresas.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2014.

INSTITUTO ETHOS; Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Para Micro e Pequenas Empresas. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

INSTITUTO ETHOS; Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas. 1. ed. São Paulo: Baleia Comunicação, 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Versão on-line, 2007. Disponível em:

<<http://www3.ethos.org.br/cedoc/conceitos-basicos-e-indicadores-de-responsabilidade-social-empresarial-5a-edicao/>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FREIRE, Fátima de Souza, REBOUÇAS, Tereza Raquel da Silva. Uma descrição sucinta do balanço social francês, português, belga e brasileiro. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza (Orgs.). **Balanço social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 69-115.

GOOGLE MAPAS. Salvador – Candeias – Simões-Filho. 2014. Disponível em: <<http://maps.google.com.br>>. Acesso em: 22 set. 2014.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores. Pesquisa Mensal de Comércio, julho 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/>>. Acesso em: 10 out. 2014.

KAPAZ, Emerson. O que é Responsabilidade Social? **Revista FAE Business**. n. 9, p. 8-10, 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/fae_business.asp#9_1>. Acesso em: 05 abr. 2014.

KHALIL, Raja Oliveira. **Responsabilidade Social nas Microempresas: Estudo de Caso de Microempresas da Baixada Litorânea e Região dos Lagos do Estado do Rio de Janeiro**. 2005. 90 f. Tese (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

LOURENÇO, A.G.; SCHRÖDER, D.S. Vale investir em Responsabilidade Social Empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: _____. **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades**. V2. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Atlas Nacional de Comércio e Serviços**. 2013. Brasília.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 1. ed. São Paulo, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 4. ed. São Paulo, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **MPE Indicadores Pequenos Negócios no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario-do-trabalho-na-mpe/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

SILVA, Rodrigo Moraes e. A Responsabilidade Social Empresarial como Fator de Competitividade para a Micro e Pequena Empresa. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia. n. 5. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/uploads/arquivos/31896096d78ede6d2d0376429157cad7.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2014.

SOUZA, Washington José de. **Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor**. Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

VIEIRA, Roberto Fonseca. A Iniciativa Privada No Contexto Social: Exercício de cidadania e Responsabilidade Social. **RP em Revista**, Salvador, n. 22, p. 26-42, 2007. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao22/index.htm>>. Acesso em 07 abr. 2014.

2 APLICAÇÃO DO MÉTODO *KAIZEN* NA EMPRESA X¹

Ednilze Lopes Silva
Eleni de Almeida Silva
Jandira Oliveira dos Santos
Jucilene de Almeida Martins
Lucas Oliveira Santos²

RESUMO

O estudo aborda a aplicação do *Kaizen* no setor de Fabricação de Cadeados da Empresa X. Na pesquisa de campo foi questionado: Quais as ferramentas de qualidade utilizadas na implantação juntamente ao evento *Kaizen*? O artigo teve como objetivo analisar as etapas de identificação da implantação do *Kaizen*, identificando os pontos positivos e negativos e caracterizando o antes e o depois do processo produtivo. A empresa buscou reduzir os custos, eliminar desperdícios, controlar a fabricação e estocagem, além de atingir os padrões de qualidade. As ferramentas utilizadas foram de Diagrama de *Ishikawa* e os Cinco Por quês que identificaram os problemas da causa raiz e o *Kanban* que controlou o nível de fabricação dos componentes. Houve algumas dificuldades para o desenvolvimento do processo de implantação do evento como: equipamentos antigos que impactavam na aceleração da produção, mão de obra artesanal e a criação de um controle de produção dos componentes. O artigo foi baseado em dados coletados com pesquisa exploratória e bibliográfica, para compreensão deste trabalho e estruturação da pesquisa, conhecendo a aplicação da metodologia *Kaizen* na empresa estudada, juntamente com o embasamento teórico. Segundo a organização “os padrões de qualidade não são limites para a melhoria contínua”. Após a implantação, os objetivos propostos foram alcançados e houve diversas melhorias.

Palavras-chaves: Processo de qualidade. Melhoria Contínua (*Kaizen*).

¹ Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) 2014 do curso de Administração de Empresas do IBES, publicado na revista Acadêmico Mundo Nº 4 ISSN 2318-1494.

² Graduandos do curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

ABSTRACT

The study addresses the application of *Kaizen* in Padlocks Manufacturing sector of the Company X. In the field research was asked: What are the quality tools used in the deployment along the *Kaizen* event? The article aims to analyze the steps of identifying the implementation of *Kaizen*, identifying strengths and weaknesses and featuring before and after the production process. The company sought to reduce costs, eliminate waste, control the manufacture and storage, and achieve the quality standards. The tools used were Ishikawa diagram and the Five For whys that identified the problems of the root cause and the *kanban* that controlled the level of manufacture of the components. There were some difficulties for the development of the event of the deployment process as old equipment that impacted the acceleration of production, hand craft work and the creation of a production control components. The article was based on data collected with exploratory and bibliographic research, for understanding this work and structuring of research, knowing the implementation of *Kaizen* methodology in the studied company, together with the theoretical basis. According to the organization "quality standards are no limits for continuous improvement." After deployment, the proposed objectives have been achieved and there have been several improvements.

Keywords: Quality process. Continuous Improvement (*Kaizen*).

2.1 INTRODUÇÃO

Devido à globalização, inovação e mudanças tecnológicas, há uma maior exigência do mercado. Portanto, as organizações precisam se aperfeiçoar e ter um diferencial para sobreviverem na competitividade. Diante disso, surge a necessidade da busca constante de melhores práticas para solucionar os problemas e se obter vantagens competitivas, com baixo custo gerando resultados satisfatórios para a empresa (IMAI, 1994, p. 235).

A maior parte dos problemas na área produtiva ocorre devido à sequência inadequada das operações e a falta de adaptação dos gestores com o ambiente externo. Os processos devem ser adequados para cada fase, os colaboradores devem estar alinhados com os objetivos organizacionais e a necessidade de obter melhorias nos processos.

Uma boa estratégia é a de implantação de ferramentas de melhoria contínua, entre elas encontra-se o *Kaizen* (IMAI, 1994, p. 235).

Kaizen é uma palavra japonesa que significa melhoria que veio representar a prática de melhoria eliminando desperdícios e envolvendo todos os empregados, sem gastar muito dinheiro para criar uma vantagem competitiva, permitindo às companhias baixarem custos e melhorar a qualidade e a variedade do produto. Se mantido, o *Kaizen* é uma arma poderosa contra as concorrentes (IMAI, 1994, p. 235).

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar as etapas de identificação da implantação do *Kaizen*. Os objetivos específicos são de identificar os pontos positivos e negativos desta implantação e caracterizar o antes e o depois do processo produtivo, especificamente no setor de Fabricação de Cadeados, implantada de Fevereiro 2013 a 2014. A empresa busca reduzir os custos, eliminar desperdícios, controlar a fabricação e estocagem e garantir os padrões de qualidade total.

A partir daí fez-se a seguinte pergunta: Quais as ferramentas de qualidade utilizadas na aplicação juntamente com a metodologia *Kaizen*?

A pesquisa bibliográfica teve como parâmetro a palavra processo de melhoria contínua na busca da qualidade e teve como autores: CROSBY, 1986; IMAI, 1990, 1994, 2007; LONGO, 1996; NEELY, 1999 dentre outros. Além de consultar artigos, trabalhos acadêmicos e pesquisa de internet.

Com o levantamento de campo através do uso da pesquisa descritiva foi observado que para realizar a aplicação do evento *Kaizen* primeiramente identificou-se a área que apresentava gargalos para a aplicação de possíveis melhorias. Na segunda etapa foi à formação de equipe onde se escolheu os membros que atuavam na área de produção. Daí

iniciou-se a conscientização e identificação do problema, tendo os identificados, utilizaram as ferramentas de melhoramento de produção, tais como: Diagrama de *Ishikawa*, Cinco Por quês, *Kanban*, juntamente com o próprio *Kaizen*. Após coletadas as informações e atingidos os resultados favoráveis, padronizou-se e incluiu-se em seus processos, assim, montando o plano de ação para implantar as mudanças. E a última etapa foi o acompanhamento para garantir as mudanças estabelecidas. Com todos estes processos foram identificadas algumas dificuldades como: os equipamentos antigos que impactavam no processo acelerado da produção; outro problema foi em encontrar uma solução para melhoria no setor de montagem que utiliza apenas o trabalho artesanal e a criação de um controle chamado Gestão a Vista que sinaliza o nível do estoque para serem produzidos apenas os componentes necessários. Para a organização os produtos ou processos sempre estarão em modificação, por mais que alcance os padrões de qualidade, sempre terá algo a melhorar.

O presente artigo está dividido em cinco partes: Primeiramente a introdução, no segundo momento o referencial teórico que engloba gestão de qualidade total e o processo *Kaizen*, em seguida o estudo de caso que apresenta o processo do evento *Kaizen* e suas melhorias na Empresa X, somando aos resultados obtidos e por último as considerações finais.

2.2 A GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL E O *KAIZEN*

A melhoria na produção surgiu após a Segunda Guerra Mundial, quando o Japão ficou com problemas econômicos e as leis trabalhistas impostas incentivaram melhores condições de trabalho para os funcionários, devido os trabalhadores exigirem redução das jornadas abusivas, salários justos, direito a férias entre outros (PAZZINATO; SENISE, 2004, p. 424).

Naquela época, os japoneses analisaram os processos de gestão de qualidade total das empresas norte-americanas e daí copiou os produtos americanos, a partir disso, aperfeiçoaram os seus próprios para reestruturarem os seus processos. Com este aperfeiçoamento, os japoneses implantaram uma visão diferente, incluindo seus colaboradores nas tomadas de decisões das empresas, fazendo com que compreendessem os processos produtivos e administrativos como um todo, assim os colaboradores sentiam-se valorizados (PAZZINATO; SENISE, 2004, p. 424).

Este processo foi denominado Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), que tem como objetivo desenvolver nos funcionários a necessidade da busca constante de qualidade

das organizações. Assim, impedindo que produtos defeituosos cheguem ao consumidor final (BRIALES, 2005, p. 18).

Segundo a visão de Crosby (1986, p. 31).

Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações, em outras palavras, determina que as especificações do produto sejam conhecidas e que o produto deve seguir estas especificações sem a menor ocorrência de falha ou defeito (CROSBY, 1986, p.31).

Na concepção de Deming (1990, p.124), “qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”, portanto, a qualidade está relacionada com a impressão que o produto causa no cliente. Isto demonstra a subjetividade e a complexidade da qualidade (DEMING, 1990, p. 124).

O *Total Quality Control* (TQC) iniciou-se nos anos 50 e começou a ser consolidada a partir da década de 60, como uma evolução de outros conceitos de gestão de qualidade: inicialmente a era da inspeção, que era voltada a inspecionar o produto acabado, em seguida a era do controle estatístico, que surge junto à produção em massa, utilizando-se de amostragem e procedimentos estatísticos e resultou no surgimento do setor de controle de qualidade nas empresas (LONGO, 1996, p. 397).

Qualidade total é a extensão do conceito de qualidade para abranger toda a organização e todos os níveis organizacionais em um envolvimento total. É uma abordagem incremental para obter excelência em qualidade dos produtos e processos. Assim, subdivide a qualidade total em dez princípios, como pode ser visto junto aos seus conceitos no Quadro 1 (CHIAVENATO, 2004, p. 335).

Quadro 1 - Princípios da Gestão de Qualidade Total

(continua)

Princípios	O que proporciona no processo?
Satisfação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atender suas necessidades.
Gerência Participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores participativos com competências e habilidades aplicadas nos processos.
Desenvolvimento de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução pessoal e profissional do pessoal.
Constância de propósitos	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento, objetivar o alcance da visão da empresa.
Melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoramento dos processos quanto a aperfeiçoamento dos produtos ou serviços.

Quadro 1 - Princípios da Gestão de Qualidade Total

(conclusão)

Princípios	O que proporciona no processo?
Gerência de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção dos processos e atividades.
Delegação	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a empresa para tomar as decisões.
Disseminação de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de comunicação e transferência clara e objetiva das informações.
Garantia de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização de processos dos produtos ou serviços.
Não aceitação de erros	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção contra erros com a visão de aperfeiçoamento.

Fonte: CHAVENATO, 2004, p. 335.

Segundo a visão de Peter Mears (1993, p. 12):

A Gestão pela Qualidade total é um sistema permanente e de longo prazo voltado para o alcance da satisfação do cliente através de um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados pela empresa. Sendo que de caráter geral, uma gestão pela qualidade total que efetivamente tenha controle sobre a qualidade, tem como necessidade a participação de todos os membros da empresa, incluindo gerentes, supervisores, trabalhadores e seus executivos, na busca do objetivo de melhoria contínua (MEARS, 1993, p.12).

De acordo com Aildefonso (2006, p. 27), “na gestão da qualidade total, a ênfase passa a ser o cliente, exigindo que as organizações dirijam seus esforços para satisfazer suas necessidades e expectativas” (AILDEFONSO, 2006, p. 27).

Determina ainda, que “a garantia desta qualidade é de responsabilidade de todos os funcionários e setores, portanto, os processos relacionados à gestão de qualidade devem ser pensados de forma sistêmica” (AILDEFONSO, 2006, p. 27).

Esta visão é confirmada por Coltro (1996, p. 4), quando diz que a:

Qualidade total é uma forma de ação administrativa, que coloca a qualidade dos produtos ou serviços, como o principal foco para todas as atividades da empresa. Já a Gestão pela Qualidade Total é a concretização desta ação, na gestão de todos os recursos organizacionais, bem como no relacionamento entre as pessoas envolvidas na empresa. Esta ação consolida-se através de um agrupamento de ideias e técnicas voltadas para um aumento da competitividade da empresa, principalmente no que diz respeito à melhoria de produtos e processos (COLTRO, 1996, p. 4).

Desta forma, fica claro o papel da gestão de qualidade total como fator preponderante para a satisfação dos clientes e conseqüente aumento da competitividade da organização.

Longo (1996, p. 402), alerta que a sobrevivência da organização depende da gestão de qualidade total para garantir a seus clientes total satisfação. Por este motivo, é fundamental atender e exceder as expectativas dos clientes, ouvindo-os e entendendo o que realmente querem e precisam. Devido a isso, será explorado a seguir, o processo de melhoramento contínuo conhecido como *Kaizen* (LONGO, 1996, p. 402).

O conceito de melhoria contínua está fundamentado na filosofia japonesa *Kaizen* e pressupõe a existência de desafios, a capacidade de identificar as causas dos problemas e implementar soluções. Segundo Slack (1999, p. 460), “*Kaizen* significa melhoramentos contínuos envolvendo tanto os administradores quanto os trabalhadores”. Ou seja, o melhoramento contínuo é gradual, constante e utiliza soluções coletadas de problemas baseadas em grupos. Assim, sendo um conjunto de atividades planejadas e recorrentes, que visa aumentar a satisfação dos clientes, tanto internos quanto externos (SLACK, 1999, p. 460).

Outro aspecto do *Kaizen* é busca pelo melhoramento contínuo da produção, com objetivo de analisar forma e medidas de desempenho do processo. De acordo com Neely (1999, p. 587):

Antes que os gerentes de produção possam idealizar sua abordagem para o melhoramento de suas operações, eles precisam saber quão e boa ela já é. A urgência, direção e prioridades de melhoramento serão determinadas principalmente pela identificação de seu atual de desempenho de uma operação é julgado bom, ruim ou indiferente (NEELY, 1999, p. 587).

O desempenho são as metas alcançadas pela produção, com o objetivo de satisfazer os clientes e atender suas expectativas. É fundamental inovar com a diversidade em produtos e serviço com qualidade, com o mercado que muda o tempo todo e cada vez mais exigente (NEELY, 1999, p. 588).

Se a produção vê seu desempenho em “custo” como insatisfatório, desdobrando-o em “eficiência de compra”, “eficiência de transformações” e “produtividade do pessoal” etc. Podem explicar as causas raízes do mau desempenho. “Se as causas significativas do mau desempenho podem ser identificadas, elas poderiam ser rastreadas ao longo do tempo para avaliar o grau de melhoramento” (NEELY, 1999, p. 588).

“Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor que hoje!” (IMAI, 1994, p. 20), este é o dilema da *Kaizen*, seu objetivo é o aprimoramento diário e constante das situações, visando o bem as pessoas e suas ações melhoradas, auxiliando nos processos de trabalho, familiar,

peçoal e social, tendo como metodologia o aumento da produtividade, lucratividade e diminuição do custo operacional (IMAI, 1994, p. 20).

A metodologia *Kaizen* foi desenvolvida e aplicada pelo engenheiro *Taichi Ohno* e ficou mundialmente conhecida e respeitada devido a sua intensa aplicação pelo Sistema Toyota de Produção, que se baseava em esforços contínuos para melhoria do sistema (TBM CONSULTING, 2000, p. 31).

Para Imai (1994, p.20), “*Kaizen* significa pequenos melhoramentos, como resultado dos esforços contínuos e não melhoramentos drásticos resultantes de grandes investimentos, os quais caracterizam a inovação” (IMAI, 1994, p. 20).

Já para Briaes (2005, p. 18), o método *Kaizen* facilita o controle dos custos como: produtos livres de defeitos, controle e redução de tempo na entrega, menor custo na aquisição da matéria prima, estoque, de processo e produtos acabados dentre outros (BRIALES, 2005, p. 18).

Ainda acompanhando o pensamento de Briaes (2005, p. 18), “*Kaizen* está pautada na eliminação de desperdícios com base no bom senso, no uso de soluções rápidas que se apoiem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a pratica de seus processos” (BRIALES, 2005, p. 18).

De acordo com a TBM Consulting (2000, p. 32), a metodologia *Kaizen* aplica algumas estratégias fundamentais baseadas no tempo que toda manufatura deve considerar, como pode ser observado no Quadro 2. Caso ocorra um fracasso na melhoria de todas as estratégias significa perda de competitividade se analisar o comportamento atual dos mercados (TBM Consulting, 2000, p. 32).

Quadro 2 - Estratégias da metodologia *Kaizen*

Metodologia	Estratégias do método <i>Kaizen</i>
Qualidade do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria. • Eliminação de tempo desnecessário. • Ações preventivas e corretivas. • Detectar e corrigir erros.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Controle. • Prazo de entrega.
Entrega pontual	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia da entrega em curto prazo.

Fonte: TBM CONSULTING, 2000, p. 32.

Como uma filosofia gerencial o *Kaizen* pode ser aplicado segmentadamente em partes especificadas da organização. Assim, pode ter: o *Kaizen* de projeto (desenvolver novos conceitos para novos produtos); *Kaizen* de planejamento (desenvolver um sistema de planejamento, que para a produção, para finanças ou marketing); *Kaizen* de produção (desenvolver ações que visem eliminar desperdícios no chão-de-fábrica e melhorem o conforto e a segurança no trabalho) (CORRÊA, 2000, p. 119).

Segundo Alvarez (2012, p. 315), como filosofia gerencial, é bem mais amplo que a gestão da qualidade total, pois, abrange a necessidade de melhoria contínua dos gerentes, dos operários em todos os aspectos de vida. Desta forma, pode-se dizer que o *Kaizen* engloba, entre outras, algumas técnicas de gestão da qualidade total, como pode ser observado no Quadro 3 (ALVAREZ, 2012, p. 315).

Quadro 3 - Algumas Técnicas de Gestão de Qualidade Total

Metodologia	Estratégias do método <i>Kaizen</i>
<i>Just-in-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de gerenciar a produção, com objetivo de maior volume, com mínima matéria prima, embalagens, estoque e recursos.
<i>Housekeeping - 5S</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Denominado como: senso de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina.
<i>Total Productivemaintenace - TPM</i>	Filosofia gerencial de forma a buscar zero falha ou zebro quebra.
<i>Poka - Yoke</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivo corretivo do processo de fabricação ou utilização de produtos (zero defeito).
Zero Defeito	<ul style="list-style-type: none"> • Método racional e científico capaz de eliminar a ocorrência de defeitos através da identificação e controle das causas.
<i>Kanban</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sinalização, controle de produção com informação sobre quando, quanto e o que produzir.
<i>Single Minute Exchange of dies - SMED</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Troca rápida de ferramentas.

Fonte: ALVAREZ, 2012, p. 315.

Segundo Imai (2007, p. 24), não basta desenvolver *Kaizen* sem metas. Para que seja eficaz é preciso que todos trabalhem para atingir uma meta e cabe à gerência definir a meta. Esta filosofia foca nos esforços humanos, moral, além da comunicação, trabalho em equipe, envolvimento no trabalho e autodisciplina (IMAI, 2007, p. 24).

Para se obter sucesso em uma aplicação do *Kaizen* deve-se atentar para a escolha do tema correto. Uma ferramenta essencial nesta escolha é o Mapeamento do Fluxo de Valores (*Value Stream Mapping*), que é um mapeamento de todo o fluxo do produto, desde a matéria-prima até o produto final (RENTES, 2004, p. 235).

Mapear ajuda a identificar as fontes do desperdício; fornece uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura; torna as decisões sobre o fluxo visíveis, de modo que você possa discuti-las; junta conceitos e técnicas enxutas, que ajuda a evitar a implementação de algumas técnicas isoladamente; forma a base para um plano de implementação; e mostra a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material (RENTES, 2004, p. 234).

O que se pretende com o Mapeamento de Fluxo de Valores é um fluxo contínuo, orientado pelas necessidades dos clientes. Ao mapear devem-se envolver todas as áreas da empresa, para que se possa obter um mapeamento correto e fiel do fluxo da organização. Na metodologia *Kaizen* os responsáveis pelo Mapeamento do Fluxo de Valores são os consultores internos, pois já foram treinados e buscam visualizar os gargalos dos processos, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões. No Mapeamento do Fluxo de Valores também são apontadas as oportunidades de melhoria permitindo assim melhor direcionamento dos esforços e a escolha de um bom tema para a aplicação do *Kaizen* (RENTES, 2004, p. 235).

Para que a metodologia *Kaizen* traga resultados é necessária que a alta administração esteja organizada e que veja a necessidade de se atingir a melhoria contínua. Os gestores têm que ter uma visão crítica do processo, para assim buscar-se o aprimoramento e conseqüentemente o aperfeiçoamento da qualidade e competitividade (RENTES, 2004, p. 235).

2.3 EMPRESA X E O MÉTODO *KAIZEN*

A Empresa X foi inaugurada em 2000 na cidade de Salvador, para a fabricação de cadeados e fechaduras para móveis e alguns anos depois adicionou novos produtos a sua linha de produção (Visita técnica, em 08 out. 2014).

O relacionamento duradouro com seus clientes forçou a organização a buscar melhorias contínuas e inovação para melhor atendê-los. Devido a esta necessidade através de pesquisas e dados coletados implantou a metodologia *Kaizen* em 2013 (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Na organização, a metodologia *Kaizen* iniciou-se em setembro de 2012 e aplicou-se em fevereiro de 2013 pelo setor de Fabricação de Cadeados, percebeu-se a necessidade de melhoria dos processos a partir do momento que os indicadores constataram os custos elevados, os desperdícios desnecessários, a demanda alta e oferta baixa, além, da estocagem desordenada e a fabricação de peças indevidas (Visita técnica, em 08 out. 2014).

A produção era empurrada, ou seja, a preocupação era apenas de produzir, para atender as altas demandas e deficiência nas entregas. Não havia controle de estoque, assim, ocasionando em estocagem indevida (dinheiro parado, desperdícios de tempo, gastos de matéria prima e desgaste de pessoal). Outro problema era que os componentes necessários não eram produzidos na exata quantidade e outros que não tinham necessidade eram produzidos em excesso, acarretando produção indevida dos cadeados, que, é o carro chefe da organização. Além da equipe de setor Programa e Controle da Produção (PCP) que não conseguiam produzir as quantidades calculadas (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Ao identificar estes problemas os gestores resolveram colocar em prática seus conhecimentos e utilizar algumas ferramentas de qualidade. Iniciaram com o *Brainstorming* (tempestade de ideais) que envolvem no processo todos os colaboradores que tinham conhecimentos técnicos na área e habilidade para mudanças, para estimularem ideias de como melhorar seus setores, buscando soluções para os problemas, gerando planos de ações e sua implantação. Depois se dividiu as equipes de acordo com cada setor (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Inicialmente utilizaram a ferramenta de Diagrama de *Ishikawa* (conhecida também como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, é uma ferramenta gráfica que estrutura as causas do problema ou oportunidades de melhoria) para identificar os problemas mais críticos, atuando na causa raiz. E também utilizaram os Cinco Porquês (técnica para encontrar a causa raiz de um problema ou defeito) com intuito de extinguir ou minimizar a causa raiz do problema chave, que estava impactando na perda de material, produção e ocasionando refugo. Até então, os gestores tinham conhecimento de como utilizar estas ferramentas, mas não tinham conhecimento suficiente para desenvolver um método de melhoria de produção, então contrataram uma empresa de consultoria com vasta experiência

no mercado, para planejar, organizar e por em ação o método do *Kaizen* (Visita técnica, em 08 out. 2014).

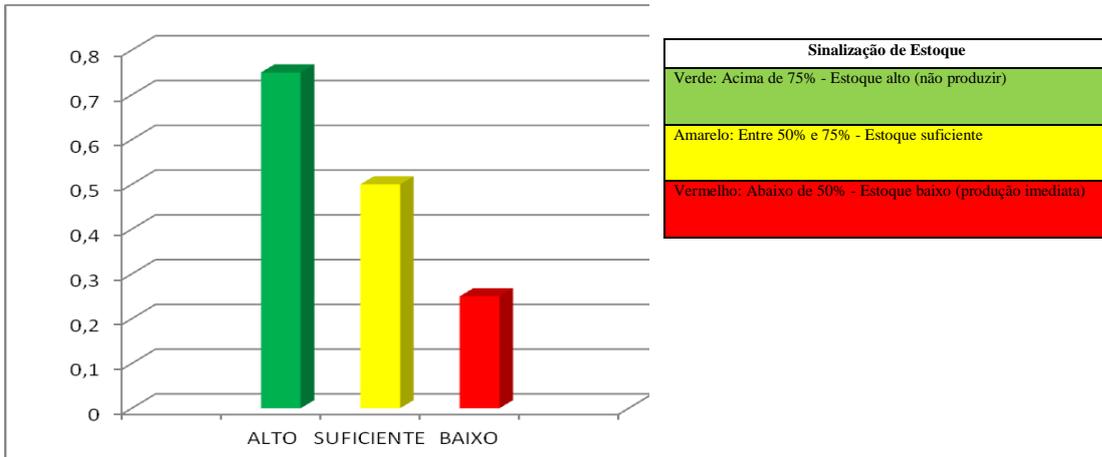
Foi feita uma análise de todos os setores e após estudos foi acordada a implantação do *Kaizen*. Houve envolvimento de colaboradores, presidência, gerentes, coordenadores, operários e a alta gestão eram os disseminadores do projeto, responsáveis por repassar o conhecimento para aqueles que atuam no chão de fábrica. A partir daí montaram equipes chamadas de *Time*, onde cada setor é responsável pela melhoria da qualidade da sua área (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Uma das principais dificuldades na implantação do *Kaizen* foi encontrada no manuseio de alguns maquinários por se tratar de equipamentos antigos. Ainda assim, estes maquinários não foram desprezados ou substituídos. Foram elaborados estudos de tempo e movimento para otimização destes resultados na disponibilidade dos mesmos, analisando também falhas na cronometragem e descrição de processos. Ao serem solucionados estes problemas, também foram trocadas peças e as mesmas retornaram a sua funcionalidade habitual (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Percebeu-se também que o setor de montagem que trabalha de forma artesanal era composto por homens e mulheres e havia um alto índice de erros nas montagens destes componentes. Foi observado que quando eram feitos por mulheres os índices de erros (no encaixe de parafusos) eram menores em relação aos índices de montagem feitos por homens. Então, os homens foram remanejados e hoje no setor trabalham apenas mulheres, assim, diminuindo os indicadores de erros (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Devido à fabricação desordenada e estocagem indevida de componentes, foi criado um controle para reduzir ao máximo possível o refugo de produtos, onde a produção trabalha atuando com a ferramenta *Kanban* (cartão de sinalização que controla o fluxo de produção), com o objetivo de produzir o determinado item com a real necessidade. Os pedidos dos componentes para montagem dos cadeados são informatizados e a administração do controle desta produção, atuará de acordo com a sinalização do estoque que são sinalizados em um painel por cores que consiste em identificar o nível deste estoque. Quando o painel mostrar a cor verde o estoque está acima de 75% (nível de estoque alto, desnecessário a produção no momento). Na cor amarela o estoque está entre 75% a 50% (nível de estoque médio, onde atende as demandas da produção). Já na cor vermelha o estoque está abaixo de 50% (alerta para nova produção, sendo necessária a produção imediatamente). Como pode ser observado do Gráfico 1 como exemplo: produção de dobradiças (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Gráfico 1 - Nível de estoque de dobradiças da Empresa X (em 08 out. 2014)



Fonte: Elaboração própria, 2014. (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Para atingir os padrões de qualidade foram necessárias mudanças na arte do cadeado que é a parte superior, em relação a sua trava, que após processos os encaixes se comprimem e só será destravado com a chave segredo, uma vez que para cada cadeado há uma chave específica. Também mudou o corpo do cadeado, aonde o produto por conta do lixamento incorreto chegava para o consumidor com vários defeitos, deixando os cadeados com acabamento áspero culminando num alto índice de reclamações dos consumidores. Após melhorias, o produto vai para o consumidor com o acabamento eficaz, assim satisfazendo-os em sua escolha, além de diversos *designs* (Visita técnica, em 08 out. 2014).

A implantação do *Kaizen* gerou uma forma particular de pensar, voltada para linha de produção dos cadeados, os colaboradores passaram a incorporar a melhoria contínua no seu dia a dia, criando equipes e procedimentos de melhoria, como pode ser observado no Quadro 4 (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Quadro 4 - Criação de Equipes para melhoria de produção com o seu respectivo acompanhamento da Empresa X

(continua)

Equipe/Acompanhamento	Melhorias dos Processos
<p>Estoque de Cadeados e Estoque Geral (Acompanhamento de metas pela Equipe do PCP através de cálculos semanais e mensais).</p> <p>Usinagem de Cadeados (Acompanhamento de resultados através de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estocagem e distribuição de produtos; • Compras e recebimento de matéria prima; • Melhoria dos cadeados.

Quadro 4 - Criação de Equipes para melhoria de produção com o seu respectivo acompanhamento da Empresa X

(conclusão)

Equipe/Acompanhamento	Melhorias dos Processos
indicadores semanais e mensais).	
Controle de Refugo (Acompanhamento através de indicadores semanais e mensais).	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilização de produtos refugo; • Controle de produtividade.
Arte	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de tecnologia; (Durabilidade, não permitindo que o cadeado possa ser serrado).
Arte final	<ul style="list-style-type: none"> • Produto acabado em melhoria constante.

Fonte: Elaboração própria, 2014 (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Dentre os *Times* criados tem o do Meio Ambiente que é voltado para atuar na prevenção e cuidados na área de produtos químicos, uma das maiores preocupações é que a unidade está localizada dentro de uma comunidade, por isso, são tomados cuidados com a proliferação destes agentes químicos para que não cheguem à casa dos moradores e ao meio ambiente (Visita técnica, em 08 out. 2014).

As pequenas ações direcionadas aos processos, realizadas seguindo os conceitos de melhoria contínua surtiram efeito consideravelmente positivo nos níveis da linha de fabricação em um tempo relativamente curto. Até o momento o *Kaizen* foi implantado somente na linha de produção e desde então, houve diversas mudanças (Visita técnica, em 08 out. 2014).

Segundo o Técnico de Processos da Empresa X:

Kaizen não garante a melhoria 100% da produtividade, por se tratar de um melhoramento contínuo, os produtos ou processos sempre estarão em modificação, caso chegue a 100% é sinal que não tem mais o que melhorar se não tem o que melhorar, não é uma melhoria contínua (Visita técnica, em 08 de out. 2014).

2.4 RESULTADOS

No Quadro, pode ser observado o antes e depois do evento *Kaizen* no setor de Fabricação de Cadeados (Visita técnica, em 08 de out. 2014).

Quadro 5 - Antes e depois do setor com a aplicação *Kaizen*

Antes da aplicação	Após a aplicação
Produção empurrada*1	<ul style="list-style-type: none"> • Produção enxuta*2.
Produção de componentes em excesso, refugo, desordenamento de estocagem	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de produção e estocagem, utilizando o <i>Kanban</i>. • Reutilização de refugo. • Controle de compras da matéria prima.
Entrega deficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição eficaz, processo logístico inteligente.
Maquinários antigos parados	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação dos maquinários.
Alto índice de erros no setor de Montagem (mão de obra artesanal), homens e mulheres	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo índice de erros, remanejou os homens, trabalha apenas mulheres neste setor.
Arte final no cadeado: quebra com facilidade, corpo áspero devido ao lixamento incorreto	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência e durabilidade, corpo liso e com novos <i>designs</i>. • Utilização de tecnologia.
Falta de projeto socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de <i>Time</i> voltado para prevenção e cuidados com o meio ambiente.

*1 Termo técnico que significa produção em massa independente da demanda.

*2 Termo técnico que significa produzir apenas o necessário de acordo com a demanda do mercado.

Fonte: Elaboração própria, 2014. (Visita técnica, em 08 out. 2014).

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se, portanto, que a adoção da metodologia *Kaizen*, ao ser implementada no processo produtivo da Empresa X, trouxe os resultados satisfatórios conforme Quadro 5, pois, sua aplicação, deu-se com base na identificação dos motivos das falhas no processo, que ocasionavam produção insuficiente em relação à demanda, com gastos elevados e perdas, tanto de matéria prima quanto de produto acabado.

O presente trabalho se propôs a analisar as etapas desde a identificação das melhorias que poderiam ser feitas até a implantação e consequente análise de resultados da aplicação *Kaizen*. No decorrer deste processo surgiu a seguinte questão: Quais as ferramentas de qualidade utilizadas juntamente ao evento *Kaizen*?

Partindo deste questionamento, através da visita técnica ficou evidente que com a utilização de algumas ferramentas de controle de qualidade total como o *Brainstorming*, o Diagrama de Causa e Efeito e os 5 Porquês, aliados à implementação do evento *Kaizen*, houve grande envolvimento de gestores e colaboradores, formando *Times* responsáveis por cada setor, o que teve fundamental importância nos resultados obtidos. Tal colaboração permitiu uma apuração mais profunda nos processos, permitindo a solução de problemas dos maquinários e maior controle das etapas dos processos.

Em termos práticos, a adoção da metodologia *Kaizen* não apenas demonstrou ser eficiente na contenção de gastos e melhor controle de estoque, como também determinou uma reorganização geral do processo produtivo, culminando, inclusive em realocações de funcionários, o que garantiu uma melhora na qualidade do produto final, e consequente percepção da melhoria pelo consumidor final. Foi perceptível, também, a redução de refugos e a diminuição de retrabalhos, graças ao uso do *Kanban*, foi possível adotar uma forma mais eficiente de controle de estoque, tornando o processo logístico mais inteligente, pois, a partir desta mudança tornou-se possível informatizar o sistema de pedidos de matéria prima, evitando a sobra de determinados componentes e a falta de outros.

Também foi evidenciado que o método *Kaizen* não garante 100% de eficiência, uma vez que o método é um processo contínuo, que ultrapassa os limites dos padrões de qualidade.

Ficou claro o impacto positivo da implementação da aplicação *Kaizen*, pois, a partir da análise e identificação dos problemas no setor produtivo foi possível traçar metas e definir os objetivos para a implantação desta metodologia, assim, foi possível observar grandes melhorias no processo, conforme demonstrado na apresentação de resultados desse estudo traçados no Quadro 5. Tudo isto alcançado num intervalo de tempo de aproximadamente um ano, considerando que a base do evento *Kaizen* é o aprimoramento diário, a tendência é que com o passar do tempo, estes processos tornem-se cada vez mais eficientes.

O *Kaizen* como processo dentro da área de produção não tem limites, não se satisfaz em atingir um determinado padrão, mas está sempre disposto a superar os limites já alcançados.

REFERÊNCIAS

- AILDEFONSO, Edson Costa. **Gestão da Qualidade**. Espírito Santo: CEFETES, 2006.
ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRIALES, Julio Aragon. **Melhoria contínua através do Kaizen**: Estudo de caso Daimler Chrysler do Brasil. 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Programa de Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2004.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 445p.

CROSBY, Philip. **A gestão pela qualidade**. Banas Qualidade, v. 8, n. 70, p. 98, 1986.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo**. São Paulo: IMAM, 1990.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.

_____. **Gemba-Kaizen: estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: IMAM, 2007.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. São Paulo, 1995. Texto para discussão n. 397. Brasília, 1996. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2014.

MEARS, Peter. Como parar de falar e começar progresso para a gestão da qualidade total. In: **Business Horizons**. v. 36, Greenwich, 1993.

NEELY, A. A revolução medição de desempenho: por que agora e quais os próximos passos? **Revista Internacional de Operação e Gestão de Produção**, v. 19, n. 2, 1999.

PAZZINATO, Alceu L; SENISE, Maria Helena. **História Moderna e Contemporânea**. São Paulo: Ática, 2004.

RENTES, Antônio Freitas. Implantando Técnicas e Conceitos da Produção Enxuta Integrada à Dimensão de Análise de Custos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina, 2004.

SLACK, Niguel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TMB CONSULTING GROUP. **Apostila para Treinamento de Kaizen Chão de Fábrica**. São Paulo, 2000.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2008-2014): CASO CENTRO ANTIGO DE SALVADOR¹

Alberto Ricardo do Ó Meneses
Allison Santos da Paixão
Carla Amorim Cruz
Fernanda Cerqueira de Jesus
Juliana Alves de Carvalho
Washington Santos Pereira²

RESUMO

O tema deste artigo é o Planejamento Estratégico com Foco nos Programas de Habitação Social no Centro Antigo de Salvador (2008-2014). A partir da seguinte problemática: Quais os pontos detectados no planejamento através da análise *Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) e das 05 (cinco) forças de Porter, após a implantação parcial do Plano de Reabilitação do Centro Antigo (PRCAS) em relação aos aspectos sociais no período de 2008 a 2014? O objetivo geral é o de identificar as principais etapas do planejamento executadas pela Diretoria apontando as mudanças ocasionadas pelos programas na comunidade local. A metodologia abordada para o referido estudo baseou-se em pesquisa dedutiva qualitativa com uso de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso com aplicação de questionário na Diretoria. O estudo permitiu identificar algumas conclusões em referência ao conteúdo abordado no contexto do planejamento estratégico, considerando que todas as ações de uma organização devem está bem direcionada focando nos níveis estratégicos, tático e operacional, conclui-se que a Diretoria atua nos 3 (três) níveis de planejamento, em relação aos objetivos do projeto considera-se o atendimento de 3.287 (três mil duzentos e oitenta e sete) famílias, sendo que só existe projeto para atendimento de 2.587 (dois mil quinhentos e oitenta e sete) unidades habitacionais, neste quesito entende-se que a Diretoria não possui projetos suficientes para atender 100% do seu objetivo, as fraquezas e ameaças identificadas superam as forças e oportunidades e a comunidade será a maior beneficiada pois terá acesso a moradia digna.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Programas de Habitação Social. Centro Antigo de Salvador.

¹ Artigo científico para conclusão do curso de Administração apresentado ao Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES publicado na revista Acadêmico Mundo nº 4 ISSN 2318-1494.

² Graduandos do 7º e 8º semestre do curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

ABSTRACT

The topic of this article is the Strategic Planning with Focus on Social Housing Programs in Old Salvador (2008-2014). From the following problem: What are the points detected in planning by analyzing Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) and Porter 05 forces after the partial implementation of the Plan of Rehabilitation of Old Town (PRCAS) for aspects social in the period 2008-2014? The overall goal is to identify key planning steps performed by the Board pointing out the changes caused by the programs in the local community. The methodology discussed above for the study was based on qualitative research with deductive use of bibliographical, documentary research and case study with a questionnaire on the Board. Before all the analyzed context is perceived that there is a good performance by the Board in relation to the items discussed in theory. There are some more aspects considering the long-term planning they need to undergoing corrections, since there is no dominion over any problems that may arise in the long term. The initial goal is 3,300 care families since there is only the domain of 1,279 housing units that only meets 30% of need, this factor can cause trouble in future, since all actions the organization must address the total care of goal.

Keywords: Strategic Planning. Social Housing Programs. Salvador Historic Center.

3.1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido é o de analisar o planejamento estratégico dos projetos relacionados aos Programas de Habitação Social do Centro Antigo de Salvador (CAS). Para isso foi feita a seguinte pergunta: Quais os pontos detectados no planejamento através da análise *Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) e das 05 (cinco) forças de Porter, após a implantação parcial do Plano de Reabilitação do Centro Antigo (PRCAS) em relação aos aspectos sociais no período de 2008 a 2014?

Considerando a relevância dos Programas de Habitação Social para a revitalização do CAS, e visando à inclusão dos moradores que residem em situação de risco na referida área, este estudo se justifica na medida em que se pretende analisar o processo de planejamento estratégico dos programas desenvolvidos e acompanhados pela Diretoria do Centro Antigo de Salvador (DIRCAS), identificando suas principais etapas e, além disso, apontando as mudanças ocasionadas pelos programas na comunidade local (Centro Histórico de Salvador (CHS), Centro, Barris, Tororó, Nazaré, Saúde, Barbalho, Macaúbas, parte do espigão da Liberdade, Comércio e Santo Antônio Além do Carmo).

O objetivo geral consiste em analisar alguns resultados do planejamento estratégico nos programas de habitação social do CAS. Já os objetivos específicos visam identificar as etapas do planejamento estratégico nos programas de habitação social do CAS no período de 2008 a 2014 e mostrar os impactos dos mesmos na comunidade local (CHS, Centro, Barris, Tororó, Nazaré, Saúde, Barbalho, Macaúbas, parte do espigão da Liberdade, Comércio e Santo Antônio Além do Carmo), utilizando as 5 (cinco) forças de Porter e quantificando o número de projetos realizados até 2014.

A metodologia é definida da seguinte maneira:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse (PONTE, 2006, p. 02, apud ARAÚJO, 2008).

Desta forma, o trabalho utilizou uma abordagem dedutiva qualitativa, com o uso de pesquisas bibliográficas e documental a partir do uso de pesquisa exploratória aplicada ao estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica abordaram-se conteúdos relacionados ao planejamento estratégico (ANDREUZZA, 2014; CHIAVENATO, 2004; CHIAVENATO e SAPIRO, 2003; DORNELAS, 2007; LOPES, 2010; OLIVEIRA, 2005; PORTER, 1999;

RASMUSSEN, 1990; REBOUÇAS, 2005; SCHMITZ, 2007; STONER; FREEMAN, 1991; TEIXEIRA, 2014). O estudo de caso associado à pesquisa exploratória contempla a aplicação de formulário, com a Diretora do CAS, composto por 22 questões, divididas da seguinte maneira: Conhecendo a empresa, Planejamento Estratégico na empresa, Etapas do Planejamento Estratégico, 5 (cinco) forças de Porter, aplicado no dia 16/09/2014 às 11 horas. O artigo está dividido em Introdução, Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico nos Programas de Habitação Social do Centro Antigo de Salvador – CAS, Resultados e Conclusão.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A administração é vista como um processo de: planejar, organizar, dirigir e controlar, estas funções inter-relacionadas e bem direcionadas conseguem induzir o gestor ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos e à tomada de decisão. O planejamento pode ser considerado como a principal função administrativa, pois corresponde à sequência de ações responsáveis para o alcance de determinado objetivo, ou seja, alinha de forma estratégica como serão realizadas as ações para alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

Visando o alinhamento destas ações, que induzem a consolidação do futuro da empresa em um período a longo prazo, pode-se dizer que o planejamento estratégico consiste em saber o que deve ser executado, e qual a melhor maneira para a obtenção da excelência; estes quesitos tornam-se de extrema importância para a obtenção do sucesso empresarial (REBOUÇAS, 2005, p. 5).

O planejamento constitui a primeira função administrativa, e busca interpretar a missão organizacional, estabelecer os objetivos e os meios que são considerados de extrema importância na busca destes objetivos. As organizações requerem planejamento para todas as suas ações, principalmente quando atuam em ambientes dinâmicos. Essas mudanças ocorrem com a globalização, as tecnologias e as inovações, que possuem interferências diretamente relacionadas à empresa (CHIAVENATO, 2004, p. 14).

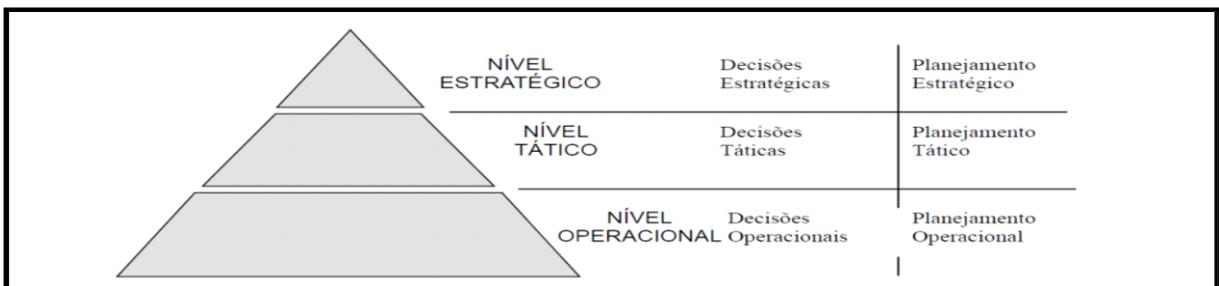
Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25 apud MENDES; RAISER, 2009).

Diante de um ambiente dinâmico, as organizações precisam acompanhar as interferências que afetam diretamente o ambiente organizacional. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 6) acreditam que é necessário acompanhar a velocidade das mudanças que acontecem de maneira desordenada e impactam diretamente nas pessoas, na sociedade e nos negócios.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que programa, controla e monitora as ações que serão realizadas na organização visando na maioria das vezes o futuro, ou seja, as alternativas geradas pelo planejamento devem estar sempre alinhadas à eficiência e eficácia organizacional (REBOUÇAS, 2005, p. 35).

Segundo Rebouças (2005, p. 47) levando em consideração os grandes níveis hierárquicos da organização, o planejamento divide-se em três níveis (Operacional, Tático e Estratégico) os quais estão representados em uma pirâmide, conforme Figura 1. Os três tipos de planejamento não podem trabalhar de forma independente, pois estão interligados, e devem ser relacionados com os objetivos a curto, médio e longo prazo respectivamente a depender do tipo de planejamento utilizado pela empresa.

Figura 1 - Tipos de Planejamento Empresarial



Fonte: OLIVEIRA, 2001, P. 45, apud MENDES; RAISER, 2009, p. 3.

Rebouças (2005, p. 46) afirma que o planejamento tático e o operacional diferentemente do estratégico não abrange todos os níveis da organização, mas sim alguns setores da mesma. Porém, não deixam de ser importantes, eles estão voltados para as estratégias de médio e curto prazo, no qual o tático é realizado pelos gerentes que operacionalizam as decisões tomadas pela alta administração, enquanto o operacional é realizado pelos níveis mais baixos da empresa.

Há diversas definições acerca dos tipos de planejamento, o Quadro 1 mostra o ponto de vista conceitual dos principais teóricos.

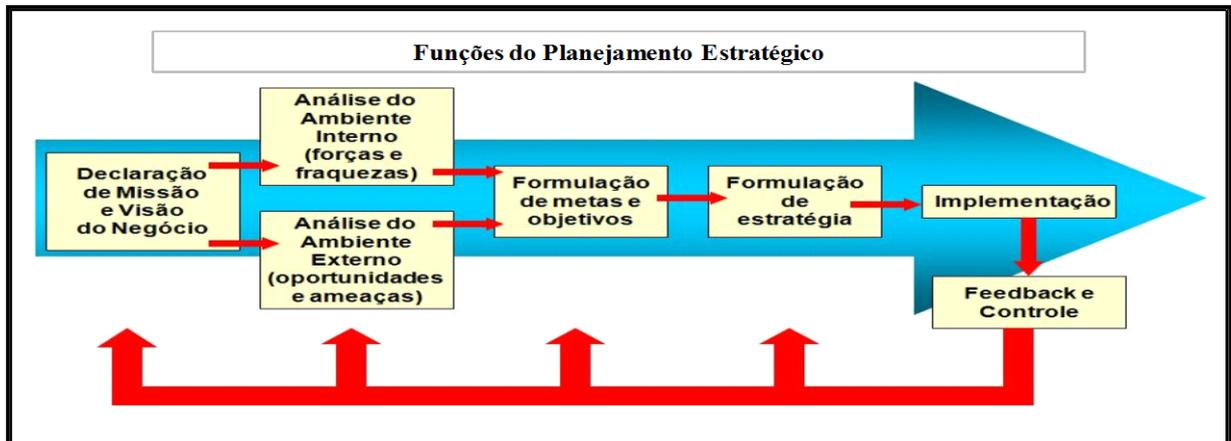
Quadro1 - Definições dos Tipos de Planejamento

Ordem	Tipo	Definições
1	Planejamento Estratégico	É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção que leva ser seguida, está agregado ao nível mais alto da empresa e refere-se tanto a formulação de objetos quanto a ação a ser seguida para obtenção dos mesmos, ele otimiza a integração da empresa ao seu ambiente externo e a prepara para resistir as mudanças do mesmo (REBOUÇAS, 2005, p. 47).
2	Planejamento Tático	Se estabelece no objetivo de otimizar os processos e os resultados de determinado setor na organização, esse tipo de planejamento decompõe e detalha os objetivos da organização, filtrando as decisões tomadas pela alta administração. Ele é desenvolvido pelos níveis intermediários, buscando sempre a utilização eficaz dos recursos, ou seja, que devem ser utilizados de acordo com um caminho pré-determinado focando o processo decisório da empresa (REBOUÇAS, 2005, p. 48).
3	Planejamento Operacional	Voltado para a otimização e maximização dos resultados, esse tipo de planejamento constitui uma proporção muito grande de planos operacionais que cuidam das rotinas e asseguram que todos realizem suas tarefas de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização (CHIAVENATO, 2004, p. 207).

Fonte: Adaptado de REBOUÇAS, 2005; CHIAVENATO, 2004.

A Figura 2 apresenta as funções do planejamento estratégico, considerando diversos aspectos relevantes. ACKOFF (1974, p. 4, apud REBOUÇAS, 2005).

Figura 2 - Funções do Planejamento Estratégico



Fonte: KOTTLER, 1999, apud DORNELAS 2007.

A etapa 1, na Figura 2 é a missão da empresa que constitui a primeira etapa do planejamento estratégico, é considerada a mais difícil de todas, portanto deve ser analisada de forma minuciosa cabendo à alta gestão esta responsabilidade (RASMUSSEN, 1990, p. 134).

Rebouças (2005, p. 76) define que a missão da empresa é o motivo central da sua existência, corresponde a um horizonte no qual a empresa atua ou poderá atuar. Por esse motivo, a missão representa a razão da existência da empresa. Declarar a missão consiste em definir o que a organização considera importante e como a empresa deseja atuar para fazer diferença no seu ambiente externo. Para alcançar o sucesso, cada empresa deve possuir sua própria missão DRUCKER (2006, p. 28 apud SCHMITZ *et. al*, p. 08).

A missão está relacionada com a visão, que se refere a um sonho acalentado pela organização e diz respeito onde se deseja chegar no futuro. A visão deve sempre estar alinhada aos interesses dos *stakeholders*, isso proporciona a empresa alcançar os seus propósitos. Deve ser esclarecida a direção do negócio, apresentando de forma clara o quadro futuro para onde a organização pretende chegar (SAPIRO, CHIAVENATO, 2003, p. 64).

Visão é o limite que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, é uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (REBOUÇAS, 2005, p. 88).

Hax e Majluf (1984, p. 17, apud REBOUÇAS, 2005, p. 88) defendem que a visão de futuro da empresa deve ser clara, visível a todos que atuam e interferem na empresa em termos de seus propósitos, promovendo a estrutura que regula a empresa e os principais

interessados, ou seja, todas as interferências que circundam o ambiente em que a empresa faz parte devem estar cientes da sua visão de futuro.

Todo e qualquer valor da empresa deve estar associado à visão e à missão, e podem ser definidas como um conjunto de princípios e crenças fundamentais para o alcance dos objetivos da empresa, que devem ter forte interação com questões éticas e morais. Isso quer dizer que, a empresa deve procurar utilizar princípios éticos e morais que sirvam de exemplo para a sociedade, pois esses princípios podem ser utilizados como vantagem competitiva para a organização (REBOUÇAS, 2005, p. 90).

A análise ambiental interna e externa consiste em ser comparada a um nível descrito por (CERTO e PETER, 1993, p. 80), como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Para atingir o nível ideal à formulação de estratégias é necessária a adaptação de fatores internos e externos, conhecida como análise SWOT.

Segundo Andreuzza, (2008, p. 21) a análise SWOT é uma técnica desenvolvida nas escolas americanas, que surgiu nas décadas de 60 e 70, a qual tem objetivo de auxiliar na elaboração do planejamento estratégico da organização. Ele também pontua que o objetivo da análise é manter as forças e reduzir fraquezas da organização, aproveitar as oportunidades oferecidas e proteger a organização das ameaças do mercado. A tradução da sigla SWOT é a junção das iniciais dos quatro elementos-chave, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Funções do Planejamento Estratégico a partir do SWOT

<p><i>Strenghts</i> (Pontos Fortes) São as vantagens da empresa em relação aos seus concorrentes.</p>	<p><i>Weaknesses</i> (Fraquezas) São as desvantagens internas da empresa em relação aos seus concorrentes.</p>
<p><i>Opportunities</i> (Oportunidades) São as oportunidades descobertas de capitalização de novos mercados e de uma tecnologia forte.</p>	<p><i>Threats</i> (Ameaças) São os aspectos negativos que comprometem a vantagem competitiva da empresa.</p>

Fonte: CHIAVENATO, 2004, adaptado.

A análise SWOT é simples, porém as respostas para estas questões podem levar a empresa ao sucesso e servir de reflexão para a resolução de problemas.

Wright, Kroll e Parnell (2000, apud LOPES, 2010, p. 47) defendem que os pontos fortes e fracos das empresas constituem fatores que podem ser considerados como os recursos

humanos que abrangem as pessoas e o conhecimento, o marketing que foca nos produtos, vendas, propaganda e produção e na área financeira que contempla o lucro, capital de giro, ativo, passivo e estoque.

A formulação de metas e objetivos é extremamente importante para o planejamento, eles precisam ser programados de forma criteriosa, focando sempre o alvo no qual a organização pretende atingir, ou seja, o objetivo pode ser caracterizado como uma forma de realizar prazos estabelecidos, que se difere da meta no momento em que objetivo relaciona-se ao todo a ser alcançado e as metas referem-se ao fracionamento desse todo em etapas (REBOUÇAS, 2005, p. 158). Relacionando eficiência e objetivos, observa-se que ambos andam de mãos dadas, fazendo com que à medida que a organização atinja os seus objetivos a eficiência organizacional também seja alcançada. O processo de estabelecer objetivos é complexo, dinâmico e precisa atender diversos quesitos que envolvam seu ambiente organizacional como um todo. Estes objetivos se levados em consideração às incertezas do ambiente não podem ser estáticos, pois precisam estar em constante evolução (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 71).

Recorrido o caminho até então, é preciso formular uma estratégia para alcançar todos os objetivos propostos. Rebouças (2005, p. 190) defende que a estratégia é extremamente importante para a empresa, na qual o executivo deve saber identificar o momento propício para os movimentos estratégicos que passam a ser tão importantes como o movimento em si. A formulação de estratégias consiste em determinar os cursos de ação devidamente adaptados para alcançar os objetivos, trata-se de um complexo processo decisório focado em longo prazo e que deve envolver toda a organização, pode-se afirmar que, no momento em que aparece a necessidade de formular as estratégias, deve-se pensar em ações que sejam entendíveis para a organização em geral, todos os setores devem ser envolvidos (CHIAVENATO, 2004, p. 584).

A implementação da estratégia é a parte na qual se começa a colocar em prática tudo o que tem desenvolvido ao longo do caminho, é o estágio em que a tarefa é executar a estratégia e avaliar os resultados. A responsabilidade de implementação de estratégia é definida nos três níveis organizacionais, os quais segundo Teixeira (2012, p.02) são o nível estratégico que é conduzido pela alta administração e é responsável em reger e prover os recursos para que os níveis seguintes possam trabalhar com eficiência e eficácia. O nível tático, o qual a figura do gerente, coordenador e supervisor é empregada e corresponde ao estágio onde os desdobramentos para a execução das tarefas são elaborados, e por fim, o nível operacional

que é o executor das tarefas e que realmente “põe a mão no batente” executando os comandos elaborados desde o primeiro estágio da estratégia.

O controle é a última parte do processo da administração estratégica, é a fase em que são avaliados os níveis para que, se necessário, sejam aplicadas as melhorias. Oliveira (2007, apud RIBEIRO et al, 2011, p. 22) ressalta o controle como: “[...] ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”. A melhor forma de fazer esse controle é através dos métodos qualitativos e quantitativos. O método qualitativo usa o subjetivismo para fazer as avaliações e o quantitativo são medições baseadas em dados resumidos numericamente e organizados para a conclusão dos objetivos. Além da análise SWOT as organizações dispõem de outra ferramenta para análise de ambiente e implementação de estratégias, esta ferramenta são as 5 (cinco) forças ambientais de Michael Porter proposto em 1979 na *Harvard Business School*. Segundo Stoner e Freeman (1991, p. 135) esta teoria defende que para a organização possuir capacidade de ser competitiva num determinado mercado é necessário que ela leve em consideração cinco forças ambientais como ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaças de produtos substitutos e rivalidade ente os concorrentes. O Quadro 3 representa as características de cada uma destas forças.

Quadro 3 - Cinco forças de Michel Porter

(continua)

ORDEM	FORÇA	DEFINIÇÃO
1	Ameaça de Novos Entrantes	Novos entrantes representam novas perspectivas, aumento da competitividade e da busca por recursos substanciais, além dos esforços na busca por potenciais clientes. Alguns pontos devem ser levados em consideração pelos novos entrantes antes de entrar em contato com o novo mercado, como: disponibilidade de recursos, capacidade dos concorrentes, preço e capacidade de crescimento do setor (PORTER, 1999, p. 31).
2	Poder de Barganha dos Compradores	Quanto maior o poder de barganha dos compradores, mais atrativo será o setor, pois as empresas participantes (vendedoras), têm que buscar estratégias para se tornarem competitivas e atender as necessidades dos seus clientes, ou seja, quanto maior for o poder dos compradores maior será a sua capacidade de exigir menor preço e alta qualidade (PORTER, 1999, p. 34).

Quadro 3 - Cinco forças de Michel Porter

(conclusão)

ORDEM	FORÇA	DEFINIÇÃO
3	Poder de Barganha dos Fornecedores	Os fornecedores são poderosos quando têm alto poder de negociação sobre o mercado, sendo eles os determinadores de preço do produto/serviço, ou seja, fornecedores tornam-se poderosos quando a disponibilidade de produtos substitutos é baixa, quando o comprador não é de grande importância, quando a qualidade de seus produtos/serviços é superior a de seus concorrentes e quando existe a possibilidade dos fornecedores adquirirem empresas compradoras (PORTER, 1999, p. 34).
4	Ameaça de Produtos Substitutos	Os produtos substitutos quando entram em dado setor, provocam a redução de preços e disputam por vantagens que agregam valor ao produto, porém alguns produtos substitutos necessitam de mais atenção do ponto de vista estratégico da organização, são eles: produtos que em relação aos tradicionais apresentam potencial de melhorias em seu preço desempenho e produtos que são fabricados por setores com altos níveis de rentabilidade (PORTER, 1999, p. 39).
5	Rivalidade entre os Concorrentes	A concorrência entre os rivais de determinado setor toma forma de estratégia que podem causar grandes efeitos negativos nos concorrentes diretos à organização, e fazer com que eles também adotem medidas estratégicas para continuarem sendo competitivos. Fatores como grandes números de concorrentes, capacidade de crescimento do setor e custo de fabricação dos produtos são pontos chave na busca de melhor posição no mercado, pois estes fatores refletem diretamente no preço final do produto (PORTER, 1999, p. 39).

Fonte: Adaptado de PORTER, 1999; STONE; FREEMAN, 1991.

Para Porter (1999, p. 27) o modelo das cinco forças é uma ferramenta gerencial que auxilia a organização a traçar suas estratégias levando em consideração tanto o micro quanto o macro ambiente. A análise destas forças permite a identificação dos pontos fracos e os pontos fortes da organização, facilitando assim que a empresa se fortaleça e busque vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Estas forças têm impacto direto sobre a lucratividade da empresa, uma vez que esta metodologia aplicada e bem operacionalizada proporciona à empresa aumento de receitas e redução de custos.

Para obter uma estratégia competitiva sólida é necessário que a organização se relacione e se integre ao ambiente no qual ela esta inserida, pois as estratégias formuladas têm influência direta sobre seus concorrentes e também sobre os recursos materiais que a organização necessita (PORTER, 2004, apud ROJO; COUTO, 2007, p. 07).

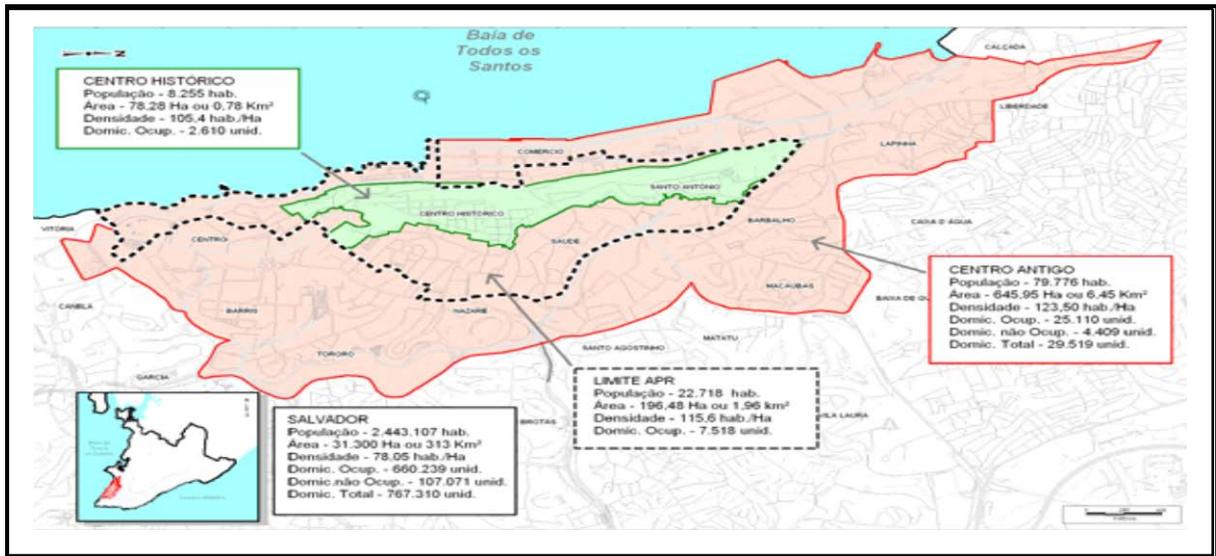
Neste contexto, percebe-se que, conhecendo as pressões competitivas do mercado torna-se mais fácil identificar os pontos fortes e fracos da organização e formular as mudanças estratégicas que proporcionam vantagem competitiva no mercado em que a organização está inserida (PORTER, 1999, p. 29).

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS PROGRAMAS DE HABITAÇÃO SOCIAL DO CENTRO ANTIGO DE SALVADOR - CAS

Através do Decreto Estadual nº 10.478, de 02 de outubro de 2007 (D.O.E), foi criado o Escritório de Referência do Centro Antigo de Salvador (ERCAS), esta ação teve como principal objetivo o desenvolvimento do PRCAS, processo este que durou 02 (dois) anos e contou com o apoio das esferas da União, Estado, Município e Comunidade.

O CAS é uma área que contempla 11 bairros e possui aproximadamente 7 km² de extensão, conforme Figura 3.

Figura 3 - Poligonal CAS



Fonte: Governo do Estado da Bahia (2010).

O Plano de Reabilitação do Centro Antigo de Salvador é constituído por 14 proposições, neste estudo diretamente considera-se a 4ª proposição que trata do incentivo ao uso institucional habitacional no CAS.

Como parâmetro para o atendimento da demanda do Centro Antigo utilizou-se como referência o censo de 2000 o qual identificou 3000 (três mil) famílias em áreas de risco, sendo que dessas são 2.000 (duas mil) famílias sem teto, moradores de cômodos e cortiços e 1.000 (mil) famílias ocupantes de áreas de Risco das encostas. Foi verificada também a existência de mais de 1.101 (um mil cento e um) imóveis que não cumprem a função social por estarem vazios, subutilizados ou em ruínas, sendo que estes imóveis têm o potencial para atender 8.000 (oito mil) novas unidades habitacionais, 3.000 (três mil) habitações sociais e 5.000 (cinco mil) habitações de mercado.

No contexto do estudo de caso, o foco será os projetos para atendimento da demanda de habitação social, a qual, de acordo com o Censo de 2010, houve um incremento de cerca de 9,56% das famílias em situação vulnerável no CAS, portanto a demanda a ser atendida passou a ser de 3.287 (três mil duzentos e oitenta e sete) famílias em situação de risco.

O plano de reabilitação a princípio teve como unidade gestora o Escritório de Referência do Centro Antigo de Salvador, este vinculado à Secretária de Cultura, como citado anteriormente. Em 2011/2012 o Governo do Estado concretiza a proposta de vincular o ERCAS à Governadoria, e em agosto de 2013 foi formulada uma estrutura para melhor atendimento das demandas do CAS, criando assim a Diretoria do Centro Antigo de Salvador (DIRCAS), vinculada à Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia

(CONDER). Com esse avanço a diretoria passou a ter mais propriedade nos projetos para a área do CAS, e a principal visão para os programas de habitação social, os quais já eram de competência da CONDER, através do programa Pró-moradia e do Monumenta. A partir dessa fase a Diretoria teria autonomia para executar, administrar, monitorar e fiscalizar projetos e obras no CAS.

Pensando no planejamento e na execução dos projetos, o governo do estado utilizou critério de financiamento através dos Ministérios (Governo Federal), onde a linha de financiamento que, de certa forma, alcançava um projeto proposto, era utilizada para a execução dos programas, os quais são no momento, Minha casa Minha Vida, Governo do Estado (Monumenta) e PAC Falha Geológica, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Programas de Financiamento

(continua)

PRODUÇÃO DE HABITAÇÃO SOCIAL PARA O CENTRO ANTIGO DE SALVADOR			2.587
IDENTIFICAÇÃO		PROGRAMA	U.H.
CONCLUÍDOS			500
1	PILAR I	PRÓ-MORADIA	107
2	SÃO DÂMASO	MONUMENTA/ESTADO	63
3	SERVIDOR PÚBLICO	MONUMENTA/ESTADO	41
4	MSTB	MINHA CASA MINHA VIDA	289
IDENTIFICAÇÃO		PROGRAMA	U.H.
EM EXECUÇÃO			83
1	SÃO DÂMASO	MONUMENTA/ESTADO	21
2	VILA NOVA ESPERANÇA	PRÓ-MORADIA/PAC FALHA GEOLÓGICA	62
IDENTIFICAÇÃO		PROGRAMA	U.H.
EM PROJETO			1.004
1	Ed. Water Center e Anexo	MINHA CASA MINHA VIDA	89
2	Pilar II - Conj. 1	MINHA CASA MINHA VIDA	21

(conclusão)

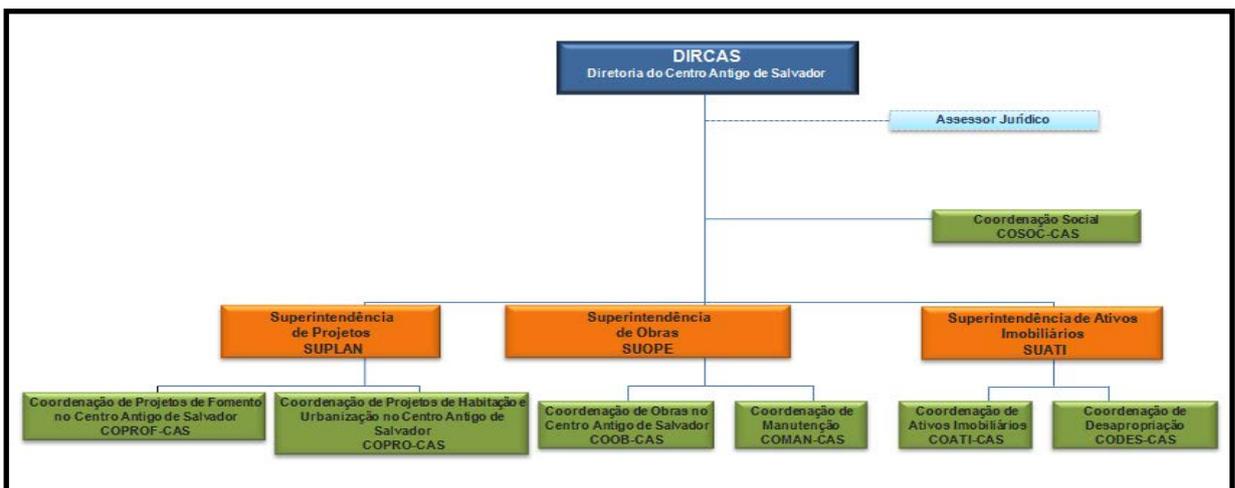
PRODUÇÃO DE HABITAÇÃO SOCIAL PARA O CENTRO ANTIGO DE SALVADOR			2.587
IDENTIFICAÇÃO		PROGRAMA	U.H.
EM PROJETO			1.004
1	Ed. Water Center e Anexo	MINHA CASA MINHA VIDA	89
2	Pilar II - Conj. 1	MINHA CASA MINHA VIDA	21
3	Pilar II - Conj. 2	MINHA CASA MINHA VIDA	33
4	Pilar II - Conj. 3	MINHA CASA MINHA VIDA	33
5	Pilar II - Conj. 4	MINHA CASA MINHA VIDA	81
6	Pilar II - Conj. 5	MINHA CASA MINHA VIDA	56
7	Vila Nova Esperança	MINHA CASA MINHA VIDA	8
8	Vila Nova Esperança	MINHA CASA MINHA VIDA	12
9	Vila Nova Esperança	MINHA CASA MINHA VIDA	
10	Residencial Gravatá 1	MINHA CASA MINHA VIDA	22
11	Residencial Gravatá 2	MINHA CASA MINHA VIDA	30
12	Residencial Gravatá 3	MINHA CASA MINHA VIDA	16
13	Residencial Manoel Beckman	MINHA CASA MINHA VIDA	9
14	Residencial da Glória	MINHA CASA MINHA VIDA	6
15	Residencial da Saúde	MINHA CASA MINHA VIDA	8
16	Residencial Jenipapeiro	MINHA CASA MINHA VIDA	24
17	Residencial dos Veteranos	MINHA CASA MINHA VIDA	6
18	Residencial São José	MINHA CASA MINHA VIDA	8
19	Água Brusca	MINHA CASA MINHA VIDA	140
20	Vila Barletta prédios 1 a 4	MINHA CASA MINHA VIDA	100
21	Vila Barletta Casarão	MINHA CASA MINHA VIDA	20
22	Vila Capistrano	MINHA CASA MINHA VIDA	50
23	Pilar	MINHA CASA MINHA VIDA	18
24	Residencial das Castanhedas	MINHA CASA MINHA VIDA	8
25	Vale do Forte	MINHA CASA MINHA VIDA	160
26	Residencial Jequitaita	MINHA CASA MINHA VIDA	46
IDENTIFICAÇÃO	PROGRAMA	U.H.	
EM ESTUDO	1.000		
1	Estudos preliminares	SEM FONTE DE RECURSO	1.000

Fonte: Adaptado de DIRCAS, 2014.

No Quadro 4, percebe-se que a diretoria gerencia 33 (trinta e três) projetos de habitação concluídos, em fase de execução ou em projeto, além dos que estão em estudos preliminares, os quais irão produzir 2.587 (dois mil quinhentos e oitenta e sete) unidades habitacionais – (U.H). Cada fonte de financiamento é destinada para fins e peculiaridades específicas, a considerar o programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) que tem como objetivo a construção de U.H para atender famílias com rendas de 0 a 3 salários mínimos, com unidades localizadas no centro, em áreas com mínima infraestrutura, o programa do Governo do Estado (7ª etapa do programa Monumenta), o qual prevê a construção de unidades habitacionais para antigos moradores, a produção de habitações para atender servidores públicos e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) - Falha Geológica, que visa o desenvolvimento socioeconômico do país, tendo como principal foco recuperar imóveis existentes para atender famílias que vivem em áreas de risco.

Diante de alternativas de financiamento voltadas para os projetos de habitação social, a diretoria desenvolve ações de curto, médio e longo prazo. Para consolidar os objetivos voltados aos programas a diretoria conduz os projetos obedecendo a níveis hierárquicos que acompanham as demandas da área, evitando desta forma a obtenção de gargalos. Na Figura 4, consta a estrutura hierárquica da Diretoria.

Figura 4 - Organograma DIRCAS 2014



Fonte: DIRCAS, 2014.

O organograma permite identificar que a Diretoria está alocada no nível estratégico, pois está no topo do organograma, e possui como suporte técnico uma Assessoria Jurídica e uma Coordenação Social.

No nível intermediário, encontram-se as 03 (três) superintendências, cada uma com funções em determinada área, cada superintendência possui 02 (duas) coordenações subordinadas que assumem o papel do nível operacional.

Sabendo que os níveis estratégico, tático e operacional não podem trabalhar independentes e devem estar ligados às decisões de curto, médio e longo prazo, a DIRCAS propôs que suas unidades, ligadas diretamente aos programas de habitação social, fossem organizadas conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Abrangência dos Níveis da DIRCAS

NÍVEIS	UNIDADES E SUAS RESPONSABILIDADES
<p data-bbox="399 817 518 840">Estratégico</p> 	<p data-bbox="678 851 1348 929">DIRCAS (DIRETORIA) → Estabelecer parcerias; Captar os recursos; Avaliar os planos e projetos em desenvolvimento; Promover a conciliação das atividades das diversas instâncias de governo.</p>
<p data-bbox="422 996 494 1019">Tático</p> 	<p data-bbox="678 1008 1348 1052">SUPLAN → Planejar a implantação das proposições do PRCAS; Gerenciar a elaboração de todos os projetos necessários;</p> <p data-bbox="678 1075 1348 1131">SUOPE → Gerir contratos e convênios; Gerir as obras e outros serviços de engenharia realizados por terceiros; Promover soluções de engenharia visando exequibilidade das obras.</p>
<p data-bbox="375 1176 518 1198">Operacional</p> 	<p data-bbox="678 1176 853 1310">COPROF COPRO COOB COMAN COSOC ASS. JURÍDICO</p> <p data-bbox="901 1176 1348 1310">} Coordenar a elaboração de pareceres técnicos e de relatórios periódicos; Articular e monitorar os trabalhos; Fiscalizar, administrar, monitorar e inspecionar obras de produção habitacional; Coordenar cadastro das famílias; Verificar e coordenar recursos financeiros; Coordenar ações jurídicas.</p>

Fonte: Adaptado de DIRCAS, 2014.

O Quadro 5, apresenta a divisão dos setores conforme abrangência dos níveis estratégicos, a Diretoria é responsável pelas estratégias voltadas para os projetos de habitação, além de dirigir e controlar todos os níveis abaixo do organograma, as ações planejadas pela Diretoria almejam perspectivas a longo prazo focando sempre nos objetivos e nas metas.

No nível tático, observa-se a existência de duas Superintendências, que operacionalizam as decisões tomadas pelo nível estratégico. A Superintendência de Planejamento (SUPLAN) é responsável pelo planejamento e elaboração dos projetos de habitação e a Superintendência Operacional é responsável pelo gerenciamento e execução das obras.

No nível operacional, encontram-se as Coordenações subordinadas às superintendências, elas cuidam das rotinas e asseguram que todos realizem suas atividades de acordo com os procedimentos estabelecidos pelo nível tático.

As etapas do planejamento estratégico realizadas pela Diretoria visam o objetivo geral do projeto que é definir, construir e instruir instrumentos que possibilitem a sustentabilidade do CAS, integrando-o às dinâmicas sociais, urbanas e econômicas da cidade, o que leva a entender de uma forma geral que todas as ações voltadas para a habitação social impactam diretamente no objetivo final. No Quadro 6, estão inseridas as considerações da Diretoria em relação a estas etapas.

Quadro 6 - Etapas do Planejamento Estratégico dos Programas de Habitação Social do CAS

(continua)

ITEM	ETAPAS	SIGNIFICADO NO CAS
1	Declaração de Missão e Visão	Reabilitação do Centro Antigo de Salvador - CAS, através de um conjunto de diretrizes, estratégias, proposições e ações sustentáveis que reflitam as necessidades dessa área, articulando democraticamente o território e os diversos interesses apartir do seu patrimônio material e imaterial.
		O Centro Antigo de Salvador será um local bom para morar, trabalhar, frequentar e visitar, socialmente justo, ambientalmente sustentável, economicamente viável e culturalmente aceito.
2	Análise Ambiental Interna e Externa	<p>Ambiente Interno: Disponibilidade de Imóveis Vazios e Ociosos; Decisão Política para Implantar o Projeto; Regularização Fundiária; Falta de Recursos; Custo Elevado das Construções; Logística e Armazenagem de Materiais; Produção de Unidades Habitacionais em Baixa Escala.</p> <p>Ambiente Externo: Recursos Oriundos da Caixa; Insatisfação da Comunidade.</p>
3	Formulação de Metas e Objetivos	Atender 3.287 (três mil, duzentas e oitenta e sete) famílias em situação de risco e vulnerabilidade social, através de projetos de habitação que estão inseridas unidades habitacionais.

Quadro 6 - Etapas do Planejamento Estratégico dos Programas de Habitação Social do CAS
(conclusão)

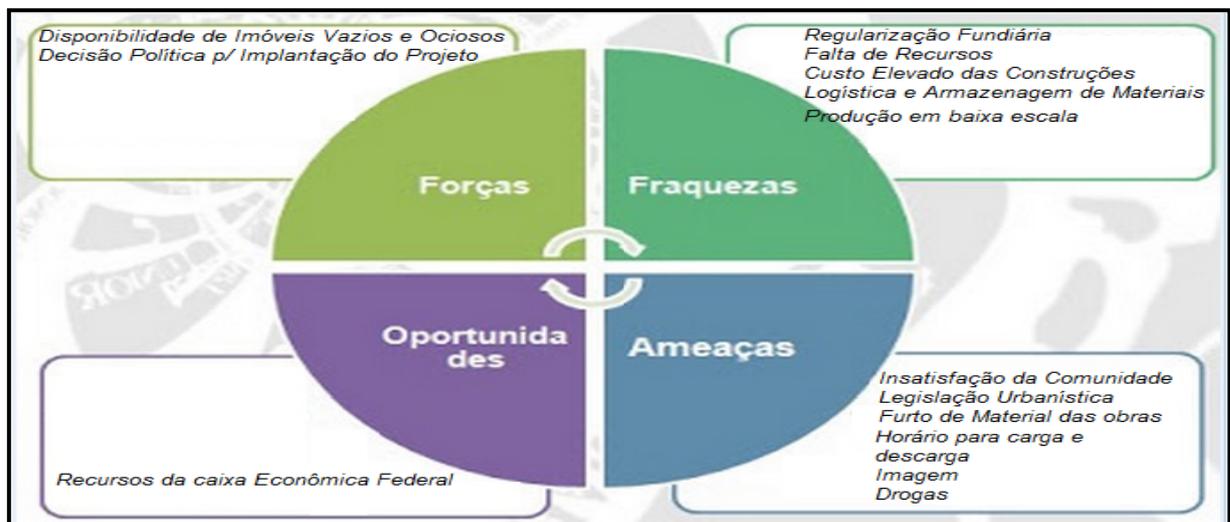
ITEM	ETAPAS	SIGNIFICADO NO CAS
4	Formulação de Estratégias	Etapas necessárias para implementação das metas.
5	Implementação	Todos os setores envolvidos na Diretoria, do estratégico ao operacional possuem atribuições essenciais para a implantação do projeto.
6	Feedback e Controle	Todas as ações voltadas para habitação social são controladas pela Coordenação Social, para que a Diretoria consiga melhorar as falhas do processo.

Fonte: DIRCAS, 2014.

O Quadro 6, item 1, diz respeito à missão e visão da organização, que apesar de não ser voltadas diretamente para a habitação social, possuem em sua estrutura o entendimento de que habitação social é um composto para a reabilitação do CAS.

O Quadro 6, item 2, refere-se aos macros e micros ambientes que oferecem influências que interferem diretamente no planejamento dos programas de habitação, estas influências precisam ser consideradas focando a obtenção do objetivo final. Na Figura 5, pontuam-se as interferências que podem ser consideradas na análise SWOT, podendo ser pontuadas como positivas ou negativas.

Figura 5 - Matriz SWOT DIRCAS



Fonte: DIRCAS, 2014.

Na análise ambiental interna pontuam-se as forças e fraquezas, nas forças considera-se a disponibilidade de imóveis vazios, ociosos ou em ruínas, que se refere ao potencial de espaço disponível ao estado para a construção de moradias e a decisão política de implantar os projetos no tocante à aceitação por parte dos órgãos superiores à Diretoria em disponibilizar recursos para continuidade do projeto.

Em relação às fraquezas, pontuam-se as regularizações fundiárias que por se tratarem de processo judicial na maioria das vezes demandam muito tempo para conseguir as certidões de regularidades, falta de recursos, pois todas as ações orçamentárias do Estado devem ser liberadas pela Secretaria de Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ) e muitas vezes não existem recursos disponíveis na dotação estipulada, ocorrendo desta forma a paralisação dos processos. O custo elevado das construções é outro fator considerado como fraqueza, pois a região onde serão construídas as moradias está inserida em um ambiente histórico e cultural, o que acaba encarecendo os projetos e as obras, a logística e armazenagem de materiais para as obras, pois muitos casarões são de difícil acesso, além de existir um alto índice de furto dos materiais e a produção em baixa escala, que por se tratar de casarões antigos e com terrenos delimitados, não permite a expansão de várias U.H em um determinado local.

Na análise ambiental externa, pontuam-se as oportunidades e ameaças, nas oportunidades consideram-se os recursos aportados pela Caixa, que são extremamente importantes para o desenrolar dos projetos, pois o Estado não possui recursos suficientes para manter sozinhos projetos de nível habitacional.

Em relação às ameaças, pontua-se a insatisfação da comunidade pela demora na entrega das U.H. As legislações urbanísticas, pois todos os projetos devem ser aprovados pelo Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural Nacional (IPHAN), órgão responsável pela fiscalização de intervenções em patrimônio histórico, ocorrendo desta forma morosidade nos projetos, horários permitidos para carga e descarga de material no CAS o que pode acarretar na demora de conclusão das obras, furto de material pode acarretar no aumento dos custos para as empreiteiras, ocasionando desta forma o repasse para a contratada. E a imagem no CAS, pois os fatores negativos acabam se disseminando com mais facilidade que os fatores positivos.

O Quadro 6, item 3, diz respeito à formulação de objetivos, considerando dados disponíveis no censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foi firmado como objetivo inicial do projeto em relação à habitação social, o atendimento de 3.000 (três mil) famílias que se encontravam em situação de risco e vulnerabilidade social, no prazo máximo de 10 (dez) anos, e porém no andamento dos processos houve uma atualização

dessas informações, de acordo com o censo IBGE 2010, o número de famílias que seriam atendidas inicialmente sofreu um acréscimo de aproximadamente 10%, alterando desta forma o atendimento para 3.287 (três mil duzentas e oitenta e sete) famílias.

Em relação às metas que se referem ao fracionamento do objetivo em etapas, pontuam-se os programas relacionados no Quadro 7, como as metas para atendimento do objetivo.

Quadro 7 - Metas DIRCAS

(continua)

METAS			
IDENTIFICAÇÃO		U.H.	PROGRAMA
1	Pilar I	107	CONCLUÍDOS
2	São Dâmaso	63	
3	Servidor Público	41	
4	MSTB	289	
TOTAL 1		500	
1	São Dâmaso	21	EM EXECUÇÃO
2	Vila Nova Esperança	62	
TOTAL 2		83	
1	Ed. Water Center e Anexo	89	EM PROJETO
2	Pilar II - Conj. 1	21	
3	Pilar II - Conj. 2	33	
4	Pilar II - Conj. 3	33	
5	Pilar II - Conj. 4	81	
6	Pilar II - Conj. 5	56	
7	Vila Nova Esperança	8	
8	Vila Nova Esperança	12	
9	Vila Nova Esperança		
10	Residencial Gravatá 1	22	
11	Residencial Gravatá 2	30	
12	Residencial Gravatá 3	16	
13	Residencial Manoel Beckman	9	
14	Residencial da Glória	6	

Quadro 7 - Metas DIRCAS

(continua)

METAS		
IDENTIFICAÇÃO	U.H.	PROGRAMA
15 Residencial da Saúde	8	EM PROJETO
16 Residencial Jenipapeiro	24	
17 Residencial dos Veteranos	6	
18 Residencial São José	8	
19 Água Brusca	140	
20 Vila Barletta prédios 1 a 4	100	
21 Vila Barletta Casarão	20	
22 Vila Capistrano	50	
23 Pilar	18	
24 Residencial das Castanhedas	8	
25 Vale do Forte	160	
26 Residencial Jequitaia	46	
TOTAL 3	1.004	
1 Estudos Preliminares	1.000	EM ESTUDO
TOTAL 4	1.000	
TOTAL GERAL (1+2+3+4)	2.587	

Fonte: DIRCAS, 2014.

No total são 33 (trinta e três) projetos, cada um deles possui a capacidade de unidades habitacionais de acordo com o projeto básico. Os projetos Pilar I, São Dâmaso, Servidor Público e MSTB, estão em situação concluída e atenderão a um total de 500 (quinhentas) famílias. Os projetos Rocinha e São Dâmaso ambos estão em execução e visam o atendimento total de 83 (oitenta e três) famílias. Existem outros 28 (vinte e oito) projetos que estão em fase de elaboração de projeto básico e visam o atendimento de 1.004 (um mil e quatro) famílias.

Além de mais um projeto que não possui fonte de recursos, inicialmente encontra-se em fase de estudo e irá atender a um total de 456 (quatrocentos e cinquenta e seis) famílias. No somatório final apresenta um total de 2.587 (duas mil quinhentas e oitenta e sete) famílias atendidas. No Quadro 8, apresentam-se todas as estratégias necessárias para a obtenção das metas.

Quadro 8 - Formulação de Estratégias

UNIDADE	NÍVEL	ESTRATÉGIA
DIRCAS	Estratégico	Avaliar os planos e projetos em desenvolvimento, assim como promover a conciliação das atividades das diversas instâncias de governo.
SUPLAN	Tático	Gerencia a elaboração de todos os projetos necessários a execução das obras e ações de reabilitação, atuando na captação de recursos necessários às ações de obras e projetos.
SUOPE	Tático	Gerenciamento de contratos, convênios e obras.
COORDENAÇÕES	Operacional	Articular, monitorar, fiscalizar e inspecionar projetos e obras voltados para as suas respectivas áreas.

Fonte: DIRCAS, 2014.

A DIRCAS é responsável pela avaliação dos planos e projetos em desenvolvimento. A Superintendência de Planejamento (SUPLAN) gerencia e elabora todos os projetos de habitação e a Superintendência Operacional (SUOPE) que por sua vez depende das ações da SUPLAN para gerenciamento das obras e no ultimo nível as coordenações que articulam, monitoram, fiscalizam para que todas as habitações sejam projetadas e entregues.

O Quadro 9, mostra como cada nível da organização, considerando o estratégico, o tático e o operacional se posicionam em relação à implementação de todo o processo.

Quadro 9 - Implementação de Estratégias DIRCAS

(continua)

PROJETO (META)		IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA
Pilar I	Residencial Gravatá 1	
	Residencial Gravatá 2	
São Dâmaso	Residencial Gravatá 3	

Quadro 9 - Implementação de Estratégias DIRCAS

		(conclusão)
PROJETO (META)		IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA
Servidor Público	Residencial Manoel Beckman	Mapeamento das famílias que estão em situação de risco; Elaboração de Projeto Básico; Captação de Recursos; Regularização Fundiária de Imóveis; Realização de Processos Licitatórios; Execução das Obras; Entrega das Obras; Realocamento das famílias para novos imóveis; Acompanhamento das Famílias.
MSTB	Residencial da Glória	
Vila Nova Esperança	Residencial da Saúde	
Edf. Water Center	Residencial do Jenipapeiro	
Anexo Water Center	Residencial dos Veteranos	
Pilar I	Residencial São José	
Pilar II - Conjunto 1	Residencial Água Brusca	
Pilar II - Conjunto 2	Vila Barleta Prédio 1 a 4	
Pilar II - Conjunto 3	Vila Barleta Casarão	
Pilar II - Conjunto 4	Vila Capistrano	
Pilar II - Conjunto 5	Residencial das Castanhedas	
Residencial Jequitaia	Vale do Forte	

Fonte: DIRCAS, 2014.

Para o marco final que é a entrega das U.H existem algumas estratégias que compreendem o mapeamento das famílias que estão em situação de risco, podendo, desta forma, mensurar e criar uma lista de prioridades de pessoas. Na elaboração de projetos básicos são analisados todos os potenciais dos casarões que se transformarão em moradia. Para conseguir atingir todas as metas devem-se colocar em prática todas as estratégias

formuladas, e que se aplicam em todos os casos, considerando a captação de recursos, articulação junto aos órgãos financiadores para conseguir investimentos para implantação dos projetos, regularização fundiária dos imóveis, realização de processos licitatórios, pois todas as contratações de obras e serviços só podem ser realizadas mediante esta prática, execução das obras, que devem ser executadas conforme todas as exigências solicitadas no contrato, entrega das obras, relocação das famílias para as unidades entregues, todas as famílias inseridas no cadastro serão alocadas em novas moradias e os benefícios cedidos pela CONDER para moradia temporária serão cancelados, com o acompanhamento por parte das assistentes sociais para verificar se as famílias estão se adaptando às novas moradias.

Quadro 6, item 6, corresponde ao feedback e controle, com os trabalhos sociais, nos quais também são feitos o acompanhamento das famílias e atualizações cadastrais dos beneficiados. Mesmo assim também é possível identificar falhas dentro do processo, que são corrigidas de acordo com as possibilidades permitidas pelo governo.

Verificou-se que das 5 (cinco) forças competitivas de Michael Porter 2 (duas) são notórias. No Quadro 10, estão demonstradas as forças e ameaças identificadas.

Quadro 10 - Forças e Ameaças dos Programas de Habitação Social

ORDEM	FORÇA/AMEAÇA	PONTOS IDENTIFICADOS
1	Ameaça de Novos Entrantes	Imigração de Novos Moradores para o CAS; Mudança Partidária;
2	Poder de Barganha dos Compradores	Não Identificado.
3	Poder de Barganha dos Fornecedores	Não Identificado.
4	Rivalidade entre os Concorrentes	Arqueólogos (IPHAN).
5	Rivalidade entre os Concorrentes	Não Identificado.

Fonte: DIRCAS, 2014.

Em relação à ameaça de novos entrantes pode-se considerar que apesar de ser uma localidade de fácil acesso é também uma área geograficamente frágil por se tratar de patrimônio histórico. A migração de novos moradores pode representar uma ameaça ao projeto por conta do alto índice de pessoas que se deslocariam para o local, desta forma a DIRCAS evita a realização de cadastros, até porque se realizado desta maneira poderia desviar o projeto de um de seus objetivos que é garantir moradia para os moradores da localidade e a mudança partidária que são ligadas a fatores políticos representam um risco de

grande potencial a projetos como este, pois a continuidade dos mesmos vai depender o interesse do novo governo em mantê-los, caso não seja de prioridade do novo governo manter aplicação de recursos naquele projeto as obras podem ser interrompidas por longos períodos por falta de verbas.

Já no que se refere ao poder de barganha dos fornecedores nos casos de imóveis antigos é obrigatória a contratação de um arqueólogo autorizado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), para que o mesmo, devidamente autorizado, possa avaliar o potencial arqueológico do local. Desta forma, somente o arqueólogo autorizado é responsável pela pesquisa naquela região, mesmo sendo o IPHAN um autorizador e normalizador de processo e não um fornecedor, o arqueólogo tem a capacidade de negociar prazos de seus serviços, configurando uma barganha de fornecimento de serviço e pesquisa. Nos demais aspectos das forças de Porter, não foram identificados nenhum aspecto que se enquadre dentro dos critérios exigidos pela teoria.

3.4 RESULTADOS

Neste estudo foram analisados critérios importantes em relação ao planejamento estratégico, focando na obtenção de objetivos dentro de uma organização. Diante de todos os cenários analisados houve a comparação dos aspectos abordados na teoria, focando a prática da empresa estudada.

O Quadro 11 pontua todos os critérios identificados como importantes dentro da análise do planejamento, levando em consideração se a diretoria estudada atende aos padrões estabelecidos dentro da teoria.

Quadro 11 - Apresentação dos Resultados

(continua)

Ordem	Ação Teórica	Ação Identificada	Atende aos Critérios Teóricos	
			Sim	Não
1	Níveis de Planejamento	A Diretoria está inserida no nível estratégico, possuindo em sua estrutura 02 Superintendências ligadas diretamente aos programas habitacionais que representam o nível tático e as Coordenações subordinadas que representam o nível operacional.	X	
2	Missão e Visão	Não existem missão e visão definidas para habitação social, mais no contexto geral da missão de visão do PRCAS a habitação social é um fator de extrema relevância para o alcance da reabilitação do CAS.		X
3	Análise de Ambiente Externo	Existem forças e fraquezas que impactam diretamente na entrega das unidades habitacionais e a Diretoria utiliza estas influências para atingir as suas metas.	X	
4	Análise de Ambiente Interno	Existem oportunidades e ameaças que impactam diretamente na entrega de unidades habitacionais e a Diretoria utiliza estas influências para atingir as suas metas.	X	
5	Formulação de Objetivos	Produzir 3.300 (três mil e trezentas) unidades habitacionais no período de 10 (dez) anos.	X	
6	Formulação de Metas	Elaboração de projetos de habitação que atendam a demanda.	X	
7	Elaboração de Estratégias	Todos os níveis de planejamento atuam de forma integrada na elaboração das estratégias.	X	
8	Implementação de Estratégias	Todos os setores do nível operacional são responsáveis por executar as ações aprovadas pela Diretoria.	X	

Quadro 11 - Apresentação dos Resultados

(conclusão)

Ordem	Ação Teórica	Ação Identificada	Atende aos Critérios Teóricos	
			Sim	Não
9	Feedback e Controle	Esta ação está voltada para a Coordenação Social, pois está diretamente em contato com os beneficiários e conseguem identificar falhas no processo.	X	
10	Ameaça de Novos entrantes	Dois itens foram identificados nesta força, a considerar a mudança partidária e a imigração de novos moradores no CAS.	X	
11	Poder de Barganha dos Compradores	Não foi identificado no processo nenhum item que contemplasse o Poder de Barganha dos Compradores.	X	
12	Poder de Barganha dos Fornecedores	Refere-se à mão de obra técnica (arqueólogo) que implica na aceitação das propostas apresentadas pelo prestador de serviços.		X
13	Ameaça de Produtos Substitutos	Não foi identificado no processo nenhum item que contemplasse a Ameaça de Produtos Substitutos.		X
14	Rivalidade entre os Concorrentes	Não foi identificado no processo nenhum item que contemplasse a Rivalidade entre os Concorrentes.		X

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Os níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional), relativos à divisão da organização em níveis, que facilitam o entendimento e obtenção dos resultados finais, a diretoria do CAS possui em sua estrutura a divisão destes níveis bem elaborados.

Em relação à missão e visão organizacional, não existem estes dois critérios específicos para os programas de habitação social, mas a missão e a visão constantes no PRCAS contemplam fatores que estão diretamente ligados a habitação social.

A análise ambiental externa e a interna são fatores que interferem, consideravelmente, no desempenho e entrega dos projetos de habitação social, levando em consideração que,

apesar de possuir muitos fatores que são pontuados como forças, as fraquezas se sobressaem em relação a todo o resto dentro do contexto organizacional.

A formulação de objetivos e metas está bem direcionada, pois o objetivo da diretoria é produzir 3.287 (três mil duzentas e oitenta e sete) habitações sociais em um período de 10 (dez) anos e a meta para que isso ocorra se refere aos projetos de habitação para atendimento do objetivo.

Todas as estratégias são elaboradas no intuito de atingir os objetivos e são implementadas de forma a integrar as ações realizadas por todos os níveis dentro da diretoria.

Existem feedback e controle dos projetos, pois há um monitoramento constante em todas as etapas do processo, e a diretoria atua de forma comprometida para corrigir as falhas do processo.

Em relação as 5 (cinco) forças de Michel Porter, só há a identificação por parte da diretoria de somente uma das forças, que diz respeito ao poder de barganha dos fornecedores. Neste item está assegurado o poder da mão de obra técnica (arqueólogo) que possui a lavra para executar serviços em locais tombados pelo patrimônio histórico.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Diretoria do Centro Antigo de Salvador faz parte de uma empresa que atua na esfera pública, o referido estudo permitiu identificar pontos positivos e negativos dentro de todos os critérios abordados.

A problemática apontada no decorrer do estudo diz respeito à investigação sobre a existência de planejamento estratégico considerando a análise SWOT e as 05 (cinco) forças de Porter nos projetos de habitação social considerando o período de 2008 a 2014. Em resposta a esta problemática deve ser considerada que a diretoria só passou a gerir os programas de habitação social no território em 2013, e os resultados encontrados diante do estudo realizado, dentro do período em questão, apontam para a afirmação de que a diretoria realiza todas as etapas que consistem em um planejamento consolidado com foco para os seguintes itens: níveis de planejamento estratégico, tático, operacional, missão, visão, análise ambiental interna e externa, formulação e implementação de estratégias, feedback e controle.

A diretoria alinha as suas ações com pensamento em longo prazo, considerando que a demanda do território é de 3.287 (três mil duzentas e oitenta e sete) unidades habitacionais que inicialmente deverá ser atendida até a 2020. Para atendimento deste objetivo, existem os projetos que fazem parte das metas, e estas são inseridas em 33 (trinta e três) projetos de

habitação que irão atender 2.587 (duas mil quinhentas e oitenta e sete) famílias. Este número corresponde a 78,70 % da demanda, restando um déficit de 21.30% da demanda total.

Diante do exposto, a diretoria precisa encontrar alternativa para produção de mais 700 (setecentas) unidades habitacionais, pois só desta maneira ela conseguirá atingir 100% dos seus objetivos.

Outro aspecto relevante refere-se à quantidade considerável de itens que foram pontuados como fraquezas na análise SWOT, o que diante dos cenários enfrentados a diretoria precisa encontrar alternativas para minimizar essas fraquezas.

Em resposta ao objetivo do estudo, todas as etapas do planejamento estratégico são realizadas, exceto para 3 (três) das 5 (cinco) forças de Michel Porter, uma vez que essas forças são melhores aplicadas em organizações que possuem constantes contato com o mercado. Em relação às mudanças ocasionadas na comunidade, é possível deixar claro que a comunidade será a maior beneficiada em todo esse processo, pois o principal impacto ocasionado pelos programas é a redução de famílias que estão em situação de risco e vulnerabilidade social, proporcionando uma moradia digna, em uma localidade bem situada em relação aos outros pontos da cidade, podendo ter fácil acesso a aspectos considerados como, mobilidade, transporte, infraestrutura, saneamento, educação, segurança.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso: Métodos de Investigação em Educação**. 2008. 25 p. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho. 2008.

BAHIA. Decreto Estadual nº 10.478, de 02 de outubro de 2007. Institui o Conselho Gestor e o Escritório de Referência do Centro Antigo de Salvador e dá outras providências. Decretos Numerados. **Diário Oficial do Estado**, Caderno Executivo, Salvador, 03 out. 2014. p. 9-10.

CENTRO ANTIGO DE SALVADOR. **Área de Abrangência do Plano**. Disponível em: <<http://www.centroantigo.ba.gov.br/apresentacao/area-de-abrangencia-do-plano>>. Acesso em: 10 set. 2014.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. **Centro Antigo de Salvador: Plano de Reabilitação Participativo**. Salvador: 2010. 344 p.

LOPES, Vera. **O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas**. 2010. 117f. Dissertação (Mestrado em administração) - FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento Estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 3, n .4, p. 230-240, 2009.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**, 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: Uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Aduaneira, 1990.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologias e práticas**. São Paulo: 22. ed. Atlas, 2005.

RIBEIRO, Anderson, et al. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Controle**. 2011. 30f. Trabalho Acadêmico (Administração) - Faculdade São Luís, São Luís, 2011.

ROJO, Claudio Antônio; COUTO, Eder Reli. Diagnóstico Estratégico em um Atelier Familiar de Médio Porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, v. 1, p. 34-50, set/dez 2007.

STONER, James A. F. FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1991.

TEIXEIRA, Ricardo. **A estratégia dos níveis estratégicos, tático e operacional**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-estrategia-nos-niveis-estrategico-tatico-e-operacional/66615>>. Acesso em: 06 abr. 2014.

ANDREUZA, Mário. Planejamento Estratégico. Disponível em: <www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2014.

SCHMITZ, Selma. **O planejamento Estratégico como instrumento de gestão estratégica de negócios**. Disponível em: <http://unibave.net/images/2009/10/5312/anexo_5312_9216.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014.

4 A QUALIDADE DE VIDA DOS RODOVIÁRIOS NAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR DE 2013 E 2014¹

Christian Ferreira de Oliveira
Erica Nascimento Lessa
Jaqueline de Souza Domingos
Virgínia Almeida Moura²

RESUMO

O tema deste artigo é a qualidade de vida dos rodoviários nas empresas de transporte público de Salvador entre os anos de 2013 e 2014. O trabalho visa responder a seguinte pergunta: Quais os principais desafios encontrados para melhorar a qualidade de vidas dos rodoviários de Salvador? O objetivo geral é analisar a qualidade de vida dos rodoviários das empresas de transporte público de Salvador no período de 2013 e 2014; os objetivos específicos são: identificar o que os motoristas e cobradores de ônibus acreditam ser qualidade de vida; e apontar os principais fatores associados à qualidade de vida dos motoristas e cobradores na cidade de Salvador. A Metodologia utilizada foi à pesquisa descritiva e bibliográfica. Conclui-se que os soteropolitanos e os motoristas que utilizam os ônibus estão sujeitos a falta de segurança e de planejamento e a superlotação dos coletivos. Identificou-se também motoristas despreparados, com longas jornadas de trabalho; condições de trabalho crítica que leva ao estresse dos rodoviários e passageiros e conseqüentemente influenciando nas infrações de trânsitos. Com transporte de qualidade a população optaria pelo uso dos ônibus e tal fato reduziria o número de engarrafamentos na cidade, pois as pessoas deixariam seus carros em casa, conseqüentemente os rodoviários teriam melhores condições de trabalho cumprindo sua jornada de trabalho sem muitas dificuldades.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Rodoviários. Salvador (BA).

¹ Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) 2014 do curso de Administração de Empresas do IBES.

² Graduandos do curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

ABSTRACT:

The theme of this article is the life quality of the bus drivers in Salvador's public transportation companies between the years 2013 and 2014. The work aims to answer the following question: What are the main challenges faced in improving quality of life for bus drivers in Salvador? The general objective is to analyze the quality of life of the bus drivers in Salvador's public transportation companies in the period from 2013 to 2014; the specific objectives are: to identify what the drivers and fare collectors believe to be "quality of life"; and to identify the main factors associated with the quality of life of Salvador's drivers and fare collectors. The methodology used was descriptive and bibliographic research. The work concluded that Salvador's residents and drivers who use the bus system are affected by a lack of security and planning, as well as the overcrowding of the buses. Other factors identified included drivers lacking training, with long shifts; critical working conditions that cause stress for the drivers and passengers, and consequently influence traffic infractions. With high-quality transportation, the population would opt to use the bus; this would reduce the number of traffic jams in the city, as people would leave their cars at home. The drivers would thus enjoy better working conditions and be able to complete their shifts without much difficulty.

Keywords: Life quality. Bus drivers. Salvador (BA).

4.1 INTRODUÇÃO

O tema é a qualidade de vida dos rodoviários nas empresas de transporte público de Salvador entre os anos de 2013 a 2014. O trabalho visa responder a seguinte pergunta: Quais os principais desafios encontrados para melhorar a qualidade de vidas dos rodoviários de Salvador?

Este trabalho propõe analisar a qualidade de vida dos rodoviários das empresas de transporte público de Salvador no período de 2013 e 2014. Identificar o que os motoristas e cobradores de ônibus acreditam ser qualidade de vida; e os principais fatores associados à qualidade de vida dos motoristas e cobradores associados as suas funções na cidade de Salvador.

A relevância do trabalho pode ser considerada de extrema importância, pois, segundo pesquisa realizada pelo site da UOL publicada em 11/09/2013 no site do Bahia Notícias, os rodoviários de transporte público estão entre as 10 piores profissões do Brasil. Outro aspecto é que Salvador é uma cidade “engarrafada” como se relata nesta mesma pesquisa, difícil de circular de carro, de ônibus sem levar horas de lentidão e engarrafamentos nos horários de pico. Com isso os motoristas e cobradores que passam mais tempo no trânsito chegam a um estado físico e mental preocupante, gerando estresses, cansaço e desmotivação para exercer suas obrigações.

Metodologicamente, este trabalho adotou o tipo de pesquisa qualitativa, com uso de pesquisa descritiva, bibliográficas associadas às seguintes palavras chaves: Qualidade de vida (ALMEIDA; GUITERRE; MARQUES, 2012; MINAYO 2000; NAHAS, 2001) Rodoviários (BRASILEIRO; HENRY; TURMA, 1999; NETO; MACHADO; LEVENSTEIN, 2002) Salvador (BAHIA NOTICIA, 2014; SANTOS, 2009; ATARDE OLINE, 2014) e pesquisa de campo realizado na estação Mussurunga na cidade de Salvador através de uma amostra não probabilística por julgamento com a linha Barra 3 x Estação Mussurunga; nesta linha foram entrevistados 19 rodoviários escolhidos por julgamento com questionário estruturado não desfaçado (APÊNDICE A) no período de 2014.2.

O artigo está dividido em introdução, depois o referencial teórico que foca a qualidade de vida na cidade de Salvador e sua relação com o transporte público rodoviário a terceira parte é o estudo de caso que analisa a qualidade de vida dos rodoviários de Salvador, finalmente resultados e conclusão.

4.2 A QUALIDADE DE VIDA NA CIDADE DE SALVADOR E SUA RELAÇÃO COM O TRANSPORTE PÚBLICO RODOVIÁRIO

A compreensão sobre qualidade de vida lida com inúmeros campos do conhecimento

humano, biológico, social, político, econômico, médico, entre outros, numa constante inter-relação (ALMEIDA; GUITERREZ; MARQUES, 2012, p. 15).

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural (MINAYO ET AL. 2000, p. 10).

Assim qualidade de vida é a “condição humana resultante de um conjunto de parâmetros individuais e socioambientais, modificáveis ou não, que caracterizam as condições em que vive o ser humano” (NAHAS, 2001, p. 5).

Desta forma, a qualidade de vida no trabalho está relacionada como o trabalhador se sente em relação ao trabalho, as condições físicas, os níveis de estresse, insatisfação e conflitos, fatores que interfere na produtividade.

Atualmente o tempo gasto pelos soteropolitanos para se deslocar de casa para o trabalho é em média 39,7 minutos, condicionou a cidade na segunda posição em pior engarrafamento do país. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE 2013, afirma que, em 1992, o mesmo percurso era feito pelos soteropolitanos em 31,2 min. O levantamento, também apontou que o número de pessoas que demora mais de uma hora para chegar ao trabalho mudou de 8,3% para 17,3%, entre 1992 e 2012. Segundo a consulta, o agravamento da demora no trânsito é explicado pelo fato de a região Nordeste ter apresentado um aumento significativo no volume de vendas de carros e motos e pela precariedade do sistema de transporte público interferindo da vida dos cidadãos, como motoristas de ônibus objeto deste estudo (BAHIA NOTICIA, 2014).

O transporte público de Salvador apresenta nível de serviço muito precário, congestionamentos, acidentes, poluição, perda de qualidade de vida, devido ao tempo de exposição a ambientes poluídos e insalubres, provocam, como consequência, prejuízos emocionais e psicológicos para todos que utilizam esses serviços.

Diante deste fato.

[...] todos sentem os reflexos crescentes da perda de tempo no trânsito das nossas cidades, sentem e falam sobre o assunto como técnico de futebol, que somos um pouco, também sobre o trânsito dá mil palpites agir, porém poucos agem. A falta de recursos e a eterna desculpa, na verdade faltam coragem políticas e vontade realmente de mudar algumas coisas (BRASILEIRO; HENRY; TURMA, 1999, p. 454).

Os crescimentos desordenados e não planejado acarretam para as cidades: trânsito lento, poluição, violência são apenas alguns dos fatores decorrentes da expansão urbana desordenada que influencia diretamente na falta de qualidade de vida dos cidadãos (REZENDE; FRASSON; PILATTI; MACEDO, 2010, p. 3).

Outro aspecto observado é que

[...] Salvador é uma cidade onde se percebe grave desequilíbrio social e com parcela significativa da população sem a devida apropriação dos espaços públicos, revelados especialmente por uma dissociação entre a urbe (forma espacial e arquitetônica da cidade) e a Cívita (relações humanas e políticas que nela se geram). No setor de transportes a cidade também enfrenta dificuldades, explícitas, em boa parte, na gestão de mobilidade a que estão sujeitos os que aqui vivem, especialmente pela falta de instrumentos para a avaliação e monitoramento desta mobilidade (SANTOS, 2009, p. 16).

“A Metrópole visa estabelecer formas de gestão pública, aderentes às características supra municipais, dos problemas urbanos e busca administrar um espaço fisicamente integrado, porém institucionalmente fragmentado” (MACHADO, 2002, p. 28).

Segundo publicação feita em 17 de julho de 2011 no ATARDE OLIVE, Salvador vem passando por uma crise de mobilidade, devido ao o número elevado de automóveis que vem recebendo anualmente, com uma concentração enorme de empreendimentos imobiliários no entorno dos eixos de deslocamento.

Em um país onde o modo rodoviário domina absolutamente no transporte público urbano, inclusive em virtude da falta de capacidade do estado para investir em sistemas sobre trilhos, a busca de eficiência e qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas de ônibus constitui uma questão vital para o próprio funcionamento das cidades brasileiras. (BRASILEIRO; HENRY; TURMA, 1999, p. 317).

[...] As condições de trabalho envolvem o ambiente e riscos específicos derivados da execução do trabalhador e associados à representação do trabalhador sobre seu modo específico de trabalhar e desgastar-se. O gerenciamento das condições de trabalho no serviço coletivo por ônibus é bastante complexo, por ser a atividade exercida extramuros. Isso impõe uma série de contingências e restrições que afetam direta ou indiretamente o desempenho e saúde do trabalhador. (BRASILEIRO; HENRY; TURMA; 1999, p. 306).

As péssimas condições de assistência médica, o estresse constante, o estado precário de conservação dos ônibus, a longa jornada de trabalho, os altos níveis de ruído e calor. Esses são alguns dos fatores que ameaçam diretamente a saúde desses trabalhadores.

Além de sentir mais tensão e trabalhar assustado o rodoviário desenvolve estados paranoicos que, especialmente no turno da noite e linhas mais perigosas, o levam a ver assaltantes nas figuras de passageiros comuns (MACHADO; LEVENSTEIN, 2002, p. 152).

De acordo com o levantamento estatístico feito em 2013 pelo Grupo Especial de Repressão a Roubos em Coletivos (GERRC), da Polícia Civil, as ocorrências de assaltos a ônibus em Salvador caíram 48,5%, em comparação ao mesmo período de 2012. Nos primeiros 139 dias do ano de 2013 foram registrados 410 roubos, contra os 797 no mesmo período do ano de 2012.

Diante desses aspectos Machado e Levenstein (2002, p. 155) afirmam:

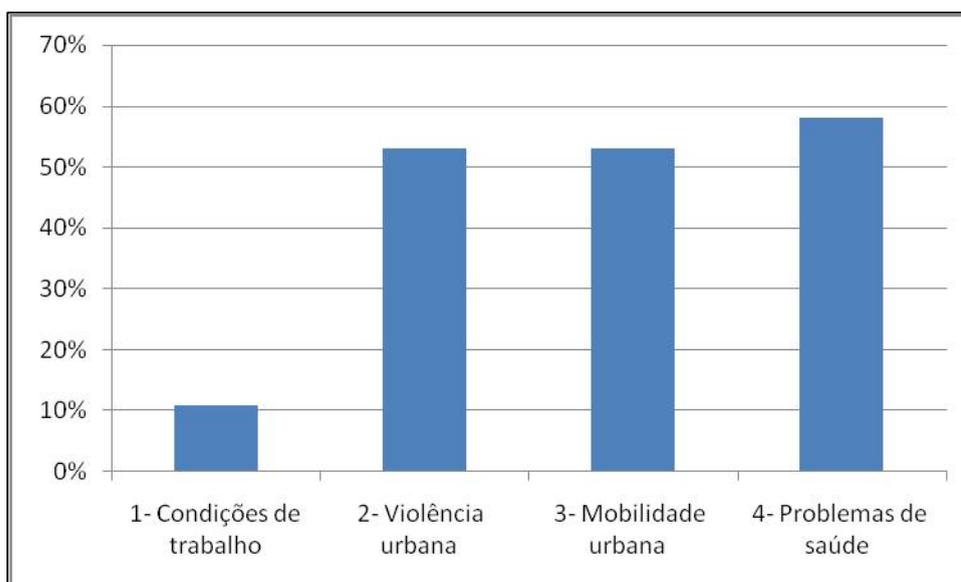
[...] Apesar de essenciais, as pausas entre as viagens, são julgadas insuficientes e comprometidas pelos atrasos nos percursos e pela falta de locais apropriados, fazendo com que os trabalhadores fiquem ao relento ou utilizem, contra o regulamento das empresas, as instalações de bares. Por maior que seja a precariedade é nesses locais que se desenvolvem a sociabilidade, a troca de informações e os grupos de apoio mútuo (MACHADO; LEVENSTEIN, 2002, p. 155).

4.3 ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA DOS RODOVIÁRIOS DE SALVADOR

O papel fundamental dos motoristas e cobradores conforme dados encontrados na pesquisa é o de transportar passageiros de forma segura. Devido a essa missão os profissionais se deparam com vários obstáculos que vão surgindo ao longo do caminho. Situações essas que envolvem a super lotação em horários de pico, os atos de vandalismo e os riscos de acidente e assaltos, fatores que exigem deles estarem preparados fisicamente e psicologicamente.

Quais os principais desafios encontrados na qualidade de vida dos rodoviários? Destacados respectivamente: problemas de saúde (58%), seguida da violência e a mobilidade urbana (cada um teve 53%) e por último condições de trabalho (11%) (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Principais desafios encontrados nessa profissão - Salvador - 2014.2



Fonte: Elaboração própria, 2014.2.

O Gráfico 2 representa os pontos positivos em que as questões foram classificadas como “Boas”. Segundo a pesquisa feita alguns dos entrevistados relataram que em relação às condições de trabalho atualmente, tem melhorado em alguns aspectos como o conforto interno nos ônibus que são as poltronas confortáveis, manutenção feita a cada 15 dias, limpeza e conservação nos veículos feitos com mais frequências.

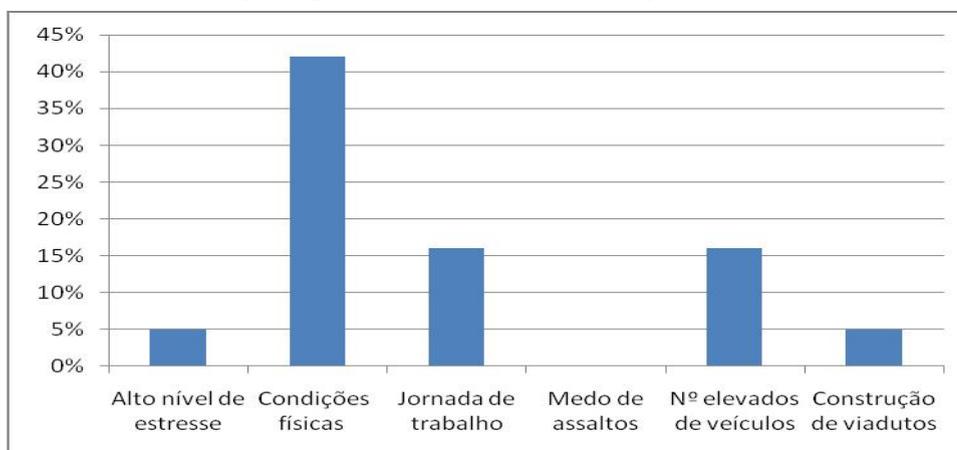
Sabe se que o estresse é o resultado de esforços físicos e mentais adquirida por estímulos do dia a dia, então vale ressaltar que a prática regular de atividade física é a melhor forma para combater o estresse e proporcionar bem estar. Preocupados com a sua disposição para atuarem como rodoviários, os profissionais perceberam que a prática de atividade física e uma boa alimentação contribuem não só para vida pessoal, como para o desempenho profissional. Desta forma 42% relataram que as condições físicas estão boas e 5 % sentem que o nível de estresse foi reduzido devido a essa procura pela qualidade de vida.

Quanto à carga horária 16% dos entrevistados a princípio estão satisfeitos com a redução de 8h para 7h20 conquistado pelo sindicato, deixando claro que o objetivo maior é de reduzir essa carga horaria para 6h.

O índice de assaltos no transporte coletivo obteve uma redução devido às instalações de câmeras de segurança e à implantação da bilhetagem eletrônica que atribui à diminuição do montante de dinheiro em espécie dentro dos ônibus; 5% dos entrevistados afirmaram a questão não como boa e nem péssima, mas sim “Ruim”.

Com a construção de novos viadutos e passarelas os rodoviários afirmaram que em algumas regiões da cidade o trânsito está fluindo melhor. Então pode se observar que o planejamento é fundamental para viabilizar o trânsito em Salvador, tiveram 16% número elevados de veículos e a construção de viadutos 5% quando retrata a melhoria do trânsito.

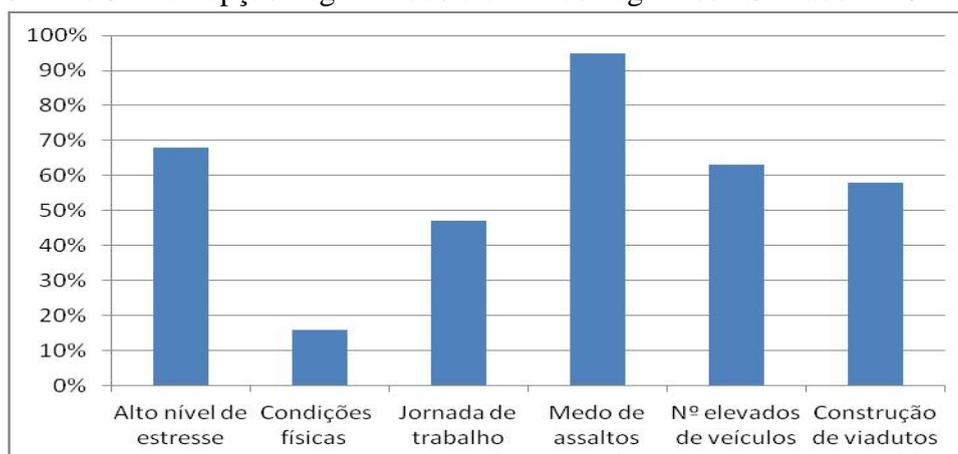
Gráfico 2 - Percepção positiva dos elementos negativos-Salvador-2014.2



Fonte: Elaboração própria, 2014.2.

O Gráfico 3 representam os pontos que mais impactam negativamente para os rodoviários. Foi ressaltado alto nível de estresse, (68% dos entrevistados) questionam que ao trabalhar em ambientes poluídos e insalubres, com altos níveis de ruído e calor, enfrentando condições de tráfegos desfavoráveis, atendendo a demanda de passageiros muitas vezes frustrados, fatores esses que favorecem para o aumento de estresse, tiveram 16% condições físicas quando afirmam que interferem na sua produtividade.

Gráfico 3 - Percepção negativa dos elementos negativos - Salvador - 2014.2



Fonte: Elaboração própria, 2014.2.

Tiveram 47% insatisfeito com jornada de trabalho porque para muitos a jornada de trabalho de sete horas e vinte minutos com pausas de 15 minutos entre as viagens se torna mais prolongada com as horas extras gerando desgastes e tensão.

Sabe-se que Salvador passa por um momento crítico quando o assunto é segurança, para os rodoviários que trabalham nas ruas e diretamente com dinheiro, apesar da redução do montante devido aos cartões de passagem, eles ainda estão vulneráveis, são alvos de roubos e assaltos a mão armada; com isso tiveram 95% quando retrata o medo de assaltos.

Outro grande desafio que esses profissionais se deparam é com a precariedade da mobilidade urbana, 63% dos rodoviários afirmam que o aumento de automóveis em circulação nas vias de Salvador contribui para os congestionamentos, 58% sentem com a falta de mais viadutos e passarelas.

Nota-se que mobilidade urbana está diretamente relacionada à qualidade de vida e a mesma sendo péssima isso trará transtorno para os usuários do transporte público causando danos à saúde, é possível identificar quando dos entrevistados 68% alegam ser muito estressante sendo por causa da mobilidade urbana.

Os rodoviários informaram que Coluna, hérnia de disco, dores no joelho, problemas

psicológicos, cardíacos e diabetes são as doenças que mais os afetam, segundo eles enquanto não melhorarem as condições de tráfego, os motoristas e cobradores de ônibus irão continuar tendo problemas de saúde por terem que passar horas nos engarrafamentos.

Segunda a pesquisa realizada com as perguntas subjetivas também houve uma questão objetiva que tratava do entendimento dos profissionais referente à qualidade de vida, e todos fizeram uma colocação muito importante e inquestionável quando eles ressaltam a importância de ter mais tempo para conviver com seus familiares e poder ter um lazer aos finais de semanas em que nem todos têm esse privilégio, e para usufruir desse lazer muitas vezes, eles têm que dobrar de turno para serem beneficiados.

Sendo assim a análise do estudo que foi investigar a qualidade de vida dos rodoviários, conclui que os desafios encontrados nessa profissão precisam ter atenção bastante minuciosa por que um fator depende do outro como vimos que para evitar problemas de saúde deve rever a mobilidade urbana e assim sucessivamente. É necessário que as empresas estejam atentas as colocações do profissional quando eles alegam não ter tempo suficiente para estar e curtir com a sua família.

4.4 RESULTADOS OBTIDOS EM RELAÇÃO AO QUADRO DOS RODOVIÁRIOS

A Tabela 1 mostra os principais resultados sobre o ponto de vista dos rodoviários sobre as condições de trabalho, os principais pontos foram: conforto interno nos veículos (47%); manutenção dos veículos (37%); limpeza e conservação dos ônibus (53%); conflitos entre os colegas de trabalho (47%); exposição ao ambiente poluído (42%); espaço limitado para trabalhar (32%); a longa jornada de trabalho (47%); alto nível de ruídos e calor (58%); passageiros estressados (47%); desconforto de ficar no espaço limitado (42%); relevante (47%) e por fim desestimulante (68%).

Os rodoviários pesquisados pontuaram que as condições de trabalho em Salvador são de péssima qualidade. No aspecto qualitativo um dos pesquisados, por exemplo, respondeu que devido os problemas que acontecem no dia a dia no trabalho é desestimulante para os rodoviários trabalharem. Por tanto, a opção “péssimo” recebeu pontuação máxima na maioria das condições pontuadas pelos rodoviários e a opinião “ótimo” não recebeu pontuação.

Tabela 1 - Condições de trabalho dos rodoviários em Salvador - 2014.2

Opinião dos rodoviários					
Pontos das condições de trabalho	Ótimo (%)	Bom (%)	Regular (%)	Ruim (%)	Péssimo (%)
Conforto interno nos veículos	0%	16%	11%	26%	47%
Manutenção dos veículos	0%	26%	21%	16%	37%
Limpeza e conservação dos ônibus	0%	11%	53%	5%	32%
Conflitos entre os colegas de trabalho	0%	11%	26%	16%	47%
Exposição ao ambiente poluído	0%	11%	21%	26%	42%
Espaço limitado para trabalhar	0%	32%	21%	26%	21%
A longa jornada de trabalho	0%	16%	16%	21%	47%
Alto nível de ruídos e calor	0%	5%	16%	21%	58%
Passageiros estressados	0%	11%	21%	21%	47%
Desconforto de ficar no espaço limitado	0%	11%	32%	16%	42%
Relevante	0%	5%	47%	16%	32%
Desestimulante	0%	0%	5%	26%	68%

Fonte: Elaboração própria, 2014.

A Tabela 2 mostra também principais resultados sobre o ponto de vista dos rodoviários sobre a violência urbana, os principais pontos foram: segurança nos terminais (53%) e o medo de assalto (95%). Os rodoviários pesquisados afirmaram que a violência urbana com os rodoviários de Salvador é alta e os rodoviários pontuaram que é de péssima

qualidade. No aspecto qualitativo um dos pesquisados respondeu que o medo de assalto é constante no trabalho. Portanto, na categoria de violência urbana, a opção “péssimo” recebeu pontuação máxima pela maioria dos rodoviários e a opinião “ótimo” não recebeu pontuação.

Tabela 2 - Violência urbana dos rodoviários em Salvador - 2014.2

Opinião dos rodoviários					
Violência urbana	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Segurança nos terminais	0%	5%	26%	16%	53%
O medo de assalto	0%	0%	0%	5%	95%

Fonte: Elaboração própria, 2014.

A Tabela 3 mostra os principais resultados sobre o ponto de vista dos rodoviários sobre o problema de saúde, os principais pontos foram: condições físicas (42%); alto nível de estresse (68%) e cansativo (58%). Os rodoviários pesquisados pontuaram que nesse cenário desestimulante para trabalhar em Salvador o medo de assalto constante surge como um dos grandes problemas de saúde entre os rodoviários, porque causa altos níveis de estresse. No aspecto qualitativo um dos pesquisados afirmou que são visíveis problemas de saúde em alguns colegas de trabalho. Na categoria de problema de saúde a opção “péssima” recebeu pontuação máxima pelos os rodoviários e opção “ótimo” não recebeu pontuação pelos os rodoviários.

Tabela 3 - Problema de saúde dos rodoviários de Salvador - 2014.2

Opinião dos rodoviários					
Problema de Saúde	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Condições físicas	0%	42%	32%	11%	16%
Alto nível de estresse	0%	5%	11%	16%	68%
Cansativo	0%	5%	16%	21%	58%

Fonte: Elaboração própria, 2014.

A Tabela 4 mostra os principais resultados sobre o ponto de vista dos rodoviários sobre a mobilidade urbana, os principais pontos foram: excesso de veículos (63%); construção civil no entorno dos eixos (42%); sinalização precária (53%); poucas passarelas (63%); poucos viadutos (58%); excesso de veículos nas ruas (37%); pouca fiscalização nas faixas exclusivas (68%); congestionamento (68%); falta de planejamento (63%); insatisfação (42%) e estressante (42%). Os rodoviários pesquisados pontuaram que a categoria mobilidade urbana é de péssima qualidade em Salvador. No aspecto qualitativo, um dos entrevistados respondeu que falta mais sinalização na cidade de Salvador. Os rodoviários pontuaram duas opiniões com pontuação máxima: pouca fiscalização nas faixas exclusivas e congestionamento; cada um recebeu a mesma porcentagem. Na opinião “ótima,” os rodoviários não pontuaram.

Tabela 4 - Mobilidade urbana dos rodoviários em Salvador - 2014.2

Mobilidade urbana	Opinião dos rodoviários				
	Ótimo (%)	Bom (%)	Regular (%)	Ruim (%)	Péssimo (%)
Excesso de veículos	0%	16%	16%	5%	63%
Construção civil no entorno dos eixos	0%	21%	16%	21%	42%
Sinalização precária	0%	0%	37%	11%	53%
Poucas passarelas	0%	11%	11%	16%	63%
Poucos viadutos	0%	5%	16%	21%	58%
Excesso de veículos nas ruas	0%	16%	26%	21%	37%
Poucas fiscalizações nas faixas exclusivas	0%	0%	11%	21%	68%
Congestionamento	0%	5%	11%	16%	68%
Falta de planejamento	0%	11%	0%	26%	63%
Insatisfação	0%	16%	32%	11%	42%
Estressante	0%	16%	32%	11%	42%

Fonte: Elaboração própria, 2014.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa, os principais fatores que interferem na qualidade de vida dos rodoviários são: os problemas de saúde, a segurança nos terminais, o alto nível de estresse, os altos níveis de ruídos e calor, a falta de planejamento da mobilidade urbana, a pouca fiscalização nas faixas exclusivas, o medo de assaltos e a insatisfação referente à longa jornada de trabalho, porque não existe horário fixo para a pausa dos mesmos, isso gera pouco tempo para as refeições ou descanso.

Na pesquisa destacou-se também que os soteropolitanos que utilizam os ônibus estão sujeitos a riscos com a falta de segurança e de planejamento, a super lotação dos coletivos, motoristas despreparados com longas jornadas de trabalho, condições de trabalho crítica que leva ao estresse dos rodoviários e passageiros, conseqüentemente influência nas inflações de trânsitos, pois o estresse contribui para que esses profissionais cometam imprudências no trânsito.

Durante as entrevistas verificou-se que a maioria dos rodoviários coloca como prioridade em relação à qualidade de vida a redução da carga horaria, porém foi identificado que a redução da carga horária é inviável, pois apesar desses profissionais reclamarem da jornada de trabalho os mesmos sempre estão fazendo horas extras para complementar o salário. Talvez uma das alternativas focar no conforto dos ônibus e na infraestrutura da cidade. Na cidade de Curitiba, os ônibus são equipados com câmbio automáticos com ar condicionados, a cidade possui linhas exclusivas para ônibus estações turbos. Com transporte de qualidade a população optaria pelo uso dos ônibus e tal fato reduziria o número de engarrafamentos na cidade, pois as pessoas deixariam seus carros em casa, conseqüentemente os rodoviários teriam melhores condições de trabalho cumprindo sua jornada de trabalho sem muitas dificuldades.

No entanto, os fatores específicos identificados neste trabalho podem ser utilizados como ponto de partida para orientar o desenvolvimento de novas ações e políticas públicas visando melhorar as ruas de Salvador para os rodoviários, os motoristas, e toda a população.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcos Antônio Bettine; GUITERREZ, Gustavo Luiz; MAEQUES, Renato. **Qualidade de vida:** Definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa. São Paulo: EACH/USP, 2012.

ATARDE ONLINE. **Mobilidade:** uma questão de gestão. Disponível em:

<<http://salvadoremovimento.atarde.uol.com.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BAHIA NOTÍCIAS. **Salvador ocupa 2º lugar em piora de engarrafamentos no país.** Disponível em: <<http://www.bahianoticias.com.br/noticia/145535-salvador-ocupa-2-lugar-em-piora-de-engarrafamentos-no-pais.html>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

BRASILEIRO, Anísio; HENRY, Etienne; TURMA. **Viação Limitada:** ônibus das cidades brasileiras. 1. ed. São Paulo: Cultura editores Associadas, 1999. p. 306-454.

MACHADO, Eduardo Paes; LEVENTEIN, Charles. **A fêria ou a vida:** violência ocupacional tensões raciais e insegurança no transporte coletivo de Salvador, Brasil. 1. ed. Buenos Aires: CLACS, 2002. p. 152-155.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza; HARTZ, Zulmira Maria Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de Vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva.** Rio de Janeiro, v. 5, n.1, p. 7-18, 2000.

NAHAS, Markus Vinicius; BARROS, Mauro Virgílio Gomes. O pentáculo do bem-estar: base conceitual para avaliação do estilo de vida de indivíduos ou grupos. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde,** Pelotas-RS, v. 5, n. 2, p. 5, 2001.

REZENDE, Marcos Antônio. et al. Transporte público para copa do mundo de 2014 no Brasil: Perspectivas, tendências e o caso de Curitiba. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010. São Carlos, **Anais...** São Paulo: ENGEPE, 2010. 15p.

SANTOS, Osny Bomfim. Indicadores de mobilidade urbana: uma avaliação da sustentabilidade em áreas de Salvador. 2009. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental Urbana) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

TADEU Leo. **Qualidade de vida.** Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Qualidade-De-Vida/50683439.html>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

APENDICE A - QUESTIONÁRIO

QUESTÕES	1	2	3	4	5
1. PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NESSA PROFISSÃO					
a) Condições de trabalho					
b) Violência urbana					
c) Mobilidade urbana					
d) Problemas de saúde					
2. A PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA QUE VOCÊ TRABALHA EM RELAÇÃO					
a) Segurança nos terminais					
b) Conforto interno nos veículos					
c) Manutenção dos veículos					
d) Limpeza e conservação dos ônibus					
3. FATORES QUE INTERFEREM NA SUA PRODUTIVIDADE					
a) Condições físicas					
b) Alto nível de estresse					
c) Insatisfação					
d) Conflitos					
4. FATORES QUE INTERFEREM NA SUA QUALIDADE DE VIDA					
a) Tempo de exposição ao ambiente poluído e insalubre					
b) Espaço limitado para trabalhar					
c) Altos níveis de ruídos e calor					
d) A longa jornada de trabalho					
5. PRECARIIDADE DA MOBILIDADE URBANA DE SALVADOR					
a) Excesso de veículos					
b) Construção civil no entorno dos eixos					
c) Falta de planejamento					
d) Sinalização precária					
6. AS PRINCIPAIS CAUSAS DE CONGESTIONAMENTO EM SALVADOR.					
a) Poucas passarelas					
b) Poucos viadutos					
c) Excesso de veículos nas ruas					
d) Pouca fiscalização nas faixas exclusivas					
7. CONDIÇÕES DE TRABALHO NESSE ÂMBITO.					
a) Cansativo					
b) Relevante					

c) Desestimulante					
d) Estressante					
8. FATORES QUE O INCOMODAM NO TRÂNSITO.					
a) Passageiros estressados					
b) Congestionamento					
c) O medo de assaltos					
d) O desconforto de trabalhar no espaço limitado					
9. RELACIONE QUALIDADE DE VIDA COM CONDIÇÕES DE TRABALHO?					

Legendas:

1- Ótimo

2- Bom

3- Regular

4- Ruim

5- Péssimo

5 O CÓDIGO DE BARRAS NA GESTÃO DE UM MERCADO VAREJISTA: ESTUDO DE CASO DO HIPERMERCADO X EM LAURO DE FREITAS¹

Davi Vieira Gonçalves
Eraldo da Silva Ramos
Felipe Pascoal de Araújo
Geisa Rodrigues de A. Bulcão
Tael Azevedo Santana
Vanessa da França Marques
Vérita Ataíde²

RESUMO

O presente artigo tem como tema a utilização do código de barras na gestão de um mercado varejista. O objetivo principal consistiu em identificar as vantagens e as desvantagens da utilização do código de barras na operação de gestão do Hipermercado X, tendo como foco a loja situada no Município de Lauro de Freitas/BA. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma investigação com pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, por meio de análise e pesquisa de campo com aplicação de entrevista a funcionários, gerentes e diretores da loja do Hipermercado X Lauro de Freitas. O resultado da pesquisa apontou a tecnologia utilizada na empresa e a valorização imposta pelos gestores para manutenção do uso do código de barras, provando que é de suma importância no varejo sua utilização, mostrado na gestão dos processos o quanto é importante nas áreas, desde a sua negociação de produtos com cadastro e identificação até sua logística ao consumidor final. Tendo as informações de vida dos produtos, através do código de barras mostra o quanto esta ferramenta é importante, e o quanto ainda deve ser aproveitada pelas empresas diante de sua identificação de produtos e seu acompanhamento ajudando na precificação e gestão dos mesmos.

Palavras-chave: Código de barras. Tecnologia. Varejo e gestão. Loja X.

¹ Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) 2014 do curso de Administração de Empresas do IBES.

² Graduandos do curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

ABSTRACT

This article focuses on the use of the bar code on the management of a retail market. The main objective was to identify the advantages and disadvantages of using bar code on the X Supermarket management operation, focusing on the store located in the city of Lauro de Freitas / BA. To achieve this purpose was conducted an investigation with applied research, descriptive and qualitative, through analysis and interview with field research to employees, officers and directors of the store Supermarket X Lauro de Freitas. The result of the survey showed the technology used in the company and the valuation imposed by managers to maintain the use of bar code, proving that it is of paramount importance in the retail use, shown in process management how important it is in the area, from their products negotiating with registration and identification to their logistics to the final consumer. Having the information product life through the bar code shows how this tool is important, and how much remains to be exploited by the companies before their product identification and follow-up help in pricing and risk management system.

Keywords: Barcode. Product Management. Technology. Store X.

5.1 INTRODUÇÃO

O varejo possui uma importante visibilidade na sociedade atual, pois vai desde a venda de mercadorias nas ruas, como a grandes centros de compras (exemplo: Shopping Center), que aglomeram multidões todos os dias. Dentre esses locais, os supermercados e hipermercados são reconhecidos como os principais locais para a venda de artigos duráveis e não duráveis que se necessita para a vida diária. Nas últimas décadas, com o advento dos avanços tecnológicos, os supermercados e hipermercados obtiveram reconhecidos avanços, justificando a pesquisa do tema.

Assim, o presente artigo teve como principal objetivo demonstrar os benefícios que a tecnologia do código de barras pode proporcionar na gestão de um hipermercado, especificamente objetivou descrever o uso do Código de Barras no varejo; e descrever as vantagens e desvantagens da utilização das ferramentas na gestão da empresa Hipermercado X, na cidade Lauro de Freitas/BA, no período compreendido entre 01 de maio de 2014 a 04 de outubro de 2014.

O levantamento dos dados foi realizado através de uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa dividida em quatro etapas: revisão de literatura; elaboração dos instrumentos de coleta de dados; coleta de dados; tabulação e análise dos dados.

O estudo buscou enfatizar “Quais as vantagens e desvantagens da utilização do código de barras?”, visando conhecer aspectos relevantes sobre a utilização do código de barras, bem como o impacto na melhoria da gestão do supermercado. Realizada pelos próprios alunos entre os meses de maio a outubro de 2014. A organização base do estudo foi da empresa Hipermercado X, loja situada em Lauro de Freitas sendo o gerente geral responsável pelas informações fornecidas para o questionamento acima. A análise dos dados foi realizada com base nas teorias coletadas e foi realizada da seguinte maneira: pré-análise (organização do material), seguido de descrição analítica dos dados (codificação, classificação e categorização) e, por fim, com a interpretação referencial (tratamento e reflexão).

A pesquisa foi organizada da seguinte maneira: a seção inicial apresentou o tema, a justificativa e os objetivos a serem alcançados. A segunda seção contém a contextualização do tema, explanando sobre o uso da tecnologia código de barra no varejo. A terceira seção descreveu os resultados da pesquisa e a respectiva análise apontou a importância do código de barras para o controle do estoque, como uma das principais vantagens, sendo que as desvantagens podem ser reduzidas e controladas. Por fim, a quarta seção, as considerações

finais apontaram quanto à utilização do código de barras é de fundamental apoio na gestão de um supermercado varejista.

5.2 O USO DO CÓDIGO DE BARRAS NO VAREJO

No início da formação do varejo, os funcionários faziam a contagem manual dos produtos, sendo que cada mercadoria era contada duas vezes por duas pessoas, mesmo assim sempre havia discrepâncias e nunca o que estava no papel era realmente o que havia dentro do supermercado. Dessa forma, manter a contabilidade era uma operação árdua, mas necessária para a empresa, que servia de base para os gerentes manter a estimativa de compra dos produtos. Para essa operação, chamada “fechado para o balanço”. E depois de um final de semana árduo, a empresa chegava a ter prejuízo de 2,5% de estoque, pois além das divergências do estoque no período, os preços mudavam diariamente devido à inflação alta, era comum ver um exército de funcionários etiquetando os preços item por item (REVISTA HISTÓRIA, 2009 apud MALTA, 2009, p. 1).

A sugestão de um sistema automatizado de verificação ocorreu na década de 30, por Wallace Flint. As aplicações no varejo e nas indústrias foi o que possibilitou o desenvolvimento da tecnologia do código de barras nos anos 40, 50 e 60. Nas décadas seguintes foram criados e implementados novos formatos de códigos até chegar no formato utilizado nos dias de hoje (CASTRO, 2007 apud MALTA, 2009, p. 27).

Na década de 50, Silver e Woodland construíram o primeiro leitor de código de barras, que tinha o tamanho de uma cadeira e era enrolado em um pano preto para evitar a luz ambiente, e dali em diante foram feitas diversas evoluções (MALTA, 2009).

O uso efetivo do código de barras ocorreu em 1972, por um caixa de supermercado, após muitas análises, para a automatização destas nos supermercados. Após a conquista, em 1973 a simbologia *Universal Product Code* (UPC) começou como padrão da indústria e outros sistemas de decodificação foram desenvolvidos (CASTRO, 2007 apud MALTA, 2009). Já o código de barras padronizado foi criado no ano de 1973 nos Estados Unidos, com o objetivo de padronizar a linguagem comercial favorecendo a melhoria contínua dos processos, e reduzir o número de erros.

No ano de 1977 é fundada em Bruxelas (Bélgica) a *European Article Numbering Association* (EAN), posteriormente em 1992 ficou conhecida como EAN internacional, estabelecendo um padrão mundial no processo de código de barras.

No Brasil a entidade é representada desde 1983 como a nomenclatura de EAN BRASIL. No ano de 1995, ocorre uma aliança entre a EAN e o padrão americano e canadense UCC - Conselho de Códigos Uniformes (*Uniform Code Council*), surgindo então o Sistema EAN³ UCC (CORONADO, 2007).

Com a implantação da tecnologia do código de barras em outros países, o Brasil foi incentivado a desenvolver os primeiros sistemas de automação industrial, com a consciência de que era possível haver crescimento da tecnologia e evolução de muitos processos com a automação na Faculdade de Engenharia de Alimentos (FEA, 2009). No Brasil, a tecnologia de código de barras foi introduzida pela Associação Brasileira de Automação Comercial (ABAC), em 1984, e foi concedida pelo Ministério da Indústria e do Comércio, a função de administrar a tecnologia em todo país foi feita pela Faculdade de Engenharia de Alimentos (FEA, 2009).

Pesquisa feita pela Secretaria Especial de Informática (SEI) e divulgada em fevereiro de 1985 concluiu que 63% dos varejistas pretendiam substituir as máquinas registradoras por equipamentos automatizados de Ponto de Venda (PDV) em cinco anos, o que significaria a aquisição de aproximadamente 38 mil dessas máquinas, um verdadeiro impulso no mercado da automação (LOPES, 2003, p. 14).

O estudo do código de barras se dá em função da evolução tecnológica, de que o comércio vem passando por transformações decorrentes da abertura de mercado, por meio da globalização o que gera grande competitividade.

De acordo com o site GS1 (2009, p. 1) o uso da automação na indústria e no varejo tem lugar de destaque como ferramenta para incrementar a eficiência da cadeia de suprimentos e como instrumento na estratégia de investimentos das organizações. Trata-se de tecnologia decisiva para atingir e encantar o cliente.

Os microcomputadores, as redes locais, os pontos de venda (PDV) dotados de leitores ópticos e ligados a sistemas de transferências de fundos, os displays que apresentam ofertas de produtos e dão informações mais detalhadas a partir da leitura do código de barra (como, por exemplo, preço por quilo, peso, preço total), vieram proporcionar uma comodidade a mais para os clientes (SENHORA, 2003, p. 2).

Essas tecnologias contribuíram para diminuir o tempo de espera nas filas dos caixas, permitiram que o pagamento deixasse de ser apenas em espécie, ou em cheque, e deram maior

³ Expressão utilizada, pois no momento da contagem dos produtos fechavam-se as portas da loja para o cliente. Kotler (2004).

confiabilidade no registro de preços das mercadorias para totalização das despesas do cliente, além de proporcionar um cupom mais informativo sobre suas compras. Ou seja, ao mesmo tempo em que tais tecnologias tinham um papel importante, no sentido de colher as informações necessárias para um controle maior da gerência sobre o negócio, contribuía para a melhoria do serviço, na busca de uma satisfação maior do cliente (SENHORA, 2003, p. 2).

As novas tecnologias trazem uma visão de que ainda melhores, e maiores benefícios podem ser obtidos em toda a Cadeia de Suprimentos. Isso motiva e movimenta as empresas a continuarem os seus investimentos em ferramentas e sistemas de gerenciamento. O processo de automação se justifica pela necessidade de melhorar a qualidade e a rapidez no atendimento ao cliente e diminuir o número de erros, perdas, trocas e cobranças erradas (CARRA, 2010, p. 16).

O código de barras propriamente dito, consiste na marcação ótica de informações em produtos através de tintas variadas. As leituras dessas informações são feitas através de equipamentos específicos, que traduzem esse código para informações como preço, quantidade, peso do produto dentre outras. Com a adoção em larga escala do uso dessa tecnologia pelas organizações, não é mais necessário os funcionários digitar os código manualmente, traduzindo em aumento de eficiência operacional, e eliminação de erros (GONÇALVES, 2004).

Para Kotler e Armstrong (2004, p. 349) as tecnologias de varejo se tornaram ferramentas de concorrência e de importância crítica, pois, favorece o diferencial competitivo no sistema operacional, tornando o processo mais eficiente. Os varejistas utilizam computadores para produzir previsões, controlar custo de estoque, colocar pedidos com seus fornecedores por via eletrônica, enviar e-mail entre lojas, e até vender a clientes dentro da própria loja. As lojas estão adotando sistemas de caixas registradores com leitura ótica, processamento eletrônico de transações, transferência eletrônica de fundos, intercâmbio eletrônico de dados, circuito interno de televisão e sistemas aprimorados de manuseio de mercadorias.

Ainda, conforme Kotler e Armstrong (2004, p. 338) os supermercados são os tipos de lojas de varejo que tem a maior frequência de compradores devido ao seu grande mix de produtos. Ainda segundo Grazziotin (2003), o *mix* de produto é importante para o resultado da venda, para atrair consumidores e, principalmente, mantê-los satisfeitos, que é o mais difícil.

Segundo Las Casas, (2000, p. 29) lojas especializadas, na maioria das vezes, são compostas por varejistas independentes que proporcionam ao cliente ou uma única linha de

produtos ou produtos muito semelhantes. Existindo uma grande variabilidade de produtos com vários estilos e tamanhos. Outra definição de Las Casas, (2000, p. 27), que complementa a ideia de varejo para pequenos negócios, é sobre lojas independentes, que possuem apenas um estabelecimento e costumam ser especializadas. As principais características são: administração simples e atendimento personalizado, que se dá pelo contato mais próximo entre os proprietários ou gerentes com os consumidores.

No entanto, atualmente, enfrentam lento crescimento nas vendas devido à desaceleração do crescimento populacional e ao aumento da concorrência das lojas de conveniência, lojas de desconto de produtos alimentícios e super lojas. Os supermercados também foram atingidos pelo rápido crescimento do hábito de comer fora de casa. Assim, a maioria deles está implantando melhoria para atrair mais clientes. Na batalha pela “participação de estômago” a maior parte movimentou-se para abrir padaria e *delicatessen*, *gourmet* e peixarias. Outros estão reduzindo custos, implantando operações mais eficientes e reduzindo os preços para poder concorrer mais efetivamente com as lojas de desconto de produtos alimentícios.

Existem vários conceitos para varejo. Sua finalidade é a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais.

Richter (1954, apud LAS CASAS; GARCIA, 2007, p. 53) define bem esse processo: “varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Para Malta (2009), a instalação da Tecnologia de Automatização (TA) ajuda em atividade rotineira no meio varejista que tendem a ser feitos praticamente sem a utilização humana, e seus principais impactos são a redução de custos e o aumento da eficiência e da produtividade. Como exemplo tem-se, a leitura óptica/scanners, balanças eletrônicas, os RFIDs (etiquetas de identificação por rádio frequência eletrônica nas prateleiras também conhecidas como etiquetas inteligentes).

Devido à grande expansão do comércio e da tecnologia as empresas começaram a desenvolver e pesquisar as ferramentas de gerenciamento de itens. O sistema EAN. UCC passou a reconhecer três simbologias de código de barras, representando estruturas de numeração padronizada como: EAN/UPC – ITF – 14 E UCC/EAN-128. Para a leitura de qualquer tipo de código de barras os leitores ópticos devem estar habilitados para interpretar os códigos de barras. Desta forma, a simbologia voltada para o ponto-de-venda do varejo é a

EAN/UPC e as simbologias voltadas para as unidades logísticas são ITF-14 e UCC/EAN-128 (GS1 BRASIL, 2009).

Para melhor aplicação do código de barras, a empresa precisa conhecer e identificar o tipo de simbologia adequado para utilizar, uma vez que cada produto exige um tipo de simbologia, observando a padronização para cada item, utilizando corretamente para evitar erros na leitura do código de barras (FEA, 2009).

Conforme o GS1 Brasil (2009), o código EAN/UPC é um sistema internacional que auxilia na identificação inequívoca de um item a ser vendido, movimentado e armazenado, sendo o EAN-13 o padrão utilizado mundialmente, exceto nos EUA e Canadá. A estrutura numérica do código (que geralmente mostra os números que representa abaixo das barras) Conforme código de barra leva as seguintes informações (tomando-se como exemplo o código **7898357411232**). Os três primeiros dígitos representam a origem da organização responsável por controlar e licenciar a numeração, eles não indicam origem de produto ou da empresa detentora dos códigos.

Os próximos dígitos, que podem variar de quatro a sete, representam a identificação da empresa proprietária de tal prefixo; no exemplo são 835741 (seis dígitos). Os dígitos 123 representam a identificação do produto, e são atribuídos pelo fabricante, quando o mesmo possui um prefixo próprio. O último dígito dois é chamado de dígito verificador e confirma matematicamente que os dígitos precedentes estão corretos.

No total o código EAN-13 deve ter 13 dígitos. Vale ressaltar que os números da empresa variam de empresa para empresa, os números que identificam o item variam de item para item e o dígito verificador deve ser recalculado a cada variação na numeração. Existem outros tipos de códigos padrões para diversas aplicações. Com o clima de aceleração no mercado, a Associação Brasileira de Automação Comercial (ABAC) se filiou a EAN, a fim de padronizar o código de barras, uma vez que a EAN operava em nível mundial (FEA, 2009).

Devido à grande expansão do comércio e da tecnologia as empresas começaram a desenvolver e pesquisar as ferramentas de gerenciamento de itens. O sistema EAN. UCC passou a reconhecer três simbologias de código de barras, representando estruturas de numeração padronizada como: EAN/UPC – ITF-14 e UCC/EAN-128. Para a leitura de qualquer tipo de código de barras os leitores ópticos devem estar habilitados para interpretar os códigos de barras.

Dessa forma, na utilização dos códigos de barras já impressos nas embalagens dos produtos de consumidor, nos palhetes e em outros containers tornou-se um padrão mundial, não apenas para a identificação do produto e administração de custo nos caixas de

supermercados, mas também para o controle e aperfeiçoar dos movimentos de estoque dentro do depósito e para gestão logística de forma geral (GS1 BRASIL, 2009). A utilização de terminais portáteis ou outros dispositivos de digitalização é facilmente aceito pelas transações da Administração de depósitos como um meio para executar a movimentação física de mercadorias.

De acordo com o SAP Help Portal (2014), na administração de depósitos, a leitura do código de barras é utilizada, por exemplo, para confirmar as ordens de transferência no depósito. A utilização dos dispositivos de leitura de código de barras conforme descrito acima permite ao sistema varrer os códigos de barras que estão impressos nos documentos de ordem de transferência no depósito e em outros documentos de container.

O SAP Help Portal (2014) ainda esclarece que o método de digitalização do código de barras pode ser executado de dois modos:

- Por meio da utilização de um dispositivo RF/IR portátil com uma interface para o sistema R/3; e
- Por meio da conexão de um dispositivo de leitura de código de barras através de um filtro de teclado na porta de entrada de teclado do PC.

Esse método é um procedimento standard muito utilizado por vários clientes. Esse procedimento é uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade. É fácil de programar, pois o leitor de código de barras opera como um teclado e suporta a entrada de dados em locais físicos definidos onde existe um terminal de sistema integrado de gestão empresarial (SAP): A utilização de um software de formação de documentos padrões (SAP Script) permite não só a impressão de texto nos documentos de depósito, mas também a impressão de códigos de barras como um procedimento standard na Administração de Depósitos (WM). A norma do WM é imprimir o código de barras EAN 39. Contudo, após instalar a impressora para imprimir os códigos de barras, é fácil imprimir números de documentos selecionados ou outros tipos de códigos de barras (GS1 BRASIL, 2009).

O Quadro 1 a seguir, mostra as vantagens e desvantagens do uso do código de barras.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do uso do código de barras

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • O aumento da eficácia nos pontos de venda • Eliminação de erros de digitação • Otimizar da gestão de preços • Gestão de estoques em tempo real • Resposta rápida a mudança de hábitos de consumo • Velocidade de entrada de dados • Redução de custos operacionais e administrativos • Fácil Utilização • Grande capacidade de captura dos dados via reconhecimento ótico das barras • Baixo custo operacional • Implantação relativamente simples • Uso de equipamentos compactos na leitura dos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas com preço • Etiquetas danificadas • Custo antecipado • Treinamento • Requerimentos de impressão

Fontes: CORONADO, 2007, p. 27; GONÇALVES 2004, p. 261.

Em contrapartida, importante informar que acompanhando as tendências mundiais, o segmento dos varejistas de hipermercados no Brasil passou a ser assediado por grandes redes mundiais, as quais dominam o segmento na Europa e Estados Unidos. Países como a França, Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos já experimentam esse fenômeno. Nos EUA, surgiu o maior representante do segmento varejista e atualmente a maior empresa do mundo em faturamento, a rede Wal-Mart (PARENTE, 2000).

5.3 A UTILIZAÇÃO DO CÓDIGO DE BARRAS NO HIPERMERCADO X DE LAURO DE FREITAS/BA

Conforme apresentado sobre a empresa na visita, o Hipermercado X atua no Brasil há dezoito anos. Escolheu a cidade de Osasco para abrir sua primeira unidade. Atuou

primeiramente pelo Sudeste, expandindo seus negócios para o Nordeste com a compra da Rede Hipermercado X.

Em 2008 o faturamento da empresa foi de R\$ 17 bilhões. No mesmo ano, a empresa empregou cerca de 80 mil pessoas e ocupou a terceira posição no ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Em 2009, o Guia Exame de Sustentabilidade elegeu o Hipermercado X “a empresa sustentável do ano”, por seu programa de sustentabilidade que inclui a construção de lojas mais eficientes, gestão de resíduos, educação de funcionários e engajamento de fornecedores para o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis.

Em 2010, a empresa anunciou a abertura de cerca de 100 novas lojas e 10 mil novos postos de trabalho. Em 2012, possui 49 lojas da bandeira, presentes em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal.

Atualmente, a rede possui ao todo, incluindo todas as bandeiras, mais de 454 lojas espalhadas pelo país.

Na visita a loja observa-se que nos setores, diferentes tipos de códigos de barras e os seus aparelhos de leitura, com tecnologia da *Internacional Business Machine* (IBM). Além disso, também as seções dos produtos são definidas por códigos, de acordo com o código de barras dos produtos, ajudando na identificação dos mesmos.

A incidência de novas tecnologias pelos concorrentes levou a necessidade de implantação de processos tecnológicos dentro da empresa, há muitos anos, pelos donos anteriores que já entendiam que a real necessidade de automação para acompanhar o desenvolvimento das novas tecnologias, com obtenção de ganho de tempo, controle e gestão do negócio, que acompanhado pela implantação dos códigos de barra pela incidência da Associação Brasileira de Automação Comercial (ABAC) nas indústrias, fez com que a empresa acompanhasse a evolução e implantação do uso do código de barra e seu sistema de gerenciamento comercial, informando que muitos produtos já possuem sua codificação de fábrica, indicando a sua origem e empresa produtora.

Já outros, como os produtos importados, nacionais ou pré-pesados a sua codificação e precificação é feita na loja. As seções de perecíveis, que contém muitos itens pesados, o código de barra é gerado na balança e atrelado ao código de barra da família do produto.

Assim, à medida que o produto é vendido na loja, várias informações são disparadas para os setores administrativos, principalmente o estoque, compras e o gerencial. Verificado na empresa a utilização de vários sistemas informatizados para apoiar o uso da tecnologia do código de barras. Por fim, ressaltaram que os maiores ganhos com a utilização da ferramenta é a gestão do estoque.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE BARRAS NA LOJA

A rotina prática do supermercado evidenciou como os dados das mercadorias, através da utilização do código de barras, são processados possibilitando de modo geral a sua total gestão. Os benefícios e vantagens atingem diretamente a lucratividade da organização.

a) Vantagens do código de barras segundo gestor:

- O aumento da passagem de produtos nos caixas, aumentando a velocidade e agilidade no atendimento;
- Maior gestão de estoque com o uso do sistema de gerenciamento comercial;
- Maior acompanhamento na conferência das seções de produtos, item a item cadastrados e conferidos;
- Controle sobre entrada e saída de mercadoria;
- Maior acompanhamento dos pedidos do produto devido a cada produto com sua codificação e código de barra ser possível identificar tais pendências;
- Aperfeiçoar da gestão de preços facilitando na troca dos mesmos nas gondolas;
- Controle de produtos de arrego (lixo), cada item jogado fora ter seu registro de saída;
- Resposta rápida nos pedidos, através da automação dos produtos cadastrados com código de barra;
- Redução de custos operacionais e administrativos, com menos funcionários nas trocas de preços e contagem em inventários;
- Aceleração no recebimento e conferência dos dados via código de barras.

b) Desvantagens do código de barras segundo gestor:

- Problemas de troca de etiquetas e erros com preços;
- Produto com código mais sem leitura ótica dificultando registros e passagens no caixa;
- Etiquetas danificadas dificultando leitura ótica;
- Custo antecipado com equipamentos adequados e treinamentos;
- Problema com cadastro de produtos dificultando a passagem do item no caixa;
- Requerimentos de impressão com códigos rasgados ou rasurados.

- Especificamente foi observado que influência em todos os processos dessa organização: o controle de estoque, pelo acompanhamento das saídas dos produtos através das vendas; agilidade no processo de aquisição (compras) de novas mercadorias; na identificação da necessidade do que deverá ser comunicado ao cliente, além do apoio na definição de novas estratégias organizacionais.

Quanto às desvantagens apresentadas, observado que na realidade são problemas operacionais que devem ser trabalhados para que não aconteçam ou que seus efeitos sejam minimizados.

Portanto, conclui-se que é uma ferramenta que não deve mais ser considerada como um diferencial competitivo, mas como algo intrínseco em um negócio varejista dessa natureza.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, antes dos anos 90, nos supermercados o funcionário do caixa procurava a etiqueta de preço de cada item e digitava o valor em sua máquina registradora, fazendo a soma. Muito usual também era ver uma empresa do comércio ‘fechada para balanço’, visto que o controle era praticamente todo manual e demandava muito tempo, espaço e pessoas.

Assim, com a introdução do código de barras, o funcionário do caixa, ao invés de simplesmente somar preços, passou a entrar com o código dos produtos, e o sistema informatizado fazia o resto: totalizava as vendas, dava baixa no estoque, emitia relatórios atualizados, informava a comissão dos vendedores e tudo mais.

Através do levantamento de dados de importância do código de barras no Hipermercado X, percebe-se o grau de importância do código de barra nas empresas e sua contribuição no desenvolvimento das operações, principalmente relacionado ao controle de materiais.

O ambiente prático do Hipermercado X com o uso do código de barras, e suas tecnologias e métodos na gestão da administração da empresa, trazem os benefícios que o código de barras oferece para a empresa e aos seus clientes, facilitando a vida dos mesmos.

Com a pesquisa realizada foi possível entender a tendência da tecnologia do código de barras, uma vez que movimenta várias tecnologias, porém, muito mais caras e é utilizada como ferramenta de gestão operacional.

Portanto, espera-se que essa pesquisa traga informações abrangentes na área de utilização dos profissionais e consumidores do varejo, principalmente o dos hipermercados, pois ficou evidente que sua aplicabilidade gerou 100% de garantia para um controle seguro de estoque, facilitando do desenvolvimento operacional da empresa.

REFERÊNCIAS

- CARRA, L. **Identificação automática e captura de dados: código de barras**. Praia Grande: Faculdade do Litoral Sul Paulista - FALS, 2010. Disponível em: <http://www.fals.com.br/tcc/Sistema%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o/2010/IDENTIFICACAO_AUTOMATICA_E_CAPTURA_DE_DADOS_CODIGO_DE_BARRAS_SDI2010.pdf>. Acesso em: 25 out. 2014.
- CORONADO, O. **Logística Integrada: Modelo de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FACULDADE DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS. **A evolução do código de barras no Brasil**. 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/195.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2014.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GRAZZIOTIN, Gilson. **A arte do varejo: O pulo do gato**. São Paulo: Senac, 2003.
- GS1 BRASIL. **Introdução ao código de barras**. 2009. Disponível em: <<http://www.gs1brasil.org.br>>. Acesso em 25 de agosto de 2014.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de Marketing para o Varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.
- LOPES, Luiz Carlos. **EAN BRASIL 20 anos**. São Paulo: Ricardo Viveiros, 2003.
- MALTA, C. R. C. **RFID: Aplicações e novas tecnologias**. Estudo de Caso: HP. São Paulo: Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, 2009. Disponível em: <<http://fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-216.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAP HELP PORTAL. **Utilização do código de barras**. 2014. Disponível em: <http://help.sap.com/saphelp_470/helpdata/pt/c6/f839db4afa11d182b90000e829fbfe/content.htm>. Acesso em: 25 ago. 2014.

SENHORAS, Elói Martins. O Varejo supermercadista sob perspectiva. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, 2003.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE VITÓRIA¹

Helmuth Felzemburgh Brito Junior²

RESUMO

O tema deste trabalho é Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória no período de 2012 a 2017, observando quais etapas e procedimentos foram concluídos até o final de 2014 e avaliar a implementação e repercussão do Planejamento, foco do estudo, analisando a matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) dentro de um clube de futebol. Para a execução deste trabalho foi utilizado o estudo de caso do Esporte Clube Vitória, uma pesquisa bibliográfica além de uma pesquisa descritiva de campo sobre o Esporte Clube Vitória (Salvador - BA). Após a execução de todos os passos até o presente momento, é possível observar uma melhoria em alguns setores no Esporte Clube Vitória a exemplo da diminuição da sua dívida por conta de um Planejamento Estratégico e fica claro também a importância dessa ferramenta para uma organização traçar um propósito e segui-lo da maneira mais eficiente possível. Por conta desse estudo acontecer no meio de um Planejamento Estratégico, pode-se observar que aproximadamente 30% de todo o Planejamento já foi concluído e o resto das ações encontram-se em situação de cumprimento e especula-se que até o ano de 2017 todo esse planejamento já tenha sido esgotado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Esporte Clube Vitória (Salvador - BA)

¹ Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) 2014 do curso de Administração de Empresas da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

² Graduando do curso de Administração de Empresas da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

ABSTRACT

The theme of this work is strategic planning in Esporte Clube Vitória during the period of 2012-2017, observing what steps and procedures have been completed by the end of 2014 and evaluate the implementation and impact of Planning, focus of study, analyzing the SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) within a football club. For the implementation of this work we used a case study in Esporte Clube Vitória, a bibliographical research and a descriptive research about Vitoria Sport Club (Salvador - BA). After performance of all the steps until the present date, you can see a improvement in some sectors within the Esporte Clube Vitória such as the reduction of its debt on behalf of a Strategic Planning and it is also clear the importance of this tool for an organization chart a purpose and follow it in the most efficient way possible. Because of this study happen in the middle of a Strategic Planning, be noted that approximately 30% of all planning already completed and the rest of the shares are in compliance status and it is speculated that by the year 2017 all this plan will be already exhausted.

Keywords: Strategic Planning. Swot Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Esporte Clube Vitória (Salvador - BA).

6.1 INTRODUÇÃO

Dentro da Administração um termo muito conhecido é o de Planejamento Estratégico que compreende pensar, se programar e elaborar planos de maneira estratégica. Fazer um Planejamento Estratégico significa utilizar todos os recursos e esforços da maneira mais eficiente e eficaz possível para realizar os objetivos de uma organização.

Com base em Oliveira (2003) o Planejamento Estratégico é uma ferramenta utilizada para diminuir as incertezas futuras, utilizando a análise de cenários presentes para nortear procedimentos para o alcance de objetivos organizacionais.

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2003, p. 47).

O tema abordado neste artigo é o Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória no período de 2012 a 2017. A justificativa do tema parte da relevância de um modelo de Planejamento Estratégico inserido em um clube de futebol que se encontra num setor de amplo crescimento, já que, segundo dados de MARCELINO (2014) e CHADE (2014), o futebol brasileiro cresce três vezes mais do que o europeu; e hoje já ocupa o sexto lugar entre as ligas mais ricas do mundo. O outro aspecto observado é que, de 2007 a 2014 a renda do futebol brasileiro triplicou de tamanho baseado no fato de que em 2007 os contratos de televisão desembolsavam cerca de 273 milhões por ano, e em 2014 esse número já ultrapassa a casa de um bilhão de reais. Outra relevância do tema é a análise de um planejamento de gestão estratégica com ações profissionais dentro de um clube de futebol, apresentando à sociedade os benefícios de um Planejamento Estratégico, podendo ser utilizados também em futuros projetos acadêmicos.

O artigo trás, como questionamento, o seguinte problema: quais as etapas concluídas até o fim de 2014 do Planejamento Estratégico na administração Esporte Clube Vitória? Tendo em base esse pressuposto espera-se que sejam obtidos os resultados elaborados pelo Planejamento Estratégico, traçados para este determinado período (2012-2014). O objetivo geral desse artigo é verificar o modelo de planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória implementado em 2012 e observar quais as etapas já foram concluídas até o final de 2014, já os objetivos secundários são: verificar através da matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de uma organização e do seu meio externo) o que foi executado no

Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória e identificar as mudanças ocorridas após a implementação deste Planejamento Estratégico.

Como procedimentos metodológicos foram utilizados a pesquisa bibliográfica sobre o Planejamento Estratégico de autores como: CHIAVENATO (2004), DRUCKER (1962), MAXIMIANO (2004) e OLIVEIRA (2003) explicando o que é um Planejamento além de abordarem o que são as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de uma organização. Também foi utilizada a pesquisa documental com a análise e estudo de documentos referentes ao Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória.

O presente estudo será elaborado através de um método qualitativo, de modo a identificar os fatores de contribuição de um Planejamento Estratégico dentro de uma organização. Elaborou-se uma pesquisa descritiva de campo sobre o Clube do Esporte Clube Vitória, além de uma de questionários e entrevistas aplicadas inclusive com algumas falas desta entrevista inseridas no estudo de caso.

Para a confecção deste artigo foram elaborados dois questionários, um sobre os pontos do Planejamento Estratégico dentro do Esporte Clube Vitória, com Rodrigo Santos, Presidente do Instituto de Gestão, Educação, Política e Estratégia (INGEPE), aplicado na data de 17 de novembro de 2014 e outro com uma amostra não probabilística com 50 sócios torcedores do Esporte Clube Vitória com o intuito de saber se as mudanças de um Planejamento Estratégico estão afetando a sua torcida. Junto com os dois questionários foram feitas entrevistas com os colaboradores, torcedores e associados do Esporte Clube Vitória, para obter um pouco mais de profundidade tanto sobre o Planejamento Estratégico quanto a sua repercussão.

A subdivisão deste artigo será feita entre a introdução, momento em que é abordado o tema, a problematização, a hipótese, os objetivos e a metodologia aplicada no trabalho, seguida do referencial teórico que abordara termos como o Planejamento e o Planejamento Estratégico. Logo após será apresentado um breve histórico sobre o Esporte Clube Vitória, onde será aplicado o estudo de caso. Como quarto tópico será feita a análise de resultados dos problemas mencionados na introdução através da análise das respostas dos questionários e os conteúdos das entrevistas. Finalizando o artigo, a conclusão, para poder-se avaliar as consequências da implementação de um planejamento estratégico esportivo dentro de um clube de futebol.

6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é um plano dirigido ao futuro para alcançar de maneira mais eficiente e eficaz os objetivos preestabelecidos, com a melhor concentração de esforços e recursos. É utilizado como uma ferramenta para avaliar e escolher a melhor maneira de se chegar a um objetivo futuro. Para Maximiano (2004, p. 137) planejar é uma forma de pensar e agir, hoje, em relação ao futuro:

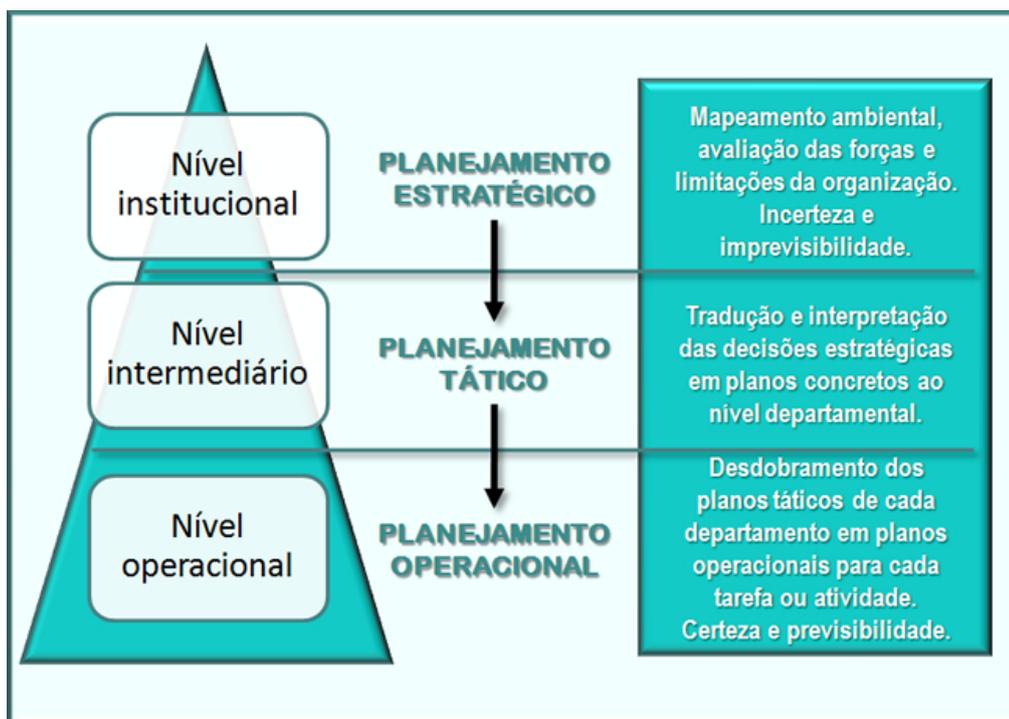
O planejamento pode ser definido da seguinte forma:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
- É definir os meios para possibilitar a realização de resultados;
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida, a uma outra situação desejada, dentro de um espaço definido de tempo;
- É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação. (Maximiano, 2004, p. 138)

Diante do apresentado, percebe-se que a arte de planejar está diretamente ligada a reduzir incertezas do futuro nas organizações. Para uma instituição que projeta evoluir ou apenas permanecer no cenário mercadológico, o planejamento fomenta uma previsão do futuro, possibilitando ao gerente ou administrador trabalhar dentro de um cenário previsível ou com um teor de incertezas reduzido. Quando uma organização não tenciona planejar e prever o futuro, ela apenas age reativamente a acontecimentos, podendo assim, ser engolida pelo mercado.

Formando uma imagem similar a uma pirâmide, o Planejamento divide-se em três partes, hierarquicamente posicionadas, de forma que o grau de importância e relevância fique em ordem decrescente: o Planejamento Estratégico, o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional (Figura 1).

Figura 1 - Interligação de níveis de Planejamento



Fonte: CHIAVENATO, 2004 apud DUARTE, 2011.

Conforme a Figura 1, o planejamento deve obedecer a uma hierarquia dividida entre os Planejamentos: estratégico, tático e operacional.

O Planejamento Estratégico é aquele desenvolvido pela alta administração da organização onde se definem a missão, os objetivos da empresa e o ramo de atuação em que a instituição quer se apresentar. Esse nível de planejamento leva em consideração o ambiente interno e externo da organização, observando as ameaças e oportunidades que o mercado oferece, tendo como base a análise dos seus pontos fortes e fracos. É a parte que define as posições estratégicas da organização aplicando-as no longo prazo.

O planejamento tático é realizado em áreas limitadas da empresa e desenvolvido, geralmente, pelos gerentes responsáveis por essas áreas. Alinhando táticas, modelos e ações, o planejamento tático surge com o intuito de alcançar os objetivos e as missões organizacionais que se apliquem no período de médio prazo.

Já o planejamento operacional acontece no setor de base da empresa, o mesmo que visa executar as tarefas específicas para alcançar resultados esperados, desenvolvidos na elaboração do planejamento tático. É basicamente o planejamento de execução das ações no alcance dos objetivos. Planejamento de curto prazo.

“O processo de Planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões” (DRUCKER, 2000, p. 136). O processo do planejamento acontece, então, no desenvolvimento de técnicas e atitudes administrativas que possibilitarão uma maneira confortável de avaliar as consequências futuras de decisões tomadas no presente em função da análise do ambiente de uma organização, gerando a consciência das suas oportunidades e ameaças frente ao mercado, levando em consideração os seus pontos fracos e pontos fortes empresariais para nortear os objetivos que colaborarão com a tomada de decisões, de um modo mais coerente, veloz e com mais eficiência e eficácia. Essas atividades visam reduzir a incerteza envolvida no processo decisório organizacional.

É necessário que uma organização que pretende construir um Planejamento Estratégico trace elementos como a sua missão, visão, valores e metas para o futuro.

Com base no estudo do Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2003) na elaboração de um planejamento estratégico é essencial a construção de um diagnóstico estratégico da organização através da matriz FOFA - (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

Quando é feito um estudo da matriz FOFA de uma empresa, é elaborado um diagnóstico estratégico que tem o intuito de observar os fatores internos e externos de uma organização. Dos fatores internos são considerados as forças organizacionais, que referem-se a todos os pontos fortes dentro de uma organização que podem ser ou tornar-se vantagens competitivas, e as fraquezas organizacionais que consistem nos pontos fracos de uma organização. Já no campo dos fatores externos temos as oportunidades organizacionais que significam as condições momentâneas que o meio externo proporciona para uma organização e as ameaças que são condições exteriores que circundam uma organização e dificultam a sua prosperidade.

Para poder verificar o estado da empresa no diagnóstico da empresa deve surgir o questionamento: “Como a empresa está?”, para assim poder estimar o lugar em que a organização pretende chegar.

Segundo Oliveira (2003. p. 69) o diagnóstico estratégico pode ser dividido nas seguintes etapas:

- Identificação da visão: nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos elementos da alta cúpula administrativa da empresa. A visão é o horizonte em que a empresa consegue se enxergar num período futuro.

- Análise externa: momento em que é feito uma análise das oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona para prevenção da organização, de maneira que melhore o aproveitamento das oportunidades evitando, assim, o máximo de ameaças.
- Análise interna: para melhor aproveitar as características que o ambiente externo proporciona, é crucial que a empresa saiba administrar e observar o seu ambiente interno, caracterizando seus pontos fortes e fracos.
- Análise dos concorrentes: essa etapa complementa a fase da análise externa, porém, com uma ênfase mais.

O controle e a avaliação do planejamento estratégico são instrumentos, entre outros métodos, dentro do planejamento estratégico que tem a finalidade de analisar os resultados das ações, objetivos, projetos e observar se a resposta está dentro do padrão esperado pelo planejamento. O controle e a avaliação têm como objetivo identificar problemas de execução que desviem os resultados do planejado.

O controle e avaliação do planejamento estratégico pretendem gerenciar todas as ações da empresa visando ao mínimo de erro possível e analisar se os objetivos estão sendo alcançados das melhores maneiras possíveis referentes à utilização de recursos e esforços empresariais.

6.3 BREVE HISTÓRICO E ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE VITÓRIA E SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 2012 À 2017

Em 13 de Maio de 1899, surge o Club de Cricket Victoria revelando-se um dos primeiros clubes brasileiros. Jovens representantes da sociedade baiana como Arthur e Arthemio Valente se juntaram com um grupo de amigos que residiam no Corredor da Vitória e formaram o clube originariamente consagrado como Club de Cricket Victoria (que era um esporte bastante praticado na época).

O cenário esportivo em 1902 modificou-se a partir da viagem do futebol da Inglaterra para o Brasil. Com isso, o atletismo, o remo, a natação e o futebol uniram-se ao Cricket e deram um novo ritmo ao clube, inclusive ocasionando a mudança do nome para Sport Clube Victória.

50 anos se passaram e o Sport Club Victória continuava no cenário com o seu enfoque principal nos esportes olímpicos e com um destaque para o remo que era a modalidade mais praticada na época. Foi na década de 40 que o Sport Club Victória passou a se chamar Esporte Clube Vitória, trazendo seu nome para a língua brasileira.

Em 1953 o Esporte Clube Vitória se desvincula do futebol de forma amadora e monta o seu primeiro time de profissionais dando o início à “paixão” dos torcedores pelo seu clube de futebol.

Na década de 80, com o seu primeiro planejamento, o clube foi atrás de investir no futebol, construir um estádio próprio e fortalecer as suas divisões de base. O Esporte Clube Vitória começou a despontar no cenário nacional do futebol. O seu planejamento começou a render frutos a partir dos anos 90 com a independência financeira, a consolidação do Estádio Manoel Barradas como campo próprio e um centro de treinamento e com isso conseguiu implantar o investimento necessário para formar equipes que disputassem o futebol nacional de alto nível. A partir desse momento a hegemonia do Vitória dentro do futebol baiano se tornou evidente com a conquista de muitos títulos de Campeão Baiano e Campeão do Nordeste.

Mesmo continuando como destaque dentro do futebol regional o time não conseguiu ter o mesmo desempenho no âmbito nacional e foi desclassificado do Campeonato de elite, denominado Serie A e até mesmo da competição inferior a essa que era o campeonato da Serie B atuando na terceira divisão do futebol nacional. Nesta época em que o Esporte Clube Vitória se encontrava em maus momentos financeiro e esportivo, assumiu o cargo de presidente Alex Portela Junior que não pode atuar diretamente no clube dividindo as responsabilidades com o Diretor Executivo do Vitória, Jorge Sampaio. Desde que essa dupla se firmou no Esporte Clube Vitória, o clube retornou a elite do Campeonato Brasileiro da Serie A e deu continuidade a hegemonia dentro do futebol baiano.

No ano de 2012 o presidente Alex Portela Junior, que já havia voltado a se dedicar integralmente ao Vitória, tenta implementar um planejamento estratégico dentro do clube junto com a INGEPE, que é uma instituição com o propósito de assessorar organizações a melhorarem o seu desempenho buscando o equilíbrio entre excelência humana e alta performance, para fazer o Esporte Clube Vitória desenvolver-se cada vez mais.

Quadro 1 - Quadro sintético e cronológico do Esporte Clube Vitória - Salvador 2014

(continua)

Período	Fato
1899	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento do Club de Cricket Victoria.
1902	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de outras modalidades esportivas como o remo, atletismo, natação e futebol.

Quadro 1 - Quadro sintético e cronológico do Esporte Clube Vitória - Salvador 2014

(conclusão)

	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração do nome inicial para Sport Club Victoria.
1946	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração do nome para Esporte Clube Vitória.
1953	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização do futebol por parte do clube.
Década de 80	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento da construção de um estádio.
Período	Fato
	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento no aprimoramento da divisão de base.
Década de 90	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do estádio Manuel Barradas. • Hegemonia no futebol baiano.
2006 a 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio do clube no cenário nacional. (rebaixamento para a 2º e, posteriormente, para a 3º divisão do futebol nacional). • Admissão do presidente que implementou o Planejamento Estratégico no clube.
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do Planejamento Estratégico de 2012 à 2017 junto à INGEPE – Instituto de Estudo, Gestão, Planejamento e Estratégia, Planejamento esse que será abordado até o ano vigente de 2014.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Fim do mandato do Presidente Alex Portela e início da gestão de Carlos falcão que se estabelece até hoje (2014).

Fonte: Adaptado do Esporte Clube Vitoria, 2014.

Observou-se que a Missão estabelecida pelo Esporte Clube Vitória era a seguinte: “Promover entretenimento e integração social, através de reconhecida competitividade e qualificação no âmbito desportivo, com ênfase no futebol profissional, tendo como fundamento básico a satisfação plena dos nossos torcedores, sócios e colaboradores”. Como visão foi identificada: “ser reconhecido até 2020, nacional e internacionalmente, como um dos dez maiores clubes do Brasil, pela qualidade da sua gestão, conquistas no futebol profissional, presença nos esportes olímpicos e excelência das suas categorias de base”.

Dentro do Planejamento Estratégico efetuado no Esporte Clube Vitória foi elaborado um diagnóstico estratégico que apontou os itens das forças, fraquezas, oportunidades e ameaça do clube, encontrados nos quadros 2, 3, 4 e 5.

Pode-se observar que foi feita uma análise de diagnóstico estratégico quando tentaram aproveitar as suas oportunidades, e minimizar as ameaças do meio exterior do Esporte Clube

Vitória, além de potencializar as suas forças e minimizar as suas fraquezas, aproveitando ao máximo o potencial de crescimento e desenvolvimento que o clube tem.

As forças organizacionais são todos os atributos que podem ser considerados como pontos fortes e que estão sujeitas a manipulação por parte da própria empresa. No Esporte Clube Vitória as forças organizacionais estão apontadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Forças organizacionais do Esporte Clube Vitória de 2012 à 2017

Forças Organizacionais	Ações
Uma das maiores torcidas do Brasil, estimada em quase três milhões de aficionados (IBOPE/Lance!).	Isto está sendo aproveitado com uma maior aproximação entre o setor de marketing e a torcida, fidelizando-os e tentando gerar capital para ser investido no clube.
Força e tradição das divisões de base.	Força essa que está sendo potencializada e tem um projeto de se tornar em uma das maiores do mundo até 2020.
Único clube do estado com tradição e forte presença nos esportes olímpicos.	Desconcentração do futebol promovendo outros esportes dentro do clube e atraindo novas modalidades de torcedores e parcerias.
Credibilidade da gestão junto a fornecedores e parceiros.	Com um constante aumento da credibilidade da gestão o Esporte Clube Vitória tem conseguido maiores patrocinadores e melhores contratos para o clube.
Estrutura e Patrimônio (Centro de Treinamento, Concentração, Estádio e Administração) próprios.	Além de possuir domínio sobre os esses itens, o Vitória moderniza-os a todo instante para poder usufruí-los da melhor forma possível.
Redução do endividamento global, nos últimos cinco anos, obtendo índice superior à média nacional dos grandes clubes (BDO Trevisan).	Com essa redução o clube ganha mais credibilidade no mercado e essa redução tende a ser continuada até a extinção do endividamento do clube.

Fonte: Elaboração própria (2014).

As fraquezas organizacionais são todos os fatores que podem ser considerados pontos fracos e que estão sujeitas a manipulação interna por parte da própria empresa. No Esporte Clube Vitória as fraquezas estão sinalizadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Fraquezas organizacionais do Esporte Clube Vitória de 2012 à 2017

(continua)

Fraquezas Organizacionais	Ações
A infraestrutura apresenta grande grau de obsolescência.	Essa estrutura já foi modernizada e continua em constante modernização para a utilização por todos os setores do clube.
Estádio, concentração (de profissionais e da base), campos e instalações administrativas carecem de requalificação	“Ano após ano, a estrutura física vem se reinventando e se requalificando. Foi reinaugurada a concentração de profissionais, uma das melhores do Brasil, a área administrativa e os vestiários do Barradão, “Padrão FIFA”, sem falar no novo gramado, nos moldes dos estádios que receberam jogos da copa. Em fase acelerada estão: a construção de três novos campos oficiais; um ginásio poliesportivo; uma nova área de estacionamento e espaço multiuso; além da nossa paixão maior, que é a reformulação dos alojamentos da base” (SANTOS, 2014).
Deficiência na comunicação e no relacionamento com torcedores, sócios, conselheiros, imprensa e sociedade.	“Podemos destacar a reinvenção da área de Marketing e comunicação, que levou a um incremento médio de mais de 700 % em pouco menos de dez anos no número de Sócios Torcedores, através do programa “Sou Mais Vitória” (SANTOS, 2014).
Grande dependência orçamentária, com maioria das receitas advindas de uma única fonte, que é a televisiva.	Para isso, “novos patrocínios, como por exemplo, o nosso patrocínio Master, da Caixa, que é o maior da história do clube; negociação de atletas, como nos casos de Gabriel Paulista (a maior da história do norte e nordeste) e transações como as de Hulk e David Luiz, onde o Vitória recebeu como clube formador; aumento do número de sócios, etc. Mas, o caminho é longo e a dependência desta fonte ainda é muito grande!” (SANTOS, 2014).

Quadro 3 - Fraquezas organizacionais do Esporte Clube Vitória de 2012 à 2017

(conclusão)

Fraquezas Organizacionais	Ações
Ausência de cultura e ferramentas para desenvolvimento de Recursos Humanos tornam as decisões quanto a seleção, avaliação, remuneração e treinamento pouco criteriosas.	“Desde a profissionalização da gestão, os colaboradores, que até 2004 não contavam com qualquer política de amparo ou incentivo, contam hoje com programas de capacitação, in company e externos, que vão desde treinamentos rápidos, até programas de Mestrado de Administração e Negócios (MBA) ou intercâmbios internacionais.
	Têm-se, ainda, décimo quarto salário, cartão multibenefícios, plano de saúde, alimentação, entre outros benefícios que compõem o mix da Política do RH”. (Rodrigo Santos, 2014).

Fonte: Elaboração própria (2014).

As oportunidades de uma organização, encontradas na matriz SWOT, são considerados todos os pontos que o mercado externo oferece no momento e que são considerados ocasiões oportunas que a organização pode aproveitar. No Esporte Clube Vitória as oportunidades que a organização visualiza estão sinalizadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Oportunidades organizacionais do Esporte Clube Vitória de 2012 à 2017

(continua)

Oportunidades	Ações
Eventos esportivos, como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, deverão atrair as atenções para o estado e suas agremiações.	Dentro desta oportunidade foi cometido um grande engano, pois, com a vinda da Copa, os patrocínios se voltaram exclusivamente para o evento, abandonando o futebol nacional. O Vitória, ainda assim, conseguiu modernizar a sua estrutura com uma parceria diante da Federação Internacional de Futebol (FIFA), cedendo o seu estádio para centro de treinamento de seleções e com isso ganhando investimentos nos seus domínios.

Quadro 4 - Oportunidades organizacionais do Esporte Clube Vitória de 2012 à 2017

(conclusão)

Oportunidades	Ações
Outros eixos estratégicos para parcerias internacionais, além do tradicional (Europa), tais como, Oriente Médio e Ásia.	O Esporte Clube Vitória conseguiu abrir suas parcerias comerciais para setores distintos da Europa, principalmente na Ásia.
A “Arena Fonte Nova” pode viabilizar parcerias (jogos), compensações (por parte do Estado) e/ou potencializar outros ativos para o clube (requalificação do Patrimônio).	Com a parceria e a utilização da Arena Fonte Nova foi possibilitado o aprimoramento do Estádio Manoel Barradas melhorando suas instalações e o seu gramado.
Pressão social das comunidades do entorno para otimização da infraestrutura pública nas proximidades do Complexo Esportivo do Clube.	“O Vitória mudou completamente a realidade de Canabrava e de todo o seu entorno e a comunidade reconhece isto, abraçando o Vitória”, conforme mencionado na resposta de Rodrigo Santos
Torcedores e Conselheiros ocupam postos de liderança, local, nacional e internacional, em espaços públicos, privados e do terceiro setor.	Diante desta oportunidade foram aproveitados esses postos para melhorar a infraestrutura do estádio com a viabilização de uma via expressa paralela-barradão.
Visibilidade de atletas revelados no clube, no cenário mundial.	“O Vitória continua a ser uma das maiores escolas de futebol do Brasil e vai acentuar os investimentos, não apenas em dinheiro, mas em infraestrutura, tecnologia e recursos humanos, para estar entre as cinco melhores divisões de base do mundo nos próximos dez anos” (SANTOS, 2014).

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Como ameaças de uma organização são considerados quaisquer fatores externo presente no momento que possam configurar algum risco para uma determinada empresa. No Esporte Clube Vitória as ameaças exteriores estão sinalizadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Ameaças organizacionais do Esporte Clube Vitória de 2012 à 2017

Ameaças	Ações
Legislação para o campo do desporto e, mais especificamente, para o futebol, permite distorções nas relações com empresários e procuradores.	“O mercado mudou muito. A legislação e a dinâmica da relação com os empresários não favorecem os clubes formadores e os desafios de hoje são muito maiores. Mas, apesar disto, “o Vitória continua a ser uma das maiores escolas de futebol do Brasil e vai acentuar os investimentos, não apenas em dinheiro, mas em infraestrutura, tecnologia e recursos humanos, para estar entre as cinco melhores divisões de base do mundo, nos próximos dez anos” (SANTOS, 2014).
Localização (Nordeste, Bahia, Salvador) com baixa renda <i>per capita</i> e pouca capacidade / cultura de investimentos da classe empresarial local.	Para este item a maior ação foi a obtenção de maiores contratos de patrocínio angariando mais fundos de investimento no clube.
Localização pouco estratégica do Estádio Manoel Barradas dificulta multiuso e autossuficiência.	Está em processo de liberação a construção de uma via expressa que ligará o estádio do Vitória direto à Paralela melhorando muito o seu problema de acesso e a utilização da sua arena.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Observou-se que foi feita uma análise de diagnóstico estratégico em que tentou-se aproveitar as suas oportunidades e minimizar as ameaças do meio exterior do Esporte Clube Vitória além de potencializar as suas forças e de minimizar as suas fraquezas aproveitando ao máximo o potencial de crescimento e desenvolvimento que o clube tem. Pôde-se observar que pouco mais de 30% das suas etapas já foram concluídas e que o resto das ações estão a caminho do cumprimento devendo serem sanadas até o ano de 2017. Com isso, quem sai ganhando após os benefícios que esse Planejamento poderá acarretar serão os seus torcedores, funcionários, dirigentes e conselheiros que, além de benefícios financeiros, receberão benefícios morais.

Para analisar a repercussão deste Planejamento Estratégico com a visão da torcida do Esporte Clube Vitória foi aplicado um questionário com 50 torcedores do clube, dos quais a grande maioria eram ou já tinham sido sócio-torcedores do clube. Mesmo com todas as mudanças que o Planejamento proporcionou para o Vitória pode-se perceber que essas

mudanças foram mais visíveis na parte interna do Esporte Clube Vitória já que, quase todos os torcedores questionados não conseguiram distinguir uma diferença significativa desse Planejamento Estratégico a não ser na área de requalificação do patrimônio físico e, mesmo de maneira muito pouca, uma maior aproximação do Marketing com os seus torcedores.

6.3.1 Resultados obtidos durante o Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória no período de 2012 até 2014

Como ponto de partida, foram elaboradas quatro fases do que aconteceria no desenrolar do Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória, que estão relacionadas no Quadro 6, abaixo.

Quadro 6 - Fases do processo de Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória de 2012 à 2017

Fase	Desdobramentos	% De Conclusão
Diagnóstico Organizacional completo com todas as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.	Foi elaborado todo um diagnóstico estratégico que apresentou quais seriam todos os fatores externos e internos que se encontram no caminho do Esporte Clube Vitória.	100%
Delineamento da política dos recursos humanos	Nesse setor alterou-se a forma de gestão tendo como novos pontos o plano de cargos e salários, novas e melhores remunerações além de um plano de carreira.	100%
Construção do Planejamento Estratégico do Vitória 2012 - 2017	Planejamento já construído e implementado dentro do Esporte Clube Vitória. Encontra-se em andamento.	100%
Relatório final com informações atuais sobre qual o estágio do clube em todas as suas áreas	Existe um relatório de todas as ações baseadas nos fatores internos e externos que o clube deveria adotar para aproveitar o máximo possível o seu Planejamento Estratégico	100%

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Na elaboração do Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória foram preparadas algumas etapas para poder observar uma cronologia e um acompanhamento do que já foi finalizado, o que está em processo de cumprimento e o que ainda falta ser feito, assim como das etapas que se encontram atrasadas. Os Quadros 7 e 8 a seguir mostram todas as etapas construídas no Planejamento Estratégico que já foram finalizadas e que serão finalizadas nos próximos anos respectivamente.

Quadro 7 - Etapas do Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória já concluídas

Etapas	Status
Criar Grupo de Trabalho para Planejamento e Gestão Organizacional (GPGO).	Cumprido
Aliar teoria e prática, ajudando a estruturar suas áreas, a partir de um circuito de formação “in company” em gestão estratégica do futebol, com projeto prático de intervenção e orientação técnica em serviço.	Cumprido
Criar a diretoria de relações institucionais, para mediar a relação do clube com os diversos públicos, enfatizando a comunicação entre o conselho diretor e o conselho deliberativo.	Cumprido
Criar, com uso intensivo de tecnologia, o Núcleo para Avaliação Técnica e Monitoramento de Atletas (NATMA), para acompanhar a evolução de jogadores no mercado, profissionais e da base, de forma contínua, além de respaldar decisões mais ágeis e com melhor custo-benefício.	Cumprido
Aumentar, consistente e continuamente, as receitas com vendas de atletas, televisão e patrocínio máster, pelo fortalecimento da gestão integrada, melhoria dos resultados em campo e incremento de receitas alternativas.	Cumprido
Reestruturar os ativos físicos do Vitória, torná-los sustentáveis e superavitários, com contributo para o fortalecimento do futebol, da marca e da autoestima da nação rubro-negra.	Cumprido
Reorganizar a estrutura física, layout e ergonomia, destinados à administração, aos alojamentos e outras instalações, destinadas aos profissionais e, principalmente, às divisões de base.	Cumprido

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Quadro 8 - Etapas do Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória a serem concluídas nos próximos anos

(continua)

Etapas	Status
Implantar o Planejamento Estratégico, com todos os seus desdobramentos e disseminar, seus objetivos, metas, indicadores e linguagem em toda a organização.	Atrasado
Estruturar a área Corporativa, em estreita ligação com o Departamento de Futebol, compondo, assim, duas “Unidades Estratégicas” (UEs), consolidando a profissionalização organizacional do clube.	Atrasado
Implantar, no âmbito do programa, um sistema de metas gerenciais e avaliação de potencial e desempenho, para os executivos e gerentes, com desdobramento posterior para coordenadores e seus subordinados.	Atrasado
Adotar ferramentas de gestão do conhecimento, visando reunir, organizar e aperfeiçoar, tudo o quanto for desdobrado no âmbito do Planejamento Estratégico, para que este “independa de nomes, individualmente”.	Atrasado
Implementar o processo integrado de comunicação do clube, para gerenciar e monitorar a relação com os diversos públicos.	Em cumprimento
Conceber o “colegiado de comunicação do Esporte Clube Vitória”, para refletir e praticar estratégias de interação com torcedores, imprensa e mercado, conforme a dinâmica dos fatos geradores.	Atrasado
Formalizar e fazer seguir uma política institucional relativa às divisões de base, com diretrizes para prospecção, desenvolvimento, transição e comercialização de atletas.	Atrasado
Aumentar o investimento, modernizar as instalações e ampliar a presença da gestão, nas divisões de base e nos esportes olímpicos.	Em cumprimento
Implementar a política de recursos humanos, com novo organograma, plano de cargos carreira e remuneração, para todas as áreas.	Atrasado
Criar a coordenação do desenvolvimento humano, com foco na qualificação continuada e no alinhamento estratégico, entre os objetivos da organização e as aspirações dos colaboradores.	Atrasado

Quadro 8 - Etapas do Planejamento Estratégico do Esporte Clube Vitória a serem concluídas nos próximos anos

(conclusão)

Etapas	Status
Ampliar em 100% o orçamento global do clube, garantindo aumento de receita, acima da inflação e maior que a média dos adversários no âmbito nacional, proporcionalmente.	Em cumprimento
Acentuar a redução do endividamento, com maior reserva para custeio e, principalmente, para investimento nos próximos anos.	Em cumprimento

Fonte: Elaboração própria, 2014.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Findada a elaboração deste artigo, que teve como finalidade analisar o Planejamento Estratégico no Esporte Clube Vitória, pode-se observar desdobramentos desse Planejamento da forma de ações executadas, etapas concluídas e que ainda faltam concluir.

Até o momento consegue-se ver quais etapas já foram concluídas a exemplo do aumento da receita, da criação da diretoria de relações institucionais, da reestruturação e reorganização do patrimônio físico do clube, além de outras mencionadas no quadro 7, e etapas que estavam programadas até o fim de 2014 e que não foram concluídas, a exemplo da criação da coordenação do desenvolvimento humano dentro do Esporte Clube Vitória além de outras, sinalizadas como atrasadas no quadro 8 deste artigo.

Ao grosso modo, consegue-se observar que existiu, até o momento, uma melhora dentro do Esporte Clube Vitória, principalmente no setor de recursos humanos com uma nova forma de gestão e também no setor econômico com uma alta diminuição da dívida que existia no clube, após a implementação do Planejamento Estratégico, em diversos setores além de uma melhora na forma de gerir o clube, tornando-o mais profissional e objetivo para acender no mercado desportivo nacional. Por se tratar de um clube de futebol, foi constatado uma maior dificuldade na implementação de um Planejamento já que é um ramo de empresa em que a mentalidade está voltada ao curto prazo com resultados imediatos e, por conta disso, ainda existe uma resistência da elaboração de uma Planejamento Estratégico que visa resultados satisfatórios num período maior, mesmo assim o Planejamento dentro do Esporte Clube Vitória ainda está em vigor e tende a seguir melhorando e cumprindo as suas etapas,

inclusive foi elaborado um período de “observação de consequências” que será de 2017 até 2020 para fazer uma verificação de como as modificações serão mantidas.

Após quase três anos com o Planejamento em vigor, pode-se observar algumas mudanças que aconteceram dentro do clube como a maior profissionalização de todos os setores que, agora, estão sendo geridos de uma forma mais empresarial, voltados ao alcance dos objetivos e ações que confirmam isso são as políticas de incentivo aos colaboradores além da sua contínua capacitação, a reestruturação do seu patrimônio físico, bem como a diminuição da sua dívida dentro do mercado nacional.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Italo de Souza. **Como escrever artigos científicos**. 6. ed. João Pessoa: Editoria Universitária, 2008.

CHADE, Jamil. **Futebol do Brasil é o 6º mais rico do mundo**. Receita do esporte triplicou entre 2007 e 2012, quando atingiu R\$ 2,4 bilhões. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,futebol-do-brasil-e-o-6-mais-rico-do-mundo-imp-,1039424>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter Frederick. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUARTE, Leonora. **Administrar bem, lucrar sempre. Planejamento: a primeira função da administração (Parte 1)**. Disponível em: <<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=335>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

ESPORTE CLUBE VITÓRIA. Disponível em: <<http://www.ecvitoria.com.br/historia.html>>. Acesso em: 5 nov. 2014.

INSTITUTO DE GESTÃO, EDUCAÇÃO, POLÍTICA E ESTRATÉGIA. Disponível em: <<http://www.ingepe.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2014.

MARCELINO, U. **Qual é o tamanho do esporte na economia?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/qual-e-o-tamanho-da-importancia-do-esporte-na-economia>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico conceitos metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

7 COMPETÊNCIAS DO FUTURO ADMINISTRADOR DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA-UNEB¹

Daniel Bispo de Carvalho²

RESUMO

Este artigo tem a proposta de analisar a opinião dos alunos do curso de Bacharelado de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com relação as competências formadoras durante o período do ensino acadêmico e se estas competências estão de acordo com resolução do Ministério da Educação e Cultura (MEC) nº 1, de 2 de fevereiro de 2004. A pesquisa realizada entre os dias 27 a 31 de outubro teve por objetivo resolver a problemática de quais seriam as competências necessárias para ingresso no mercado de trabalho de Salvador na opinião dos graduandos do curso de Bacharelado em Administração do Campus Salvador da UNEB? Para a realização deste trabalho até chegar o resultado final, o artigo percorreu por pesquisa bibliográfica para identificar o conceito de competência, levantamento da matriz curricular de 2011.1 da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e o levantamento de amostra não probabilística por conveniência para identificar e interpretar as opiniões dos alunos através dos dados. Durante o período descrito, a pesquisa alcançou 66 dos 408 alunos que estão no curso de Bacharelado em Administração da UNEB. Através da pesquisa, foi possível perceber que a maioria, dos alunos entrevistados optam pela carreira no primeiro setor, ou seja, no setor público, pois, para os mesmos a empregabilidade está atrelada a estabilidade o que é confortável, apesar da opinião dos alunos descreverem um maior interesse no ingresso no serviço público para os discentes, quando comparado com a matriz curricular de 2011.1 apenas uma disciplina está voltada para a área de interesse para ingresso no serviço público que é a Administração Pública. De maneira geral, mais de 60% dos discentes da Universidade do Estado da Bahia sentem-se preparado para o ingresso no mercado de trabalho, levando a concluir que o curso de Bacharelado em Administração da UNEB está de acordo com as competências exigidas MEC, já as competências (I, IV, V e VII) foram as competências mais relevantes na opinião de mais de 50% dos alunos pesquisados da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Palavras-chave: Bacharel em Administração. Matriz curricular e competência.

¹ Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) 2014 do curso de Administração de Empresas da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

² Graduando do curso de Administração de Empresas da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

ABSTRACT

This article is the proposal to examine the opinion of students of Bachelor of Management at the University of Bahia (UNEB), regarding the training skills during the period of academic teaching and whether these skills are in accordance with Resolution of the Ministry of education and Culture (MEC) paragraph 1 of 2 February 2004. The survey conducted between 27 to October 31 aimed to solve the problem of what are the necessary skills for entry into the labor market Salvador in the opinion of undergraduate students of Bachelor of Administration Campus Savior of UNEB? for this work to get the final result, the article ran by literature search to identify the concept of competence, lifting the curriculum of 2011.1 of the State University of Bahia (UNEB) and the sample survey does not probabilistic convenience to identify and interpret the opinions of students from the data. During the period described, the survey reached 66 of the 408 students who are in the course of Bachelor of Management UNEB. Through research, it was revealed that, majority of the students interviewed opt for career in the first sector, namely in the public sector because, for the same employability is linked to stability which is comfortable, despite the opinion of students describe a greater interest in entering the public service to the students, when compared with the curriculum of 2011.1 only one subject is focused on the area of interest for inclusion in the public service is the public Administration. Overall, more than 60% of students of Bahia State University feel prepared to enter the labor market, leading to the conclusion that the course of Bachelor of Management UNEB is in line with the skills required MEC, as skills (I, IV, V and VII) were the most relevant skills in the opinion of more than 50% of students surveyed at the University of Bahia (UNEB).

Keywords: Bachelor of Management. Curriculum and competence.

7.1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) em relação às competências necessárias para contemplar o mercado de trabalho na área de gestão pública a partir do estudo da resolução do Ministério da Educação e Cultura (MEC) nº 1, de 2 de fevereiro de 2004. A problemática da pesquisa é identificar quais seriam as competências necessárias para os alunos do referido curso para o ingresso no mercado de trabalho de Salvador na área de Administração Pública?

Os objetivos específicos deste estudo são identificar as competências relevantes para o profissional formado no curso de Bacharelado em Administração como habilitador para ingressar no mercado de trabalho e analisar se tais conhecimentos foram contemplados na matriz curricular do curso, para isso compara-o com as competências descritas na resolução do Ministério da Educação e Cultura (MEC) nº 1, de 2 de fevereiro de 2004 para identificar as competências prévias do profissional de Administração para a gestão pública.

O estudo do conceito de competências é cada vez mais relevante nas organizações, quanto mais competentes mais se pode interferir numa determinada crise econômica ou até mesmo prevê-la preparando-se para uma onda de caos globalizado e de economias instáveis o que exigem competências e habilidades do Bacharel em Administração para manter a organização viva em meio ao seu objetivo social que é manter a organização sem prazo para o seu término.

A pesquisa com os discentes foi realizada na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) entre os dias 27 a 31 de outubro de 2014 no Campus Salvador, no curso de Bacharelado de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), nos turnos matutinos e noturno no qual atingiu um total de 66 entrevistados dos 408 alunos matriculados, através de uma amostra não probabilística por conveniência para analisar a opinião dos alunos.

Para a realização deste artigo primeiramente foi abordado o conceito de competência através de Zarafian (2001) e Antonello (2003) e os mesmos conceitos foram confrontados com a Resolução nº 1 do MEC de 2004 que trata sobre as competências que o bacharel em Administração deve ter em sua formação. A partir dessa pesquisa bibliográfica foi possível analisar se a Matriz Curricular do Curso de Bacharelado de Administração da UNEB de 2011.1 atende nas suas disciplinas as competências necessárias, contudo para análise e estudo foram analisados 8 (oito) disciplinas que tem no seu núcleo de estudo a administração como

foco central e pertencem ao currículo acadêmico como disciplinas básicas para a formação do profissional de administração. Depois de discorrido o conceito de competência é explanado um pouco sobre o surgimento do curso de administração no Brasil e na Bahia até a criação regulamentada da profissão do administrador e toda pesquisa foi baseada em (Vianna, 2006) que, em seu livro “Administrador uma Profissão Bem Sucedida”, aborda profundamente com citações e autores os conceitos de administração e a implantação do curso de bacharelado de administração até data atual.

O trabalho partiu de um foco dedutivo qualitativo onde a pesquisa definiu o início do profissional de Administração e de curso de bacharelado de Administração no Brasil e mais específico o início do curso de bacharelado em Administração da UNEB no qual a pesquisa foi embasada no relatório da Professora e Doutora Regina Pires, Jessé Machado e Miriam Medina sobre “A prática Profissional do Administrador” (PIRES et al., 2014).

O artigo foi dividido em introdução, depois no referencial teórico que discorre o surgimento do curso de bacharelado de Administração no Brasil e na Bahia e suas competências, seguido dos tópicos 3 (três) e 4 (quatro) que são respectivamente a análise de dados e os resultados. Na parte final do trabalho é apresentado as considerações finais sobre o trabalho realizado.

7.2 SURGIMENTO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E NA BAHIA E AS COMPETÊNCIAS DE UM ADMINISTRADOR

A palavra “administração” vem do latim *administratio*, o que significa gerência, com o aumento do comércio e com as grandes obras de mobilização para indústria promovida pelo governo de Getúlio Vargas nas décadas de 40 e 50 a administração quanto ciência fica mais evidente no Brasil, pois anteriormente a esse período a Administração era trabalhada de forma praticamente empírica explica Vianna (2006).

Em 1940 foi criado o Curso de Administração do Departamento Administrativo de Serviços Públicos (DASP) que promoveu com grande importância o aperfeiçoamento dos profissionais do Serviço Público Federal (VIANNA, 2006).

O primeiro curso de administração no mesmo formato dos cursos de Bacharelado de Administração foi promovido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1953, contudo o curso de administração não foi reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) pela alegação de que a profissão de administrador não tinha ainda sido regulamentada. As quatro primeiras turmas (1952, 1953, 1954 e 1955) da Escola Brasileira de Administração Pública

(EBAP) decidiram criar uma Associação, sendo assim o ponto de partida da Profissão do Administrador.

O Quadro 1 mostra de forma resumida a evolução do curso de Bacharelado em Administração no Brasil entre os períodos de 1940 a 2005, neste período também surge a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) que é objeto de estudo deste artigo com relação a matriz curricular de ensino 2011.1 para o curso de Bacharelado de Administração do Departamento de Ciências Humanas (DCH) campus I.

Quadro 1 - Evolução do Curso de Administração no Brasil no período de 1940 a 2005

(continua)

Ano	Histórico
1940	Curso de Administração do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na Rua Almirante Barroso, Rio de Janeiro.
1941	O ensino de Administração ganha identidade com a criação do primeiro curso, na Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN/SP), inspirado no modelo do curso da <i>Graduate School of Business Administration</i> da Universidade de Harvard.
1946	É criada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, que ministrava cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis, onde eram apresentadas algumas matérias ligadas à Administração.
1951	Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), criada pela Fundação Getúlio Vargas, curso tinha duração de dois anos e era validado como nível superior.
1951	Associação Brasileira de Administração Pública (ABAP).
1952	É criada a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – (EBAPE/FGV), no Rio de Janeiro. A primeira turma se formou em 1954.
1954	É criada a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – (EAESP), vinculada à Fundação Getúlio Vargas (FGV), com a graduação da primeira turma em 1959, surgindo o primeiro currículo especializado em Administração, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de Administração. Este currículo foi uma referência para os outros cursos que surgiram no país. A partir da década de 1960 – A Fundação Getúlio Vargas (FGV) passa a ministrar cursos de Pós-Graduação nas áreas de Economia, Administração Pública e de Empresas.

Quadro 1 - Evolução do Curso de Administração no Brasil no período de 1940 a 2005

(conclusão)

Ano	Histórico
1963	A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP passa a oferecer os cursos de Administração de Empresas e de Administração Pública.
1965	Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, dispõe sobre a formação de Técnico de Administração e dá outras providências.
1983	Fundação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
1985	Lei Nº 7.321, de 13 de Junho de 1985, alterada, para Administrador, a denominação da categoria profissional de Técnico de Administração.
1993	Resolução MEC/CFE Nº 02, inclui nos currículos além da habilitação geral as habilitações específicas.
1997	Implantação do curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
2004	Resolução do MEC, nº1 de 2 de fevereiro de 2004 aborda as competências que devem ser desenvolvidas na carreira acadêmica
2005	Resolução MEC/CNE/CES nº 04, de 13 de julho de 2005, proibiu a inserção do nome da habilitação do curso, constando apenas na lista de conteúdos e podendo ser chamado de “Curso de Administração”, sem acréscimos.

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) foi fundada em 1983 conforme Quadro 1 e é mantido pelo Governo do Estado, possui 29 Departamentos instalados em 24 campi, atualmente oferece 150 cursos na modalidade presencial e a distância. Com relação ao curso de Administração da UNEB, este se propõe a ser agente do processo de desenvolvimento da Bahia, habilitando seus estudantes a compreender e atuar sobre a realidade dinâmica das organizações. Com eixos de formação bem estruturada, objetiva capacitar os discentes, visando sua inclusão no mercado de trabalho, incentivando-os à integração com a comunidade, à iniciação científica e ao exercício da cidadania (UNEB, 2014b). A matriz curricular do curso de Bacharelado em Administração vigorou desde a implantação do curso até 2010, a partir do semestre de 2011.1 começou a vigorar uma nova matriz curricular do curso de Administração da UNEB seguindo as normas da resolução nº 4 de 13 de julho de 2005 do Ministério da Educação e Cultura (MEC) que proibia a nomeação do curso com uma extensão e habilitação em uma determinada área do conhecimento, esse posicionamento culminou no término de diversos cursos de Administração que possuía diversos focos do

conhecimento, a partir deste momento o curso passou a ser chamado de “Bacharelado de Administração” como consta na resolução e na ementa da UNEB.

Implantado em 1997, o curso de Bacharelado de Administração tem como finalidade principal formar profissionais de administração para gerir e desenvolver atividades nos setores público e privado.

Segundo o portal eletrônico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) o curso de Bacharelado em Administração tem como objetivo formar profissionais para cargo de liderança tais como: gerente, supervisor e direção de negócios da empresa e estes profissionais egressos atuam em organizações do primeiro e segundo setor como:

Órgãos Federais, Estaduais e Municipais, Órgãos de Economia Mista, Hospitais, Empresas Privadas e Consultorias de Comércio Exterior, Empresa de Turismo, Universidades, permitindo o desenvolvimento de atividades docentes e de pesquisa e, ainda, em serviços de consultorias de projetos e planejamento administrativo etc. (UNEB, 2014).

O curso de Bacharelado de Administração do Departamento de Ciências Humanas DCH-I trabalha com seu corpo docente numa combinação de fundamentos teóricos e práticos a fim de formar profissionais capazes de conceber gerir e desenvolver atividades vinculadas aos diversos setores produtivos da economia, públicos e privados.

A matriz curricular da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) expressa um sequência semestral das unidades curriculares compostos por 8º semestre regulares a fim de promover conhecimento no campo acadêmico e formação de discentes, assim como ocorrem em outros cursos no de curso de Bacharelado de administração da UNEB a matriz curricular é formada por uma comissão do corpo docente do Departamento de Ciência Humanas (DCH-1) a fim de promover um perfil de egressos com as competências exigidas pela resolução do MEC nº 1, de 2 de fevereiro de 2004 e que o mesmo egresso sai com habilidade para contribuições gerais e específicas para as organizações, sejam elas de qualquer setor e para a sociedade de modo geral. Com a pesquisa foi possível visualizar a distribuição da matriz curricular da UNEB para o curso Bacharelado de Administração, no qual são 52 disciplinas distribuídas ao longo de 8 (oito) semestre regulares com duração de 4 anos, as disciplinas são elaboradas com uma ementa que atendam no campo da ciência as competências necessárias para a formação do bacharel, levando em consideração as características demográficas de cada região e conseqüentemente a sua cultura para aquela localidade.

Ao longo da matriz curricular 8(oito) disciplinas tem como foco principal na formação profissional do administrador e estudo de administração, normalmente conhecida como

disciplinas formadores de carreira, no Quadro 2, é possível perceber tais disciplinas e o conhecimento que a disciplina aplicará durante o curso.

Quadro 2 - Ementa do Curso de Administração da UNEB- Matriz Curricular 2011

(continua)

Disciplina	Ementa
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	Apresentam os fundamentos centrados nas Teorias Gerais da Administração, suas complexidades, considerando as possibilidades de aplicação no campo, desenvolvendo reflexões e críticas que subsidiem a dimensão humana e científica da Administração.
TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	Analisa as diversas teorias da Administração a partir de uma perspectiva histórica, considerando as contribuições de diferentes teóricos e escolas. Discute o pensamento da Administração e o contexto do mundo do trabalho ressaltando os aspectos sociais, político e econômico; ampliando seu olhar sobre as formas de administrar as organizações de qualquer natureza jurídica, as quais estão em constante processo de transformação.
PSICOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO	Análise sobre as principais teorias comportamentais e da evolução do trabalho, trazendo às discussões as bases da Psicologia Organizacional e as diversidades humanas nos processos organizacionais, com vistas à satisfação do trabalhador e à sua qualidade de vida. Desenvolvem, ainda, estudos sobre sistemas de seleção, de alocação e de avaliação de desempenho, tendo por base as políticas de Recursos Humanos da organização.
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	Estuda os fundamentos sobre finanças como instrumento de avaliação de desempenho das empresas, envolvendo análises econômico-financeiras das operações, análises das demonstrações financeiras, considerando a administração de capital de giro, planejamento orçamentário e projeções subsidiando o administrador na sua atuação no mercado como contribuição ao fortalecimento do mundo do trabalho.
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Discute a relação entre Estado, governo e sociedade, enfocando os processos da Administração Pública, apresentando sua evolução, estrutura e função. Enfatiza a dimensão das reformas administrativas e de seus programas, possibilitando ao administrador compreender os processos inerentes à Administração Pública e seu contexto enquanto ação para transformação social. Orçamento público.

Quadro 2 - Ementa do Curso de Administração da UNEB- Matriz Curricular 2011

(conclusão)

Disciplina	Ementa
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E LOGÍSTICA	Discute os processos de administração de recursos materiais e patrimoniais, destacando as formas de gestão e controle de estoques, compreendendo a lógica de programação e controle da produção, a partir do sistema Just-In-Time (JIT) no contexto da Administração de materiais e de suprimentos com enfoque em logística integrada.
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	Apresenta as decisões financeiras de longo prazo: investimentos de capital e fontes de financiamento. Alavancagem financeira, operacional e combinada. Planejamento financeiro: orçamento de investimentos. Orçamento de capital: decisões de investimento e financiamento. Execução e controle orçamentário. Aspectos estratégicos das decisões de investimento de capital.
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	Apresenta a evolução da Administração numa dimensão estratégica, enfocando os processos competitivos, considerando a natureza dos ambientes, enquanto <i>locus</i> de políticas e estratégias para o desenvolvimento do setor público e privado.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Para Zarifian (2001) competência só pode ser expressa através de atitudes e ações que possam ser percebidas, para o mesmo a competência é definida através do resultado das ações, ou seja, se os resultados de determinadas ações geram efeitos positivos pode-se considerar um determinado individuo como ser competente para resolver aquela determinada ação, e se o resultado é negativo ou não gera o efeito esperado o mesmo individuo é considerado incompetente para aquela ação realizada (ZARIFIAN, 2001).

A competência não é algo tangível e para conceituá-la não é uma tarefa simplória tendo em vista que pela definição de Zarifian (2001) que a competência é percebida pelas ações e pelo resultado que é gerado, o mesmo explica que é necessário levar em consideração aos diversos fatores externos como: formação do indivíduo; a problemática que se é envolvida; o ambiente que é exposto para obtenção do resultado dentre muitas outras variáveis; ou seja, o que pode ser competência para mim, pode não ser para outro, pois quando se parte da definição de Zarifian (2001) pode-se concluir que a competência pode ser definida como algo subjetivo.

As organizações tendem a entender como competência as seguintes capacidades: assumir; iniciativa; ter responsabilidade; e a capacidade de liderança. O verbo assumir dar ideia de tomar para si algo em que você tem habilidade para aceitar os ônus do resultado fim entende-se que só o fato de assumir uma determinada responsabilidade não o faz uma pessoa competente e sim o resultado daquela ação assumida sendo positiva lhe fará em tese para a organização uma pessoa com habilidade e competência (ZARIFIAN, 2001).

A iniciativa também pode ser definida como uma capacidade humana que pode ser entendida como competência, as empresas precisam de colaboradores que tenham a capacidade de sair na frente e tomar ações que tragam efeitos positivos para a organização.

O artigo 4º do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior em Resolução de 2004 define as seguintes habilidades e competência que deve ser desenvolvida pelos graduandos em Administração:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

É necessário levar em consideração que o conceito de competência é empregado com vários sentidos e com objetivos diferentes. Talvez o conceito de competência mais relevante dentro do campo da ciência é o conceito de Antonello (2003) que considera a noção de

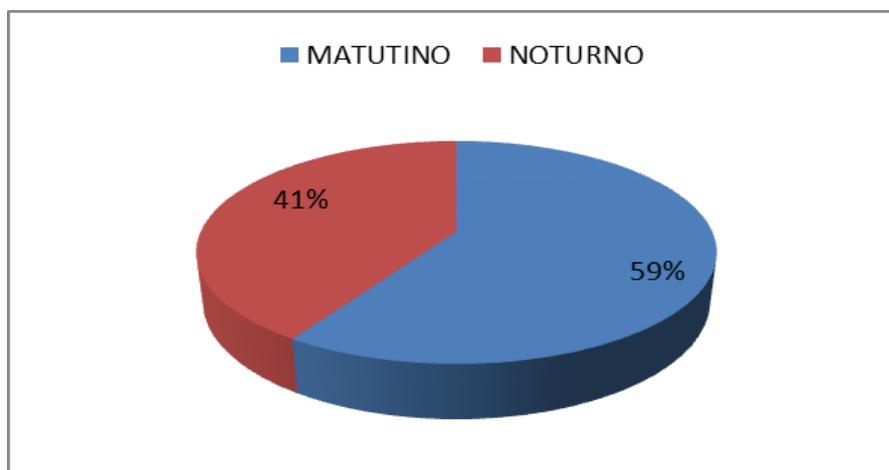
competência como resultado da mobilização de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para atuar em uma determinada situação a fim de obter os resultados esperados. Quando se trata de competência a sua definição não é fácil devido o grau de subjetividade da competência, o certo é que podemos em hipótese acreditar que a competência é a eficácia de resultados positivo, pois dificilmente alguém irá considerar um resultado negativo como competência e sim como inaptidão.

De uma forma geral, o termo competência está atrelado à empregabilidade. Para alguns autores a inexistência de campos suficiente de mão de obra para a colocação do profissional do campo de trabalho, tem sido um artifício para que alguns empregadores mantenham o profissional ligado a organização. Neste caso estudado, este profissional seria o profissional formado em Bacharel de Administração e o mesmo só manterá vínculo com a organização se for capaz de atender os interesses da organização e se, devidamente, suas competências estão diretamente ligadas com os interesses da organização, seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor. Sendo assim o Administrador que não está alinhado com o interesse da organização não terá capacidade de manter o seu emprego.

7.3 ANÁLISE DE DADOS DAS COMPETÊNCIAS DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DO CURSO DA UNEB DE SALVADOR

A pesquisa contemplou no período de 27 a 31 de outubro 66 alunos como descreve o Gráfico 1, no qual 39 alunos eram do turno matutino o que corresponde a 59 % do total entrevistado e 27 alunos eram do turno noturno o que corresponde a 41% do total dos alunos entrevistados. Dentro da população geral de estudante do Curso de Bacharel em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) a pesquisa atingiu uma amostra de aproximadamente 16,2% dos discentes, ou seja, dos 408 inscritos no curso de Bacharelado de Administração da UNEB, 66 foram entrevistados, nos respectivos turnos do curso.

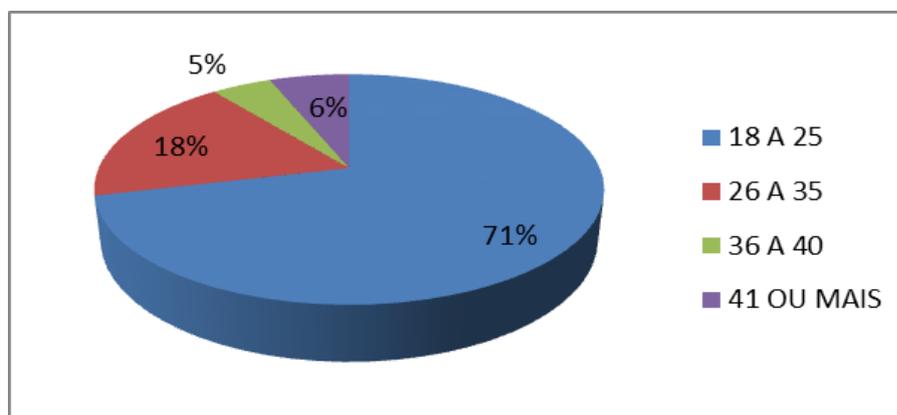
Gráfico 1 - Turno dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (Campus Salvador) - Outubro 2014



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A pesquisa abrangeu alunos de diversas faixas etárias de idade, contudo na pesquisa realizada pode-se perceber que mais de 71% dos entrevistados estão na faixa etária de idade de 18 a 25 anos conforme demonstra Gráfico 2.

Gráfico 2 - Idade dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (Campus Salvador) - Outubro 2014

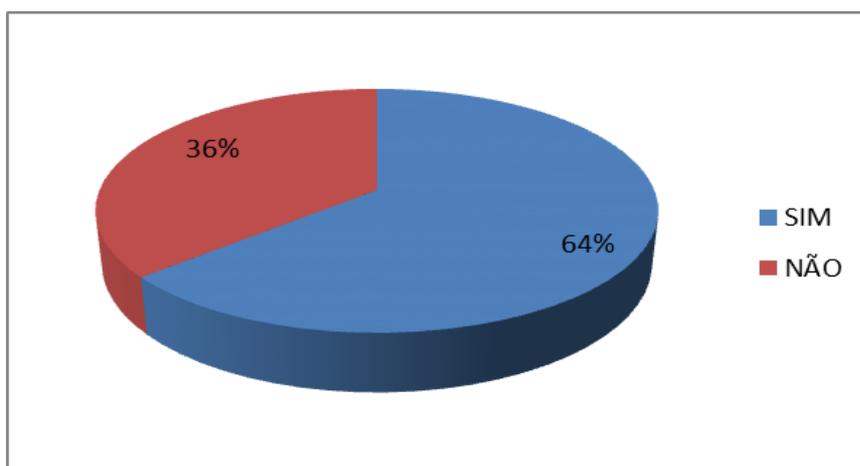


Fonte: Elaboração Própria, 2014

O fator idade (Gráfico 2) é um dado importante para a pesquisa, como se trata de competências e habilidade do Administrador para ingressar no mercado de trabalho de Salvador os alunos entrevistados fazem parte da população economicamente ativa e que busca uma formação e qualificação para um bom posicionamento no mercado de trabalho, a graduação é uma das formas de diferenciação para o mercado de trabalho de Salvador.

O Gráfico 3, mostra que 64 % dos alunos entrevistados se sentem preparados para os desafios constantes e mudanças repentinas na economia que afetam diversas áreas da economia do mercado de trabalho de Salvador e de diversas outras regiões, inclusive na área pública.

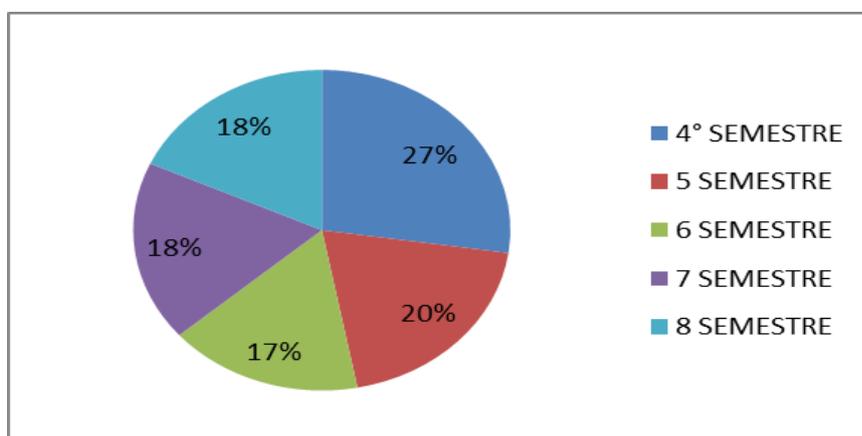
Gráfico 3 - Preparação para o mercado de trabalho de Salvador de Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (Campus Salvador) - Outubro 2014



Fonte: Elaboração Própria,2014

O perfil dos estudantes durante a entrevistas foram alunos do 4º (quarto) ao 8º (oitavo), como descreve o Gráfico 4, durante o período da pesquisa com os discentes da Universidade do Estado da Bahia- UNEB.

Gráfico 4 - Semestre de estudo dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (Campus I) - Outubro 2014



Fonte: Elaboração Própria,2014

Para analisar os dados referentes às competências e às opiniões dos alunos com relação a sua relevância (competência) como habilitador para ingressar no mercado de trabalho de Salvador, foi atribuído notas de 1 a 5 para cada competência descrita no formulário de entrevista e todas as competências descritas no formulário são as mesmas competências descrita pela resolução do MEC, nº 1, de 2 de fevereiro de 2004. Para identificar as competências foi atribuído notas de 1 a 5, no qual a nota 1 (um) é atribuído um valor com ruim, a nota 2(dois) é atribuído com um valor de regular e assim por diante conforme descreve a Quadro 3. Para cada resposta dos alunos iam sendo devidamente preenchido o quadro e ao final da quantidade dos entrevistados foi possível descrever em percentagem as competências mais relevantes. No estudo foi possível perceber que as competências (I, IV, V e VII) receberam notas 5 de mais de 50% dos entrevistados (ver Quadro 3) e foram configuradas com competências de cunho excelente para o ingresso no mercado de trabalho de Salvador. Já a (VIII) competência foi considerada por 23 alunos, cerca de 35% do total entrevistados, como uma competência de cunho regular para ingresso no mercado de trabalho de trabalho de Salvador.

A pesquisa teve como objetivo identificar a visão do aluno com relação ao curso de administração da UNEB, e quantificar os dados para melhor interpretá-los. As competências são subjetivas mais através da pesquisa existe um resultado positivo com relação às competências desenvolvidas pelo curso de Bacharelado de Administração da UNEB.

Quadro 3 - Relevância das competências conforme opinião dos discentes da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

(continua)

Competências	Irrelevante	%	Pouco Relevante	%	Relevante	%	Muito Relevante	%	Relevantíssimo	%	Opinião dos alunos	Alunos
I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	2	3	1	2	4	6	17	26	42	64	42 alunos atribuíram a primeira competência com uma competência (relevantíssima) como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 64% dos entrevistados.	66
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	3	5	2	3	11	17	17	26	33	50	17 alunos atribuíram a nota 4 (quatro) para a competências 2(dois) o que compreendeu cerca de 26% dos entrevistados e que caracterizaram esta competências como muito relevante competência para ingressar no mercado de trabalho de Salvador.	66
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	4	6	4	6	12	18	31	47	15	23	31 alunos atribuíram a nota 4 (quatro) para a competências 3(três) o que compreendeu cerca de 47% dos entrevistados e que caracterizaram esta competências como muito relevante para ingressar no mercado de trabalho de Salvador.	66

Quadro 3 - Relevância das competências conforme opinião dos discentes da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

(continua)

Competências	Irrelevante	%	Pouco Relevante	%	Relevante	%	Muito Relevante	%	Relevantíssimo	%	Opinião dos alunos	Alunos
IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	1	2	1	2	6	9	18	27	40	61	40 alunos atribuíram a competência 4 (quatro) com uma competência relevantíssima como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 61% dos entrevistados.	66
V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	3	5	0	0	8	12	14	21	41	62	41 alunos atribuíram a competência 5 (cinco) com uma competência relevantíssima como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 62% dos entrevistados.	66
VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;	5	8	3	5	19	29	15	23	24	36	24 alunos atribuíram a competência 6 (seis) a nota 5 (cinco), o que caracterizaram com uma competência relevantíssima como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 36% dos entrevistados.	66

Quadro 3 - Relevância das competências conforme opinião dos discentes da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

(conclusão)

Competências	Irrelevante	%	Pouco Relevante	%	Relevante	%	Muito Relevante	%	Relevantíssimo	%	Opinião dos alunos	Alunos
VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e	2	3	0	0	5	8	25	38	34	52	34 alunos atribuíram a competência 7 (sete) a nota 5 (cinco), o que caracterizaram com uma competência relevantíssima como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 52% dos entrevistados.	66
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	5	8	9	14	23	35	14	21	15	23	23 alunos atribuíram a competência 8(oito) a nota 3(três) o que caracterizou esta competência como uma competência relevante para ingresso no mercado de trabalho de Salvador.	66

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

7.4 RESULTADOS

Durante as entrevistas, os alunos do curso de Bacharelado em Administração afirmaram que a opção pela área pública é pela falta de estabilidade no mercado de trabalho e as várias crises econômicas fazem com que muitos graduandos de diversas áreas inclusive de administração tenham o mesmo pensamento de ingressarem no serviço público, justamente devido a estabilidade.

No estudo proposto foram pesquisados 8 (oito) concursos a nível nacional e um concurso do Estado da Bahia para área de formados em Bacharel de Administração. O intuito dessa pesquisa foi comparar o que o MEC propõe quantas a competência que devem ser desenvolvidas no administrador e o que mercado de Salvador exige, como não foram encontrados concursos para administrador diretamente para o mercado de Salvador, foram escolhidos concursos a nível nacional para efetuar essa avaliação. Para isto foi efetuado o Quadro 4, comparando as competências descritas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) da resolução nº 1, de fevereiro de 2004 e as competências exigidas pelos concursos públicos com foco no mercado de Salvador.

Quadro 4 - Comparativo de competências pelo MEC e a área da Administração Pública - Salvador - 2014

(continua)

Competências exigidas pelo MEC	Competências exigidas pela Administração Pública	Opinião dos Alunos com relação às competências exigidas pelo MEC
I. Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	I. Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos;	42 alunos atribuíram a primeira competência com uma competência excelente como habilitador para ingresso no mercado de trabalho de Salvador, o que correspondeu um total de 64% dos entrevistados (ver Quadro 3).
II. Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive	II. Produzir dados e informações que sirvam de base à tomada de decisões quanto ao	17 alunos atribuíram a nota 4 (quatro) para a competências 2 (dois) o

Quadro 4 - Comparativo de competências pelo MEC e a área da Administração Pública -
Salvador - 2014

(continua)

Competências exigidas pelo MEC	Competências exigidas pela Administração Pública	Opinião dos Alunos com relação às competências exigidas pelo MEC
nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	acompanhamento e execução das atividades dos programas destinados ao atendimento das demandas da área;	que corresponde cerca de 26% dos entrevistados e que caracterizaram esta competência como uma boa competência para ingressar no mercado de trabalho de Salvador (ver Quadro 3).
III. Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	III. Analisar projetos ou planos de organização de serviços para a aplicação de processamento eletrônico;	31 alunos atribuíram a nota 4 (quatro) para a competências 3(três) o que corresponde cerca de 47% dos entrevistados e que caracterizaram estas competências como uma boa competência para ingressar no mercado de trabalho de Salvador (ver quadro 3).
IV. Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	IV. Elaborar relatórios conclusivos ou de acompanhamento sobre suas atividades;	40 alunos atribuíram a competência 4 (quatro) com uma competência excelente como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 61% dos entrevistados (ver Quadro 3).

Quadro 4 - Comparativo de competências pelo MEC e a área da Administração Pública -
Salvador - 2014

(conclusão)

Competências exigidas pelo MEC	Competências exigidas pela Administração Pública	Opinião dos Alunos com relação às competências exigidas pelo MEC
V. Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	V. Definir e coletar dados que visem a estudos com o objetivo de dinamizar o exercício das atividades organizadas sob a forma de sistema;	41 alunos atribuíram a competência 5 (cinco) com uma competência excelente como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 62% dos entrevistados (ver Quadro 3).
VI. Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;	VI. Examinar projetos de desenvolvimento de metodologia para aprimoramento dos sistemas administrativos;	24 alunos atribuíram a competência 6 (seis) a nota 5 (cinco), o que caracterizaram com uma competência excelente como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 36% dos entrevistados.
VII. Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.	VII. Estudar e analisar programas e projetos que envolvam matéria de sua especialidade, em harmonia com os objetivos definidos no plano governamental.	34 alunos atribuíram a competência 7 (sete) a nota 5 (cinco), o que caracterizaram com uma competência excelente como habilitador para ingresso no mercado de trabalho, o que correspondeu um total de 52% dos entrevistados.

Fonte: Elaboração Própria, 2014

Percebe-se no Quadro 4 uma diferença visível entre o estudo das competências exigidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) constantes da resolução nº 1 de 2 de fevereiro de 2004 e as competências exigidas pelos editais de concursos públicos para a área de formação de Bacharel de Administração.

Pode-se observar que no Quadro 5, a competência da esquerda que foi lincada como exemplo do estudo está em desenvolvimento no profissional em formação, isso é completamente justificado tendo em vista que a elaboração desta competência partiu da resolução nº 2 do MEC que orienta o desenvolvimento dos cursos de nível superior em especial dos cursos superiores em Administração. Como é uma competência diretamente ligada ao meio acadêmico conseqüentemente ela estará em desenvolvimento, tendo em vista que o objetivo de uma academia é produzir e desenvolver conhecimento. Já as competências descritas acima da direita subentendem-se que já foram desenvolvidas, ou seja, no momento que o profissional ingressar na sua atividade o mesmo deverá estar munido de tais conhecimentos e competências.

Quadro 5 - Análise de competências

Competências em desenvolvimento	Competências para a prática
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.	Elaborar relatórios conclusivos ou de acompanhamento sobre suas atividades.

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

7.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo foi possível identificar que a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) utiliza na sua matriz curricular de 2011.1 as competências exigidas pela resolução do Ministério da Educação e Cultura (MEC), nº 1, de 02 de fevereiro, pois a matriz curricular 2011.1 do curso de Bacharel em Administração segue as Diretrizes do Conselho Nacional de Ensino Superior (DCNES) que foi implantada através da resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, ou seja, a resolução de MEC foi de 2004 e a UNEB implementou as competências um

pouco depois através da (DCNES). Apesar de Universidade do Estado da Bahia (UNEB), contemplar as competências de exigência do MEC, apenas uma disciplina de Administração Pública contempla a matriz curricular 2011.1 da UNEB para os que desejam fazer parte da economia no primeiro setor, o que se pode considerar insuficiente para contemplar a opinião dos alunos em relação ao mercado.

O estudo com os discentes possibilitou identificar a opinião com relação a relevâncias das competências para o ingresso no mercado de trabalho de Salvador no setor público, para isto foram atribuídos 2 (dois) quadros: o Quadro 3 foi possível identificar a relevância das competências através de valores atribuído as mesmas. Também foi possível identificar (através do Quadro 3) que as competências (I, IV, V e VII) tiveram notas 5 de mais de 50% do total de entrevistado e foi considerado com uma competência excelente como habilitador para ingresso no mercado de trabalho de Salvador. Já o Quadro 4 apresentou um comparativo das principais competências exigidas nos editais públicos, as competências do MEC, e a opinião dos alunos, com base nas entrevistas e pesquisas bibliográficas.

Conclui-se através do Quadro 4 que é perceptível uma diferença de competências exigidas nos editais de concurso público e das competências exigidas pelo MEC, a competência exigida pelos editais de concurso público tem que já está formada no Bacharel em Administração e a exigida pelo MEC estará em formação durante a vida acadêmica do aluno da UNEB. Afinal, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) estabelece as diretrizes para as Instituições de Ensino Superior (IES), inclusive para a UNEB, para a formação do Bacharel em Administração. Cabem as Instituições de Ensino Superior (IES), docentes e discentes a manutenção destas diretrizes relacionando ao mercado de trabalho inclusive o que abrange o setor público da economia.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Conselho Nacional de Educação**. Resolução CES/CNE nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2014.

BRASIL. Decreto-lei n. 4.769 de 09 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 set. 1965. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/legislacao/leis/1965/Lei4769.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração,

Bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01_04.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2014

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2004**. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/2004/censosuperior/Resumo_tecnico-Censo_2004.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2014.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Censo da Educação Superior de 2009. Inep, 2011. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo_tecnico2009.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2013.

CONTIJO, Claudio. **Raízes da crise financeira dos derivativos subprime**. Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20342.pdf>>, Acesso em: 20 ago. 2014.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Ementário**. Disponível em: <<http://www.uneb.br/salvador/dch/administracao/ocurso/ementario/>>. Acesso em: 24 out. 2014.

PIRES, Regina; MACHADO, Jessé; VELASCO, Miriam Medina. **A prática profissional do administrador: atuação dos egressos do DCH-I/UNEB**. Salvador: UNEB, 2014.

VIANNA, Wanderley Theodorico. **Administrador: uma profissão bem sucedida. Síntese Histórica**. Rio de Janeiro: CRA-RJ, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica formal**. São Paulo: Atlas, 2001.

8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO¹

Ana Gleice Nascimento Silva
Giselle Araújo
Luciana Costa Leal²

RESUMO

Diante da necessidade das empresas se tornarem mais competitivas no mercado empresarial e percebendo a importância do indivíduo para alcançar resultados positivos, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de seus funcionários já faz parte da realidade de diversas organizações. A QVT afeta diretamente a vida do colaborador e conseqüentemente nos resultados da organização. Este artigo tem como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma ferramenta de gestão e os fatores que a influenciam bem como os seus resultados no processo crescente de desenvolvimento das organizações. Serão apresentados neste estudo os principais modelos e indicadores de QVT e como um bom programa de Qualidade de Vida no Trabalho pode proporcionar condições de desenvolvimento pessoal ao indivíduo e como isso reflete na sua eficácia organizacional.

Palavras-Chave: Qualidade de vida no trabalho. Eficácia organizacional. Modelos de QVT. Indicadores de QVT. Programas de QVT.

¹ Artigo resultante de Projeto LABADM (Atividade Prática Supervisionada) do 3º/4º do curso de Administração do IBES.

² Alunos do curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

ABSTRACT

Given the need for companies to become more competitive in the business market and realizing the importance of the individual to achieve positive results, the concern with the quality of work life (QWL) of employees already part of the reality of many organizations. The QWL directly affects the life of the employee and therefore the results of the organization. This article aims to analyze the quality of work life (QWL) as a management tool and the factors that influence it and its results in the growing process of developing organizations. The main models and indicators of QWL as a good program and quality of work life can provide conditions for personal development to the individual and how this reflects on their organizational effectiveness will be presented in this study.

Keywords: Quality of work life. Organizational effectiveness. Models of QWL. QWL indicators. QWL Programs.

8.1 INTRODUÇÃO

No mundo atual globalizado e cada vez mais competitivo a busca por resultados se torna um desafio maior para as organizações empresarias. Neste contexto o trabalhador deixa de ser um simples coadjuvante e passa a ser a peça fundamental, influenciando de maneira significativa na eficiência e eficácia da organização, por meio de seus pensamentos, atitudes e grau de envolvimento nos aspectos da empresa.

Percebendo assim a importância do indivíduo para alcançar resultados positivos, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de seus funcionários já faz parte da realidade de diversas organizações, por isso as mesmas vêm investindo mais e mais em programas de qualidade de vida no trabalho, que afeta diretamente a vida do colaborador refletindo nos resultados da organização.

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma ferramenta de gestão bem como os fatores que a influenciam e seus resultados no processo crescente de desenvolvimento das organizações. Essa análise será realizada por meio de pesquisa bibliográfica e uma análise dos programas de qualidade de vida criados pela empresa Shell.

Esta pesquisa visa responder as seguintes perguntas: Em que consiste Qualidade de vida no trabalho? Qual a influência da Qualidade de Vida no Trabalho no processo produtivo da organização empresarial? De que maneira as ações e programas de QVT refletem nos resultados das organizações?

8.2 CONCEITO DE QUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não é nenhuma novidade, segundo Rodrigues (1994), “A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.”

Chiavenato (2010) declara que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi criada por Louis Davis na década de 1970 ao desenvolver um projeto de plano de cargo e que para este

pesquisador QVT refere-se a preocupação com o bem estar geral do funcionário e no desempenho das suas funções.

Ao longo dos anos o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho sofreu evoluções, como descritas na tabela a seguir:

Quadro 1 - Evolução do conceito de QVT

EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT	
Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos anônimos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnicas.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica como a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democrática eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um modismo passageiro.

Fonte: NADLER; LAWLER apud FERNANDES, 1996, p. 42.

E hoje a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como forma de pensar que envolve o homem, trabalho e as corporações, tendo como um dos aspectos principais a preocupação com o bem-estar do trabalhador e sua influencia no processo produtivo, mas precisamente a eficácia organizacional.

QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e qualidade de vida (CHIAVENATO, 2010, p. 487),

O fato é que:

nenhuma organização pode oferecer produtos ou serviços de qualidade se seus funcionários não tiverem um bom nível de qualidade de vida. É fundamental, portanto, que a empresa venha se preocupar com o desempenho das pessoas e com as suas atitudes em relação a qualidade de vida no trabalho (ROSSI; MEURS; PERREWÉ, 2013).

Utilizando essa mesma linha de raciocínio, Fernandes (1996) afirma que

QVT é uma estratégia gerencial visando a integração do ser humano à organização para elevar o máximo possível o bem-estar do trabalhador com a organização e seu trabalho, pela satisfação de suas necessidades de crescimento pessoal e profissional e ao mesmo tempo, diminuir seu esforço e aumentar seu desempenho (FERNANDES, 1996).

Diante deste contexto a relação entre QVT e produtividade, fica bem clara, a empresa para poder atingir níveis elevados de produtividade com excelência em qualidade, necessita de colaboradores motivados e que tenham disponibilidade e interesse em participar ativamente nas atividades que realizam dentro da organização.

Com a importância cada vez maior do homem para alcançar resultados positivos e satisfatórios as organizações precisam oferecer aos seus colaboradores ambientes de trabalho favoráveis a realização das suas tarefas e do seu bem-estar em geral, por isso investir em programas de QVT significa investir no desenvolvimento da organização.

8.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

“O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT.” (CHIAVENATO, 2010, p. 488), e para apresentar esses fatores que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho diversos autores apresentam modelos de QVT, dentre os quais os mais importantes são os de Nadler e Lawer, de Hackman e Oldham e o de Walton, ambos destacam indicadores que determinam a qualidade de vida dos trabalhadores e conseqüentemente a produtividade da organização, estes serão estudados a seguir.

8.3.1 Modelo de QVT de Nadler e Lawler

De acordo com Chiavenato (2010), a Qualidade de Vida no Trabalho para Nadler e Lawler está baseada em quatro aspectos:

- **Participação dos colaboradores nas decisões:** membros de vários níveis hierárquicos devem participar da tomada de decisões;
- **Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;**
- **Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional:** a recompensa influencia significativamente a motivação e o desempenho no trabalho. Isso pode ser realizado através, por exemplo, da participação do lucro e resultados;
- **Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho:** esse aspecto está relacionado a melhoria do trabalho físico bem como seus indicadores, como redução de jornada de trabalho, oferecer postos de trabalho ergonomicamente correto e melhorar as condições de trabalho em geral.

Nadler e Lawler partem do preceito de que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho devem encontrar meios de que o trabalho faça com que as pessoas sintam melhores ao invés de se concentrar em apenas encontrar maneiras das pessoas trabalharem melhor e apresentam a importância do homem em ser parte integrante da organização, deixando de ser apenas um mero coadjuvante no processo produtivo, passando a participar do processo de tomada de decisões.

8.3.2 Modelo de QVT de Hackmana e Oldhan

De acordo com FERNANDES (1996), a abordagem sobre Qualidade de Vida no Trabalho feita por Hackman e Oldham tem como conjectura que a realização pessoal e profissional é decorrente de três estados psicológicos críticos que o homem experimenta na sua relação com o trabalho:

- Percepção de significância do trabalho (PST);
- Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRR);
- Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CTR).

De forma que quanto mais esses três estados estão presentes no indivíduo a motivação para o trabalho desenvolvida por ele também será maior, conseqüentemente a motivação gerada será baseada no trabalho em si e não em gratificações externas e controladas por outros.

Para os estudiosos Hackman e Oldhan, esses estados psicológicos são sofridos alterações conforme as dimensões do cargo, sendo assim aspecto determinante na QVT. As dimensões de cargo são (CHIAVENATO, 2010, p. 489):

- **Variação de habilidades:** o cargo deve exigir diversas e diferentes habilidades, conhecimentos e competências;
- **Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser executado por completo, do início ao fim, com o intuito de gerar um resultado visível;
- **Significado da tarefa:** o indivíduo deve ter a percepção de que o seu trabalho tem influência sobre o trabalho dos outros, tanto na organização como fora dela;
- **Autonomia:** liberdade dada ao indivíduo para que o mesmo possa planejar e executar as suas atividades e independência para executá-las;
- **Retroação do próprio trabalho:** a atividade deve gerar informações de retorno à pessoa para que a mesma possa avaliar o seu desempenho;
- **Retroação extrínseca:** deve haver um retorno por meio de colegas, superiores ou clientes sobre o desenvolvimento do trabalho;
- **Inter - relacionamento:** a atividade deve promover um contato interpessoal entre o executor e outras pessoas ou até mesmo clientes (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

Conforme Chiavenato (2010) o modelo de QVT apresentado por Hackman & Oldham destaca que as dimensões do cargo é fator determinante da QVT, pelo fato de promoverem satisfação pessoal ao trabalhador como conseqüência do desenvolvimento das suas tarefas.

Por isso é fundamental apresentar ao colaborador a importância da sua tarefa por mais simples que a mesma aparente ser, visto que a sua tarefa afeta todo o processo produtivo, bem como todos os envolvidos na organização e será por meio do feedback, que esta dividido em retroação do próprio e retroação extrínseca, que o trabalhador poderá auto-avaliar seu desempenho e corrigir as falhas para assim alcançar a eficiência e eficácia na realização das suas tarefas.

8.3.3 Modelo QVT de Walton

O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton apresenta oito fatores que afetam ao QVT:

Quadro 2 - Modelo de Walton

Fatores que afetam a QVT		Indicadores de QVT
1	Compensação justa e adequada	Salário adequado ao trabalho; Equidade interna e externa.
2	Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornadas de trabalho; Ambiente físico adequado.
3	Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; Significado e Identidade da tarefa; Variedade de habilidades; Retroação e retro informação.
4	Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	Possibilidade de carreira; Crescimento e desenvolvimento profissional; Segurança no emprego.
5	Integração social na organização	Ausência de preconceito; Igualdade de Oportunidades; Relacionamento; Senso comum.
6	Constitucionalismo	Direito de proteção ao trabalhador; Privacidade pessoal; Tratamento imparcial; Liberdade de expressão.
7	O Trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado no trabalho; Estabilidade nos horários; Tempo para lazer com a família.
8	Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa; Responsabilidade social; Responsabilidade pelos produtos e/ou serviços; Práticas de emprego.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2010, p. 489-490.

Esses indicadores demonstram a importância do homem e seu bem-estar para o desenvolvimento da empresa. Nota-se que os indicadores de QVT envolvem a vida do colaborador tanto dentro da organização quanto fora dela, na sua vida social. Isso pode bem notado no fator: **Trabalho e o espaço total de vida**, que trata do controle do tempo para não impedir que o funcionário também realize as suas atividades particulares e familiares.

Outro fator de grande importância e que afeta diretamente a motivação do funcionário é a **Oportunidades de crescimento contínuo**, onde a empresa proporciona crescimento, disponibilizando oportunidades de carreira. A organização deve estimular o crescimento dos seus colaboradores, e demonstrar que todos são capazes de superar as suas próprias expectativas, isso pode ser feito não somente no aspecto profissional, mas em termos de crescimento pessoais, promovendo assim um sentido de segurança perante o trabalho, o qual esta desempenhando.

8.4 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Tendo como referência os modelos de QVT é possível para as organizações implantarem programas de bem-estar direcionados aos colaboradores ou até mesmo desenvolver seus próprios modelos conforme a sua necessidade e realidade. Estes programas é uma das mais eficazes maneiras de obtenção do comprometimento do indivíduo, visto que proporcionam a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais que influenciam suas áreas de trabalho. Conforme Chiavenato (2010, p. 490) um programa de QVT apresenta três componentes importantes:

- Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde;
- Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade e estresse;
- Encorajar seus funcionários a mudar de estilo de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

São inúmeros os programas de qualidade de vida no trabalho, que podem ser utilizados pelas organizações e com custo bem baixo, mas que geram resultados significativos, por exemplo, programas sobre ergonomia que refletem no aumento do desempenho nas atividades, redução dos acidentes de trabalho.

Chiavenato (2010, p. 488) apresenta a empresa Shell como referência na prática de programas de qualidade e que investe fortemente na melhoria da QVT deus funcionários para poder garantir maior produtividade. A empresa, por exemplo, realizou uma pesquisa com 60% dos seus colaboradores para determinar o perfil de saúde e os fatores de riscos. Esta pesquisa faz parte de um programa de QVT, que foi implantado desde 1961. Dentre 1.846 funcionários que foram consultados, o levantamento apresentou os seguintes dados:

- 96% têm dieta inadequada com alto consumo de gordura e açúcar;
- 80% são sedentários;

- 71% com excesso de peso;
- 17% hipertensos;
- 30% realizam automedicação

Com base esses dados obtidos a estratégia utilizada pela Shell é investir em restaurantes especializados em refeição mais leve e de fitness Center nas unidades.

A empresa também disponibiliza terapeutas para ar suporte aos colaboradores que estão enfrentando problemas, como divorcio, morte de ente querido, etc.

A Shell desenvolve outros programas de QVT, para varias áreas diferentes, mas todas voltadas ao bem estar do funcionário, pois a empresa sabe que um colaborador satisfeito, motivado e saudável gera uma maior produtividade e diminui os custos com doenças. Desde 2009, ela através do Programa Viva Bem, desenvolve inúmeras atividades com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos seus trabalhadores. O programa é composto de inúmeras ações, das quais se pode citar o combate do tabagismo e o incentivo a pratica de atividades físicas. “A idéia é promover uma mudança de cultura em beneficio de um estilo de vida mais saudável”, afirma a enfermeira do trabalho Monique Varela, do Viva Bem.

8.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o trabalho apresentado, com base em pesquisas bibliográficas, podemos concluir que a Qualidade de Vida no Trabalho consiste na preocupação das organizações com o bem-estar dos seus colaboradores visto que este fator influencia diretamente na eficácia organizacional. Em outras palavras um funcionário motivado e satisfeito produz muito mais e melhor, isso fez com que a busca pela Qualidade de Vida no Trabalho deixasse de ser um diferencial competitivo para ser um a condição de sobrevivência das organizações neste mercado tão competitivo e cada vez mais exigente.

Um dos caminhos para obter a Qualidade de Vida no Trabalho é por meio de programas e ações de QVT, que visam melhorias para as pessoas, e estes não devem ser considerados custos adicionais para as organizações, mas sim investimento, visto que o custo com afastamentos e processos trabalhistas são bem mais elevados.

Dessa forma, é evidente que quanto mais a empresa investir em qualidade de vida dos seus colaboradores maior também será o resultado no que se refere a produtividade, qualidade dos produtos ou/e serviços oferecidos e nos aspectos financeiros para as mesmas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CLARA, Maria. **Programas de qualidade de vida no trabalho**. Abril, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/programas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/29176/>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

ROSSI, Ana Maria; MEURS, James A.; PERREWÉ, Pameia L. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: sentido e significado para empresa e colaborador**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar - Bahia: Casa da Qualidade**, 1996.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto-realização humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação - ICPG, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

RODRIGUES, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As Melhores empresas no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a pratica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n.1, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.,br/scielo.php?pid=S1415-65552001000100010&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 nov. 2014.

9 PERFIL DO ADMINISTRADOR: FORMAÇÃO ACADÊMICA OU VIVÊNCIA PRÁTICA?¹

Fernanda de Jesus Santos
João Leonardo dos Anjos Santos
Joseane Santana da Silva
Matheus de Almeida Costa²

RESUMO

Este artigo acadêmico tem como objetivo confrontar diferentes teses literárias no âmbito das teorias administrativas, utilizando como embasamento, a pesquisa por revisão bibliográfica, que apresenta uma variedade de autores que mostram teorias divergentes sobre a temática proposta para o estudo que visa o entendimento da questão: a formação acadêmica ou a experiência prática? E através deste questionamento, compreender os diferentes perfis de gestores na atualidade, além de analisar a importância do administrador por formação acadêmica e sua influência nas experiências práticas vivenciadas pelo gestor na atualidade.

Palavras-chave: Administração. Experiência prática. Formação acadêmica.

¹ Artigo resultante de Projeto LABADM (Atividade Prática Supervisionada) do 1º/2º do curso de Administração do IBES.

² Alunos do curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior – IBES.

ABSTRACT

This academic article aims to confront different literary theories at field of the managerial theories, using as a basis a searching by literature review, where there is a variety of authors that shows divergent theories about the proposed theme to study to understand the issue: the academic training or practical experience? And through this questioning, understanding the different profiles of managers today, and analyzing the importance of academic training for the manager, and his influence on practical experiences lived by the manager today.

Keywords: Management. Practical experience. Academic training.

9.1 INTRODUÇÃO

A crescente disputa mercadológica no cenário mundial, marcada pela competitividade entre as empresas, exige dos gestores uma contínua capacidade de administração, visando alcançar eficiência e eficácia. Em razão disso, propõe-se neste artigo, a seguinte questão de pesquisa: Na gestão contemporânea, qual a dimensão mais importante quanto ao perfil administrador; a formação acadêmica ou a experiência prática?

Considerando a pertinência de investigar qual a dimensão mais importante na função do administrador, a formação acadêmica ou a experiência prática, destaca-se os seguintes objetivos:

- Compreender os diferentes perfis de administradores na atualidade.
- Analisar a importância do perfil do administrador voltado para o âmbito acadêmico e o impacto das vivências práticas em seu desempenho.

Considerando o já mencionado atual ambiente empresarial, marcado pela globalização, o advento de novas tecnologias e a crescente competição entre mercados; a realização deste artigo acadêmico se justifica na medida em que poderá contribuir de forma analítica para um maior entendimento dos dois perfis de administradores: acadêmico e o prático.

Para que se possa alcançar os objetivos traçados aqui, será adotada como metodologia de pesquisa uma revisão de literatura; dessa forma será possível melhor compreender tal temática.

9.2 REFLETINDO SOBRE O PERFIL DO ADMINISTRADOR: FORMAÇÃO ACADÊMICA OU VIVÊNCIA PRÁTICA

Para Drucker (1965) *apud* Silva (2001, p. 6), “a administração é o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos para o expresso propósito de alcance das metas predeterminadas”. Isso implica em dizer que o principal objetivo do administrador é a melhoria do processo produtivo ou de serviços por meio do gerenciamento destes processos, da gestão de pessoas e do aproveitamento de recursos disponíveis visando a melhoria contínua de performance da organização em todos os níveis.

Dentro da definição entre os perfis de gestores, notam-se dois muito peculiares. O gestor por formação acadêmica e o gestor por prática.

Para o desenvolvimento de ações coordenadas dentro de uma organização, é necessário, tanto para um perfil quanto para o outro, o planejamento destas ações. Porém, o que difere um perfil do outro é a forma como esse planejamento é feito. Cada forma de planejamento é chamada de teoria.

Segundo Silva (2001, p. 5), “uma teoria é um conjunto de conceitos e ideias que explica e prediz fenômenos sociais e físicos.” Sendo assim, tomando como base os postulados de desse autor, o conceito de teoria do gestor prático e acadêmico se define por:

- Teorias de Configuração: Teorias desenvolvidas pelos próprios estudiosos ou aprendidas de outros com o tempo ou como resultado das experiências. Perfil condizente com o gestor por prática, ou o tão conhecido método de tentativa e erro, onde o indivíduo usa como agentes norteadores de suas ações, experiências vividas por si ou aprendidas por observância de outros indivíduos.
- Teorias Científicas: São desenvolvidas por meio de métodos científicos. Teorias acadêmicas estas desenvolvidas por estudiosos e pioneiros em alguns métodos de administração e por conta disso, tornaram-se referência na área. Encaixa-se neste perfil, o gestor que *a priori* teve formação acadêmica e com base nesses conhecimentos, norteiam suas atitudes e ações diretivas dentro das organizações.

O perfil prático de administração, ainda nos primórdios da revolução industrial, pode ser representado por aqueles que hoje são referências bibliográficas no assunto, porém eram meramente gestores práticos e que se utilizavam das suas próprias experiências para o aprimoramento de técnicas que chamamos hoje como Teoria Científica da Administração introduzida por Frederick W. Taylor em 1903.

Ainda segundo Silva (2001), as funções da administração compreendem em planejar, organizar, dirigir e controlar. Tais funções podem ser desempenhadas por um indivíduo não acadêmico, porém, a partir das funções administrativas propostas pelo autor, a administração é propositada, ou seja, há a complementação de atividades com outras pessoas e por elas, com o uso adequado de recursos disponíveis.

Desse modo, Silva (2001) afirma que a administração precisa ser planejada na busca de objetivos e metas; organizada para a designação de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos e alocação de recursos para estes departamentos; dirigida para que os indivíduos da organização realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos; controlada para que haja a comparação do desempenho atual com os padrões predeterminados.

Sendo assim, a administração não pode ser, em seu princípio apenas intuitiva, mas sim partida de um plano proposital, o que leva todo acadêmico a aderir a lançar mão de uma ou parte de várias teorias administrativas para a execução de suas funções organizacionais.

9.2.1 Perfis do administrador na atualidade

Conforme Fleury (2004) *apud* Guimarães (2010), o conceito de competências do administrador que compreende o CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, transpõem os fatores essenciais para o gestor contemporâneo; o que aumenta ainda mais a importância da experiência prática do administrador para o cotidiano organizacional atual.

Percebe-se a mudança de pensamento organizacional através da história desde os conceitos de Administração Clássica e Científica de Taylor e Fayol em que o foco institucional era no produto, e o colaborador era visto sob uma ótica meramente econômica.

Percebe-se assim que no cenário mundial em intensa mudança, os conceitos são aperfeiçoados constantemente e o profissional de administração deve se atualizar também com a mesma constância. O perfil acadêmico já não é mais o suficiente, por conta deste dinamismo e o diferencial baseado na vivência é tido como muito relevante.

Dentro do contexto funcional do administrador, Dias (1989) *apud* Mintzberg (1973) afirma que a primeira providência para preparar o administrador para que seja bem sucedido, é estudar o que de fato fazem em seu trabalho de forma que pode chegar a um conhecimento de suas atividades e, desta forma, prepara-lo para o desempenho otimizado de suas atividades.

Para Mintzberg (1973) os papéis gerenciais se dividem em dez papéis básicos que se agrupam em três principais. Papéis Interpessoais, Papéis Informacionais e Papéis Decisórios, de acordo com o esquema a seguir:

Quadro 1 - Papéis Gerenciais

Categoria	Papel básico	Característica
Papeis Interpessoais	Símbolo	É o desempenho de uma série de atividades de natureza legal, social, motivadora e cerimonial em virtude de sua pessoa ser o símbolo da organização ou da unidade de trabalho que é responsável.
	Líder	Refere-se ao relacionamento do administrador com seus subordinados. Inclui responsabilidades como seleção, treinamento, acompanhamento, motivação, promoção e exoneração de pessoal.
	Contato	Refere-se ao relacionamento do administrador com numerosos grupos e indivíduos fora de sua unidade/organização.
Papeis Informacionais	Monitor	Com esse papel, o administrador continuamente busca e é bombardeado com informações que o habilitam a entender o que acontece em sua unidade/organização e no ambiente em que estas se inserem.
	Disseminador	Como disseminador, o administrador passa informações externa para seus subordinados, bem como informações de um subordinado para outro.
	Porta Voz	Através deste papel o administrador fala em nome de sua unidade/organização.
Papeis Decisórios	Empreendedor	Neste papel, o administrador introduz e planeja grande parte das mudanças controlados que ocorrem na sua unidade/organização.
	Solucionador de Conflitos	O administrador lida com mudanças involuntárias e pressões sofridas pela sua organização.
	Alocador de Recursos	Faz parte e toma decisões relativas à alocação de recursos organizacionais que incluem: aprovação de projetos, orçamentos, programação de trabalhos dos subordinados e alocação do seu próprio tempo.
	Negociador	O administrador representa sua organização em negociações não rotineiras como vendas, contratos de serviços, acordos trabalhistas e outros com terceiros.

Fonte: MINTZBERG, 1989.

9.2.2 O impacto das vivências práticas para a atuação do administrador

Para Axley; McMahon (2006) e Nicolini (2003) *apud* Antonello (2007):

As instituições de ensino, sobretudo as voltadas à educação em Administração, tendem a reproduzir o modelo mecanicista das organizações do mundo industrializado e demonstram limitações para tratar dos desafios atuais (AXLEY 2006; McMAHON 2006; NICOLINI 2003 *apud* ANTONELLO 2007).

Observa-se uma crítica ao próprio sistema acadêmico de gestores, além de uma repetitividade e mecanização do ensino e que tal fator traz o despreparo por parte dos estudantes de administração para tratar dos desafios e dificuldades cotidianas e do exercer da função. Tais fatores trazem a necessidade de novas aprendizagens afim de “garantir” a empregabilidade, diz Antonello (2007).

Em citação aos estudos de Kolb (1997), Antonello (2007) afirma que há o surgimento de uma corrente que enfatiza a aprendizagem experiencial. Baseada nas vivências dos gestores, e com destaque para a importância das interações no processo de aprendizagem.

Para Ramsey (1954, p. 38) *apud* Kladis (1996) e Freitas (1996), “o indivíduo também é limitado no que se refere ao número de alternativas que consegue manipular em uma mesma situação.” Tal menção confirma a limitação teórica quanto às alternativas tomadas pelo indivíduo gestor diante de situações adversas. Tendo assim, suas decisões limitadas aos acadêmicos.

Argumenta Orlandini (2002):

O que o conhecimento acadêmico demonstra é que a teoria evita erros desnecessários, porém não assegura o sucesso do negócio. É importante salientar, porém, que com o grande crescimento, o mercado está se tornando mais e mais competitivo e aqueles que estão tomando a frente e utilizando administração profissional, consolidam sua posição, garantindo a sobrevivência de suas empresas (ORLANDINI, 2002, p. 1).

Complementa Chiavenato (2004, p. 617), “o administrador não pode confiar em estruturas, sistemas, regras e procedimentos, mas precisa, em vez disso, estar preparado para a adaptação contínua de novas maneiras.” E tal menção se completa quando ainda Chiavenato (2004) diz:

O equilíbrio sadio entre os princípios e a prática. A corporação deve buscar uma harmonia entre os princípios estabelecidos graças à sua experiência passada e a necessidade de adaptação às contínuas mudanças da sociedade moderna. A

predominância em um desses dois extremos pode conduzir a dois resultados inversos bastante negativos: o pragmatismo e a insistência na prática podem levar a experiências frustradas, enquanto a insistência nos princípios e procedimentos impede a flexibilidade da organização (CHIAVENATO, 2004. p. 165).

Observa-se, dessa forma, que segundo o entendimento de muitos autores e estudiosos sobre o certame, a relação entre a teoria (ciência acadêmica) e a prática (atuação no mercado de trabalho) do administrador constitui-se uma importante dimensão, pois na análise sistêmica do mercado contemporâneo, há influências impactantes das duas vertentes para o desenvolvimento e sucesso organizacional. E dadas essas duas vertentes, percebe-se ainda segundo os mesmos autores e estudiosos, que cada uma possui pontos fortes e disfunções embarcadas em ambas.

9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a revisão de literatura pesquisada, referente aos autores desse conteúdo, percebe-se que há um embate teórico entre os referidos pontos de vista que são: a vivência prática frente à formação acadêmica do administrador. Porém, também percebe-se que ambos os pontos de vista são relevantes para a formação ideológica do administrador contemporâneo, considerando que o ambiente empresarial exige um perfil cada vez mais eficiente e eficaz de gestor.

Tal ideologia é percebida através da pesquisa em uma correlação entre as duas vertentes do tema, tendo-as não como alternativas uma à outra, mas como complementares. Observa-se que a teoria acadêmica é um conjunto de teorias passadas que se tornaram ideologias através de seus precursores como Frederick Taylor e Jules Henri Fayol e que foram sendo aperfeiçoadas com o passar dos anos com novas experiências práticas que postularam seus experimentos e formaram a teoria acadêmica como Henry Mintzberg, Peter Drucker entre outros.

Outras teorias acadêmicas surgirão através de experimentos práticos e cotidianos, pois, a gestão é vista por estes estudiosos também como uma ciência ou uma arte que sofre influências contemporâneas constantemente assim como toda teoria acadêmica precisa ser revista e adaptada para os dias atuais.

Ademais, é possível presumir que o administrador – para alcançar o êxito esperado em sua área de atuação – necessita preocuparem-se com as duas dimensões citadas: a teoria e a prática; dessa forma poderá assumir uma posição cada vez mais estratégica nas organizações, representando assim um diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem Transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n.1, mar. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 617 p.

DIAS, Eduardo José Wence. **A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações**. Belo Horizonte: Bibliotecon, 1985.

GUIMARÃES, Sebastião. **CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/tgtreinamento/cha-4567594>> Acesso em: 14 nov. 2014.

ORLANDINI, Leandro. **Administração de Empresas - Teoria x Prática: o que o mercado procura?** 2002. Disponível em: <http://www.bonde.com.br/?id_bonde=1-14--173-20020410>. Acesso em: 14 nov. 2014.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 4-30.