



GESTÃO 1 MAXI 1

GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

Aliger Pereira
Fabiano Oliveira
(organizadores)

 **UNICEUSA**
Centro Universitário de Salvador




INTEGRA
empresa experimental do IBES e da FACSAL

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-917085-4-3



9 788591 708543

GESTÃO MAXI 1:
GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA
FABIANO VIANA OLIVEIRA
(Organizadores)

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-917085-4-3



9 788591 708543

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

**GESTÃO MAXI 1:
GESTÃO E EMPREENDEDORISMO**

**Salvador
Edição do Autor
2018**

INSTITUIÇÃO REALIZADORA:

Instituto Baiano de Ensino Superior

DIRETOR:

Prof. Daniel Jorge dos Santos Branco Borges

COORDENADORA PEDAGÓGICA:

Prof.ª. Paloma Martinez Veiga Branco

BIBLIOTECÁRIA:

Sr.ª. Raidalva Caldas de Santana

COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E ORGANIZADORES DO LIVRO

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

CORPO EDITORIAL E 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/FACSAL
Antônio Carlos Sanches Cardoso	http://lattes.cnpq.br/0541124234843003	acscardoso@uneb.br	IBES/FACSAL UNEB
Ariadna da Silva Bandeira	http://lattes.cnpq.br/3485458277222072	abandeira@uneb.br / adnabandeira@gmail.com	UNEB
Darluce da Silva Oliveira	http://lattes.cnpq.br/3911386518649435	dsoliveira05@yahoo.com.br	UNEB
Emília Maria Salvador Silva	http://lattes.cnpq.br/8439638524215842	esilva@uneb.br / bilatur@uol.com.br	UNEB
Fabiano Viana Oliveira	http://lattes.cnpq.br/3325770563552878	fvianaoliveira@uol.com.br	IBES/FACSAL UNEB
José Antônio Carneiro Leão	http://lattes.cnpq.br/1549215076163110	jleao@uneb.br	UNEB
Marcio Rocha Fontes	http://lattes.cnpq.br/0330108526468927	mrfontes@hotmail.com	IBES/FACSAL
Patrícia Couto Silva	http://lattes.cnpq.br/9253288147122608	mspcouth@gmail.com	IBES/FACSAL UNEB
Tânia Moura Benevides	http://lattes.cnpq.br/2494548196605610	taniabenevides@terra.com.br	UNEB

ASSISTENTE EDITORIAL E REVISÃO NORMATIVA

Juliana Vieira Santos Pereira

PROJETO GRÁFICO CAPA

P2

**APOIO
ÍNTEGRA****GRUPO DE PESQUISA**

Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS)

Acesso na web: <http://www.ibes.edu.br/> e <http://www.suafaculdade.com.br/facsal>

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

CEP: 41.720-040 - Tel.: (71) 3496-4050

G389 Gestão Maxi 1: gestão e empreendedorismo. / Aliger dos Santos Pereira; Fabiano Viana Oliveira. (Organizadores). - 1. ed. - Salvador: Editora Independente, 2018.
580 p.

ISBN: 978-85-917085-4-3

Coletânea de artigos

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Balanced scorecard. 4. Gestão de pessoas. 5. Interdisciplinaridade. I. Pereira, Aliger Santos II. Oliveira, Fabiano Viana (Organizadores.). III. Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA. IV. Instituto Salvador de Ensino e Cultura - ISEC.

CDU: 658

PREFÁCIO

Organizado pelos professores Aliger dos Santos Pereira e Fabiano Viana Oliveira, com apoio das equipes de profissionais do Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA) e (Faculdade Salvador) FACSAL. O livro GESTOR MAXI 1: GESTÃO E EMPREENDEDORISMO é o resultado de um belíssimo projeto de incentivo aos estudos organizacionais e expressa a grande interseção existente entre as teorias da administração e a práxis administrativa.

Temas correlatos a gestão e ao empreendedorismo nortearam a realização deste livro. Escrito por estudantes do curso de Bacharelado em Administração de Empresas, é composto de 26 artigos que unem uma fundamentação teórica robusta a pesquisa empírica realizada com método e objetividade, porém escritos num estilo leve que envolve o leitor e apresenta o resultado de análises organizacionais realizadas em empresas e instituições de pequeno, médio e grande porte.

Realizo a função de prefaciá-lo na posição de quem apoia incondicionalmente a associação, concomitante, do estudo teórico com a pesquisa empírica no processo de ensino/aprendizagem da administração e dos estudos organizacionais.

O estudo das teorias da administração consiste na discussão, debate e investigação de teorias, práticas e técnicas consagradas; ou seja, um conjunto de conhecimentos que tiveram sucesso quando foram aplicados na gestão das organizações, em determinadas épocas e contextos, mas que não são estáticos, na realidade estão em um dinâmico e constante processo de transformação e por isso necessitam constantemente de validação.

A pesquisa empírica, também denominada de pesquisa de campo, pode ser compreendida, como aquela em que é preciso a comprovação substantiva de alguma coisa, seja por meio da experimentação, ou pela observação de determinada realidade para o levantamento de dados em campo.

Já a relação da teoria com a pesquisa de campo serve para fundamentar e comprovar no plano empírico aquilo que foi discutido conceitualmente, ou, em outros casos, a observação e experimentação empírica proporcionam dados para sistematizar a teoria.

Com base no apresentado o estudo teórico apresentado neste livro dispensa uma verificação imediata no plano prático. No entanto, isso não quer dizer que esteja separado da realidade empresarial. Apenas não antecipa tal interação num primeiro momento, mas comprova que é possível realizar de forma harmônica o estudo teórico e a pesquisa empírica, por meio da análise de casos concretos que demonstram o alcance e eficácia das teorias, e

confirmam o axioma de que na gestão das organizações não há nada mais prático do que uma boa teoria.

José Gileá de Souza

(Link currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/1859314077706402>)

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano e cursando o Estágio de Pós-doutorado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social.

Professor da Universidade Salvador (UNIFACS), Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Professor Pesquisador I da Universidade Aberta do Brasil (UAB/CAPES);

APRESENTAÇÃO

**“Compartilhar o torna mais do que você é. Quanto mais você der para o mundo, mais a vida poderá retribuir”
(Jim Rohn).**

Este *e-book* é um instrumento para compartilhar os conhecimentos dos alunos da graduação do curso de Bacharelado de Administração de Empresas (UNEB, UNICEUSA e FACSAL) com orientação dos seus docentes de forma a propiciar aos discentes um espírito crítico o mais próximo possível de uma realidade empresarial real.

A partir do momento que este *e-book* compartilhar o conhecimento de 26 artigos, transferem-se informações, ideias, sugestões e experiências organizacionais relevantes, de pessoa com outras pessoas, assim como das empresas com outras empresas.

Este *e-book* denominado “GESTÃO MAXI 1: GESTÃO E EMPREENDEDORISMO” trata-se de um livro eletrônico feito para ser publicado na *internet* no qual as pessoas podem realizar seu *download* com o objetivo de proporcionar o compartilhamento de informações empresariais de forma *on line*, além do conteúdo está disponível a qualquer momento, pois acreditamos que não há um preço para o conhecimento, o mesmo deve ser público e gratuito.

São artigos elaborados no ano de 2017 e mostram os conhecimentos dos alunos em várias etapas de aprendizado no curso de Bacharelado em Administração de Empresas (UNEB, UNICEUSA e FACSAL), desde o primeiro semestre até o oitavo semestre. São conhecimentos relevantes para auxiliar no desenvolvimento humano de todos os colaboradores deste livro, bem como aos indivíduos que visam reciclar seus conhecimentos através da leitura deste *e-book*.

Os artigos também mostram casos empresariais a nível local (Região Metropolitana de Salvador - Bahia), existindo uma reflexão e um diálogo com as questões sustentáveis, políticas e culturais presentes nesta sociedade.

Desejamos a todos uma boa Leitura!

Aliger Pereira e Fabiano Oliveira

Coordenação do curso de Administração de Empresas (UNICEUSA e FACSAL)

RESUMO CURRICULAR DOS ORGANIZADORES

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

Titulação: Pós-Doutorado em andamento em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2018). 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).

Cargo Acadêmico: Docente (UNEB, UNICEUSA, IFBA, FACSAL), coordenadora do Curso de Administração Empresa (UNICEUSA e FACSAL), coordenou Curso de Turismo e Hotelaria (UNEB).

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: Doutorando em Educação e Contemporaneidade (UNEB). 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: Docente (UNICEUSA e FACSAL), Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

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

Cargo Empresarial: Assessor de Comunicação da Editora da UNEB (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 BALANCED SCORECARD NA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO: DA COMPANHIA DE GÁS DA BAHIA (2014 A 2016) 22

RESUMO..... 22

Palavras-chave..... 22

ABSTRACT..... 23

Keywords..... 23

1.1 INTRODUÇÃO..... 24

1.2 BALANCED SCORECARD (BSC) E A GESTÃO ESTRATÉGICA..... 26

1.3 METODOLOGIA..... 35

1.4 ESTRATÉGIA DO BALANCED SCORECARD NOS PROCESSOS INTERNOS NA BAHIA GÁS..... 40

1.5 RESULTADOS DA PESQUISA NA GERÊNCIA DE SEGURANÇA DA COMPANHIA DE GÁS DA BAHIA..... 48

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 65

REFERÊNCIAS..... 67

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS COLABORADORES..... 70

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AO GERENTE..... 76

APÊNDICE C - RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DO APÊNDICE A..... 77

2 A NOÇÃO DE EMPREENDEDORISMO NO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA EM 2017..... 85

RESUMO..... 85

Palavras-chave..... 85

ABSTRACT..... 86

Keywords..... 86

2.1 INTRODUÇÃO..... 87

2.2 A COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA..... 88

2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO BRASIL..... 90

2.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	92
2.5 O CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNEB DE SALVADOR E AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR.....	94
2.6 ANÁLISE DE DADOS DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNEB DE SALVADOR.....	96
2.7 RESULTADOS.....	110
2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNEB - CAMPUS I.....	117
3 ANALISAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DENOMINADA 360° NA EMPRESA X NO CARGO DE RECEPCIONISTA EM SETEMBRO DE 2017.....	121
RESUMO.....	121
Palavras-chave.....	121
ABSTRACT.....	122
Keywords.....	122
3.1 INTRODUÇÃO.....	123
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	124
3.2.1 Surgimento e Conceito.....	124
3.2.2 Competência.....	126
3.3 METODOLOGIA.....	131
3.3.1 Gerente.....	136
3.3.2 Colega.....	138
3.3.3 Supervisora.....	141
3.3.4 Auto Avaliação.....	143
3.4 RESULTADOS.....	146
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO.....	152
4 MERCADO SANTA RITA: PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NOS ANOS DE 2016 E 2017.....	155
RESUMO.....	155

Palavras-chave.....	155
ABSTRACT.....	156
Keywords.....	156
4.1 INTRODUÇÃO.....	157
4.2 PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL.....	158
4.3 METODOLOGIA.....	161
4.4 PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR NA EMPRESA MERCADO SANTA RITA.....	163
4.4.1 O Sucedido.....	164
4.4.2 O Sucessor.....	164
4.4.3 Os Funcionários.....	165
4.5 RESULTADOS.....	170
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
REFERÊNCIAS.....	174
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO COM O SUCEDIDO.....	177
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO COM O SUCESSOR.....	181
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS.....	185
5 MOTIVAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:	
OS FATORES MOTIVACIONAIS DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA NO ANO DE 2017 - CAMPUS I.....	189
RESUMO.....	189
Palavras-chave.....	189
ABSTRACT.....	190
Keywords.....	190
5.1 INTRODUÇÃO.....	191
5.2 OS FATORES MOTIVACIONAIS DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....	193
5.3 METODOLOGIA.....	196
5.4 OS FATORES MOTIVACIONAIS DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNEB EM 2017 - CAMPUS I.....	198
5.4.1 Fatores Extrínsecos.....	199

5.4.2 Fatores Intrínsecos.....	202
5.5 RESULTADOS.....	206
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	209
REFERÊNCIAS.....	210
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	212
ANEXO A - COMPARAÇÃO ENTRE FATORES QUE LEVAM A SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO.....	214
6 MERCADO SANTA RITA (LAURO DE FREITAS/BA-2017): A INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA A PARTIR DO MERCHANDISING.....	215
RESUMO.....	215
Palavras-chave.....	215
ABSTRACT.....	216
Keywords.....	216
6.1 INTRODUÇÃO.....	217
6.2 MERCHANDISING EM UMA EMPRESA FAMILIAR NO VAREJO A PARTIR DO PONTO DE VENDA.....	219
6.2.1 Marketing.....	229
6.2.2 Mix de Marketing.....	229
6.3 MERCHANDISING.....	220
6.4 VAREJO.....	221
6.5 EMPRESAS FAMILIARES.....	222
6.6 METODOLOGIA.....	223
6.7 MERCHANDISING DE VAREJO NO MERCADO SANTA RITA - LAURO DE FREITAS/BA, 2017, A PARTIR DO PONTO DE VISTA DOS CONSUMIDORES.....	226
6.8 ENTREVISTA COM CONSUMIDORES.....	226
6.9 RESULTADOS.....	233
6.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	235
REFERÊNCIAS.....	236
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO MERCADO SANTA RITA, NA CIDADE DE LAURO DE FREITAS - BA.....	241
7 AS VANTAGENS DOS 4 PS DO MARKETING APLICADAS A UMA EMPRESA DE CLUSTER: UM ESTUDO DE CASO DA STYLUS MOTOPEÇAS E ACESSÓRIOS (SALVADOR - BAHIA 2017).....	244

RESUMO.....	244
Palavras-chave.....	244
ABSTRACT.....	245
Keywords.....	245
7.1 INTRODUÇÃO.....	246
7.2 OS 4 PS DO <i>MARKETING</i> APLICADOS EM UMA MICRO EMPRESA LOCALIZADA EM UMA ÁREA DE <i>CLUSTER</i>	248
7.3 METODOLOGIA.....	252
7.4 OS 4 PS APLICADOS NAS EMPRESAS DE MOTO PEÇAS LOCALIZADA EM UMA ÁREA DE <i>CLUSTER</i> , CONFORME A VISÃO DE ZACARELLI.....	254
7.5 RESULTADO.....	264
7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	267
REFERÊNCIAS.....	268
APÊNDICE A - ROTEIRO OBSERVACIONAL.....	271
APÊNDICE B - ROTEIRO OBSERVACIONAL.....	272
8 TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: CONTEXTO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PRIVADA.....	274
RESUMO.....	274
Palavras-chave.....	274
ABSTRACT.....	275
Keywords.....	275
8.1 INTRODUÇÃO.....	276
8.2 TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	277
8.2.1 Liderança.....	278
8.2.2 Clima Organizacional e a liderança participativa.....	282
8.3 METODOLOGIA.....	286
8.4 TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL NA AGENCIA DE VAREJO DO BANCO X.....	287
8.5 RESULTADOS.....	295
8.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	297
REFERÊNCIAS.....	298
APÊNDICE A - MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	301

9 ANÁLISE DO <i>BRANDING</i> DO CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE PARA O APERFEIÇOAMENTO DO <i>RECALL</i> PERANTE O PÚBLICO NA CIDADE DE SALVADOR-BA.....	304
RESUMO.....	304
Palavras-chave.....	304
ABSTRACT.....	305
Keywords.....	305
9.1 INTRODUÇÃO.....	306
9.2 <i>MARKETING</i> INSTITUCIONAL FOCADO NO <i>BRANDING</i> E NO <i>RECALL</i>	307
9.3 METODOLOGIA.....	315
9.4 <i>MARKETING</i> INSTITUCIONAL FOCADO NO <i>BRANDING</i> E NO <i>RECALL</i> DA EMPRESA CIEE.....	316
9.5 RESULTADOS.....	324
9.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	326
REFERÊNCIAS.....	326
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	328
10 A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS ALUNOS DO UNICEUSA/FACSAL (2017).....	329
RESUMO.	329
Palavras-chave.....	329
ABSTRACT.....	330
Keywords.....	330
10.1 INTRODUÇÃO.....	331
10.2 O CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM SALVADOR - BAHIA E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	332
10.3 METODOLOGIA.....	341
10.4 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO UNICEUSA/FACSAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	342
10.5 RESULTADO.....	351
10.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	353
REFERÊNCIAS.	354

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	356
11 GESTÃO DO CONHECIMENTO: A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA SOULMV EM UM HOSPITAL PRIVADO DE SALVADOR/BA ENTRE 2016 E 2017.....	357
RESUMO.....	357
Palavras-chave.....	357
ABSTRACT.....	358
Keywords.....	358
11.1 INTRODUÇÃO.....	359
11.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	360
11.3 PROCESSOS RELACIONADOS À ERP.....	362
11.4 <i>ENTERPRISE RESOURCE PLANNING</i> (ERP).....	364
11.5 METODOLOGIA.....	367
11.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO DO <i>SOULMV</i>	368
11.7 RESULTADO.....	371
11.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	378
REFERÊNCIAS.....	380
12 GESTÃO EMPRESARIAL E CORRUPÇÃO: PERFIL DOS NOSSOS GESTORES EM TEMPOS DE LAVA JATO.....	382
RESUMO.....	382
Palavras-chave.....	382
ABSTRACT.....	383
Keywords.....	383
12.1 INTRODUÇÃO.....	384
12.2 ÉTICA E CORRUPÇÃO DOS GESTORES NO BRASIL.....	387
12.3 METODOLOGIA.....	392
12.4 ÉTICA E CORRUPÇÃO NA OPERAÇÃO LAVA JATO DOS GESTORES DA ÁREA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL.....	393
12.5 RESULTADOS.....	395
12.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	397
REFERÊNCIAS.....	398
13 GESTÃO DE PRODUÇÃO E LOGÍSTICA NA PILAR BRASIL INCORPORAÇÃO.....	400
RESUMO.....	400

Palavras-chave.....	400
ABSTRACT.....	401
Keywords.....	401
13.1 INTRODUÇÃO.....	402
13.2 GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	402
13.3 LOGÍSTICA.....	407
13.4 METODOLOGIA.....	409
13.5 ESTUDO DE CASO.....	411
13.6 RESULTADOS.....	413
13.6.1 Planejamento (Plan)	414
13.6.2 Fazer (Do)	414
13.6.3 Verificar (Check)	415
13.6.4 Agir (Act)	416
13.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	416
REFERENCIAS.....	418
14 DEPARTAMENTALIZAÇÃO A PARTIR DO ORGANOGRAMA NA SHINEON BRASIL.....	419
RESUMO.....	419
Palavras-chave.....	419
ABSTRACT.....	420
Keywords.....	420
14.1 INTRODUÇÃO.....	421
14.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO A PARTIR DO ORGANOGRAMA.....	421
14.3 METODOLOGIA.....	427
14.4 ORGANOGRAMA DA SHINEON E SUA DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	428
14.5 RESULTADOS.....	431
14.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	433
REFERÊNCIAS.....	434
15 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O ADMINISTRADOR NA EMPRESA LE BISCUIT.....	435
RESUMO.....	435
Palavras-chave.....	435
ABSTRACT.....	436

Keywords.....	436
15.1 INTRODUÇÃO.....	437
15.2 CONTABILIDADE GERENCIAL E A CAPACIDADE FINANCEIRA EMPRESARIAL.....	439
15.3 METODOLOGIA.....	442
15.4 CONTABILIDADE GERENCIAL E A CAPACIDADE FINANCEIRA EMPRESARIAL DA LE.....	443
BISCUIT.....	
15.5 RESULTADO.....	447
15.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	448
REFERÊNCIAS.....	449
16 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	450
RESUMO.....	450
Palavras-chave.....	450
ABSTRACT.....	451
Keywords.....	451
16.1 INTRODUÇÃO.....	452
16.2 O QUE É MOTIVAÇÃO?.....	452
16.3 IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	453
16.4 TIPOS DE MOTIVAÇÃO.....	454
16.4.1 Motivação intrínseca.....	455
16.4.2 Motivação extrínseca.....	455
16.5 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	456
16.5.1 Teoria das Necessidades - Maslow.....	456
16.5.2 Teoria da Expectação - Vroom.....	458
16.5.3 Teoria Erc - Alderfer.....	459
16.5.4 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg.....	460
16.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	461
REFERÊNCIAS.....	462
17 FLUXOGRAMA E SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS DE FAST FOOD.....	464
RESUMO.....	464
Palavras-chave.....	464

ABSTRACT.....	465
Keywords.....	465
17.1 INTRODUÇÃO.....	466
17.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA.....	466
17.3 METODOLOGIA	474
17.4 APLICAÇÃO DO FLUXOGRAMA NA EMPRESA A E B PARA SIMPLIFICAR PROCESSOS.....	475
17.5 RESULTADOS.....	476
17.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	477
REFERÊNCIAS.....	477
18 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	478
RESUMO.....	478
Palavras-chave.....	478
ABSTRACT.....	479
Keywords.....	479
18.1 INTRODUÇÃO.....	480
18.2 CONCEITO.....	480
18.3 METODOLOGIA.....	485
18.4 ESTUDO DE CASO.....	485
18.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	489
REFERÊNCIAS.....	489
19 TEORIA DOS DOIS FATORES NA EMPRESA POSTO DE GASOLINA.....	491
RESUMO.....	491
Palavras-chave.....	491
ABSTRACT.....	492
Keywords.....	492
19.1 INTRODUÇÃO.....	493
19.2 TEORIA DOS DOIS FATORES.....	494
19.3 METODOLOGIA.....	497
19.4 TEORIA DOS DOIS FATORES NA EMPRESA POSTO DE GASOLINA.....	497
19.5 RESULTADOS.....	498
19.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	500

REFERÊNCIAS.....	500
APÊNCICE A - TEORIA DOS DOIS FATORES.....	501
20 ORGANOGRAMA E AS ESTRUTURAS TRADICIONAIS E O PAPEL DO GESTO	503
RESUMO.....	503
Palavras-chave.....	503
ABSTRACT.....	504
Keywords.....	504
20.1 INTRODUÇÃO.....	505
20.2 HISTORIA DA EMPRESA A CUBANA SORVETES.....	506
20.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO GESTOR.....	507
20.4 RESULTADO.....	513
20.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	514
REFERÊNCIAS.....	514
21 TEORIA CIENTÍFICA NA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL.....	515
RESUMO.....	515
Palavras-chave.....	515
ABSTRACT.....	516
Keywords.....	516
21.1 INTRODUÇÃO.....	517
21.2 TEORIA CIENTÍFICA.....	518
21.3 METODOLOGIA.....	520
21.4 TEORIA CIENTÍFICA NA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL.....	520
21.5 RESULTADOS.....	521
21.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	523
REFERÊNCIAS.....	524
APÊNCICE A - QUESTIONÁRIO.....	525
APÊNCICE B - ETAPA DE IDENTIFICAÇÃO E DESCARREGAMENTO.....	527
22 O ISO 14001 E SUA REPRESENTATIVIDADE PARA A IMAGEM	528
EMPRESARIAL.....	528
RESUMO... ..	528
Palavras-chave.....	528
ABSTRACT.....	529
Keywords.....	529

22.1 ESTUDO DE CASO.....	530
22.2 ISO 14001 E SUA REPRESENTAÇÃO PARA IMAGEM DA NATURA.....	534
22.3 RESULTADO.....	534
22.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	537
REFERÊNCIAS.....	537
23 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO.....	539
RESUMO.....	539
Palavras-chave.....	539
ABSTRACT.....	540
Keywords.....	540
23.1 INTRODUÇÃO.....	541
23.2 PROCESSO DO EMPREENDEDORISMO.....	541
23.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	543
23.4 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	545
23.5 PLANO DE NEGÓCIOS.....	545
23.6 INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO.....	547
23.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	547
REFERÊNCIAS.....	548
24 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PIZZA HUT.....	549
RESUMO.....	549
Palavras-chave.....	549
ABSTRACT.....	550
Keywords.....	550
24.1 INTRODUÇÃO.....	551
24.2 GESTÃO DE CONHECIMENTO.....	552
24.3 METODOLOGIA.....	553
24.4 GESTÃO DE CONHECIMENTO NA PIZZA HUT.....	554
24.5 RESULTADOS.....	555
24.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	556
REFERÊNCIAS.....	556
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	557
25 ENDOMARKETING FERRAMENTA MOTIVACIONAL.....	558
RESUMO.....	558

Palavras-chave.....	558
ABSTRACT.....	559
Keywords.....	559
25.1 INTRODUÇÃO.....	560
25.2 DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING.....	560
25.3 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL.....	560
25.4 ENDOMARKETING PARA O SUCESSO EMPRESARIAL.....	561
25.5 CONSIDERAÇÃO FINAIS.....	564
REFERÊNCIAS.....	565
26 GESTÃO DE PESSOAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	566
RESUMO.....	566
Palavras-chave.....	566
ABSTRACT.....	567
Keywords.....	567
26.1 INTRODUÇÃO.....	568
26.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	568
26.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	569
26.3.1 Recrutamento.....	569
26.3.2 Seleção	571
26.4 A CUBANA SORVETES.....	573
26.4.1 Modelo de Recrutamento e Seleção adotado na empresa A Cubana Sorvetes.....	574
26.5 METODOLOGIA.....	578
26.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	579
REFERÊNCIAS.....	579

1 BALANCED SCORECARD NA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO: DA COMPANHIA DE GÁS DA BAHIA (2014 A 2016)

Gileide Silva Lima

RESUMO

Esta pesquisa apresenta a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* a partir da visão de Kaplan e Norton na tomada de decisão e nas estratégias dos processos internos da gestão de segurança, na gerência de Segurança da Companhia de Gás da Bahia (BAHIAGÁS), no período de 2014 a 2016. O estudo buscou responder a seguinte pergunta: Como a metodologia *Balanced Scorecard* auxilia na tomada de decisão e nas estratégias dos processos internos de segurança do trabalho da gerência? Para o alcance da resposta utilizou-se como objetivo geral: analisar os reflexos da metodologia *Balanced Scorecard* na tomada de decisões e nas estratégias dos processos de segurança do trabalho na gerência de Segurança, no referido período. A abordagem da pesquisa quanto ao problema foi qualitativa, trata-se de uma pesquisa descritiva buscando caracterizar a utilização da metodologia BSC, através de estudo de caso único. Para a coleta de dados foram utilizados entrevista semiestruturada direcionada para gerente do setor, questionário aplicado aos colaboradores, análise de documentos e observação direta participante. A pesquisa servirá de subsídio para os interessados em utilizar a ferramenta BSC no alcance das estratégias nas organizações. Em síntese, o estudo concluiu que a metodologia BSC auxilia a gerência na gestão de segurança do trabalho, a partir do momento que todos os envolvidos participam tanto da formulação da estratégia, como no estabelecimento dos objetivos e metas. E no processo decisório não é diferente, porém foi utilizada a metodologia PDCA. Verificou-se a necessidade da utilização de indicadores proativos na gerência para monitorar o seu desempenho, pois os indicadores reativos fornecem apenas os resultados dos indicadores. As ações da gerência de segurança impactam, representativamente, nas perspectivas financeiras e clientes, sendo que as perspectivas de processos internos e pessoas, gestão e tecnologia também sofrem a influência dos processos da gerência de segurança. Na relação de causa e efeito, desenhada no mapa estratégico, as perspectivas de processos internos e pessoas, gestão e tecnologia são a base para que a empresa consiga atingir as perspectivas financeira e de clientes. Por isso, estas perspectivas sofrem mais impacto das ações da gerência. Quando a gerência segurança consegue reduzir o número de acidentes, são identificados impactos na redução de custos e no posicionamento da imagem positiva percebida pelos clientes.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*. Gestão de Segurança do Trabalho.

ABSTRACT

This research presents the application of the *Balanced Scorecard* methodology from the vision of Kaplan and Norton in decision-making and in the strategies of the internal processes of security management, Security management of Gas Company of Bahia (BAHIAGÁS), for the period from 2014 to 2016. The study sought to answer the following question: How the *Balanced Scorecard* methodology assists in decision-making and in the strategies of work safety internal processes of management? For the reaches of the response used as general objective: to analyze the reflections of *Balanced Scorecard* methodology in decision-making and in the strategies of work safety procedures on Safety management, in that period. The research approach was qualitative as for the problem, it is a descriptive research seeking to characterize the use of the BSC methodology, through case study only. For data collection were used semi-structured interview directed to floor Manager, questionnaire applied to developers, document analysis and direct participant observation. The research will serve as a subsidy for those interested in using the tool BSC in range of strategies in organizations. In summary, the study concluded that the BSC methodology assists management in work safety management from the moment that everyone involved participate in the formulation of the strategy, such as the establishment of goals and targets. In addition, in the decision-making process is no different, however was used the PDCA methodology. It was verified the need for proactive management indicators to monitor your performance, because the reactive indicators provide only the results of the indicators. Security management actions impact, representatively, in the financial perspectives and clients, and the prospects for internal processes and people, management and technology also suffer the influence of security management processes. On the relation of cause and effect, drawn on the strategic map, the prospects for internal processes and people, management and technology are the basis for the company can achieve financial prospects and customers. Therefore, these prospects suffer more impact of management actions. When the safety management can reduce, the number of accidents are identified impacts on reducing costs and positioning of the positive image perceived by customers.

Keywords: Strategic management. Balanced Scorecard. Security of the work Management.

1.1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais vêm buscando ferramentas de gestão para adotar na administração estratégica, independente do setor de atuação. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta estratégica utilizada em algumas empresas, desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), que afirmam ser esta uma metodologia para a gestão estratégica auxiliando a organização na implementação de estratégias.

A gestão estratégica é uma área do conhecimento, tendo sua origem na disciplina política de negócios, nas universidades americanas, a partir da década de 50 (HERRERO FILHO, 2005). Ainda segundo o autor a essência da gestão estratégica é criação de uma estratégia inovadora e criativa, garantindo a competitividade da empresa, e ao mesmo tempo que assegure o êxito nos negócios atuais constrói as competências necessárias para o sucesso do negócio de amanhã.

Atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo complexo, e com a globalização as empresas estão tendo uma concorrência ampla. Para conseguir uma vantagem competitiva é necessária a elaboração e implementação de uma boa estratégia. Herrero Filho (2005), cita que o fracasso que atinge as empresas está atrelado a sua incapacidade de traduzir a estratégia em ações específicas para obter vantagem competitiva.

Para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é necessário a criação de uma fórmula ampla, que definirá a maneira como uma empresa irá competir, quais as metas e políticas necessárias para conseguir atingir os objetivos da organização (PORTER, 1986).

[...] há um grande descompasso entre a teoria e a prática da estratégia. Enquanto a base conceitual do significado da estratégia evoluiu, as metodologias disponíveis à sua efetiva implementação não conseguiram acompanhar esse desenvolvimento. E foi justamente para desenvolver a capacidade de executar a estratégia, pelos membros da organização, que o *Balanced Scorecard* foi criado (HERRERO FILHO, 2005, p.18).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta do planejamento estratégico, que auxilia na melhoria contínua da organização e promove o alcance dos objetivos. É com as informações dos indicadores e metas que os gestores poderão tomar decisões assertivas nos processos internos de segurança do trabalho na empresa. O BSC está interligado na implantação e execução do planejamento estratégico na administração da organização, promovendo assim uma gestão estratégica. Kaplan e Norton (1997, p.16) afirmam que a metodologia “[...] *Balanced Scorecard* permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia”.

Kaplan e Norton (1997, p. 18) salientam que “um *Balanced Scorecard* bem construído é a explicação das teorias estratégicas operacionais da empresa”. O *Scorecard* deve estar baseado nas relações de causa e efeito derivadas da estratégia.

Diante do exposto, o tema desta monografia é a metodologia *Balanced Scorecard* na perspectiva dos processos internos de segurança do trabalho: da Companhia de Gás da Bahia nos anos 2014 a 2016.

Neste caso, buscou-se nesta pesquisa responder ao seguinte problema: como a metodologia *Balanced Scorecard* auxilia na tomada de decisão e nas estratégias dos processos internos de segurança do trabalho, da Gerência de Segurança, na Companhia de Gás da Bahia nos anos de 2014 a 2016?

Esta pesquisa tem como objetivo geral, analisar os reflexos da metodologia *Balanced Scorecard* na tomada de decisões e nas estratégias dos processos internos de segurança do trabalho na gerência de Segurança, no período de 2014 a 2016, na Companhia de Gás da Bahia. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) conceituar a metodologia *Balanced Scorecard* desenvolvidas por Robert Kaplan e David Norton; (b) identificar as etapas da utilização da metodologia *Balanced Scorecard* nos processos de Segurança do Trabalho na Gerência; e (c) avaliar a influência do *Balanced Scorecard* no processo decisório da gerência na BAHIAGÁS.

A pesquisa se justifica buscando evidenciar a necessidade de estimular os profissionais envolvidos na gestão estratégica, principalmente, nas organizações que possuem uma gestão de Segurança, promovendo a utilização da metodologia *Balanced Scorecard*, nos processos internos de Segurança do Trabalho, no planejamento estratégico favorecendo o desenvolvimento das atividades e auxiliando no processo decisório.

O estudo realizado é original, pois não foram encontradas pesquisas referente a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* nos processos internos nas gerências de Segurança, no estado da Bahia e nem na literatura.

A inquietação para elaboração surgiu a partir da realização de atividades, na gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), na Companhia de Gás da Bahia, que utiliza o *Balanced Scorecard* na implementação das estratégias da organização. O interesse em pesquisar sobre essa metodologia surgiu pelo fato do BSC proporcionar informações rápidas através dos indicadores utilizados nos processos internos e auxiliar nas decisões promovendo ações para solucionar situações indesejadas almejando a concretização dos objetivos. Esse período levantou inquietações acerca da aplicação da metodologia e como esta ferramenta pode enriquecer seu arcabouço teórico enquanto profissional da área de administração.

Esta pesquisa poderá contribuir academicamente para pesquisadores interessados no tema e os gestores das organizações que pretendam aplicar a ferramenta *Balanced Scorecard* na administração estratégica das organizações, principalmente, no acompanhamento dos processos internos na gerência de segurança.

Essa monografia é composta de 6 (seis) capítulos, sendo o primeiro essa introdução que traz o tema, a problemática da pesquisa e os objetivos. Logo após, a fundamentação teórica que corresponde ao segundo capítulo e nele são abordados os conceitos de *Balanced Scorecard* e Gestão Estratégica, as 4 (quatro) perspectivas do BSC e processos internos regulatórios e sociais das gerências de segurança. Segue-se a metodologia que trata dos procedimentos da pesquisa no capítulo 3. Já no capítulo 4 a caracterização da organização, no capítulo 5 estão os resultados da pesquisa; e finalizando, as considerações finais, no capítulo 6.

1.2 BALANCED SCORECARD (BSC) E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo objetiva apresentar de forma conceitual a metodologia *Balanced Scorecard*. Como também aborda o conceito de gestão estratégica e a gestão de segurança do trabalho.

As organizações estão inseridas no ambiente competitivo da era da informação, e com isso não conseguem obter vantagem competitiva apenas com a alocação de novas tecnologias e aplicação de ativos físicos, é necessário que as empresas tenham capacidade de mobilizar e explorar os ativos tangíveis e intangíveis em sua gestão. Segundo Kaplan e Norton (1997), as organizações da era da informação podem operar através de processos de negócios integrados que abrangem todas as funções, combinando os benefícios da especialização funcional com agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.

Herrero Filho (2005, p. 5) afirma que para as organizações atender aos desafios do ambiente competitivo, a gestão estratégica da organização deve considerar “quatro processos: da análise da dinâmica da sociedade e do ambiente de negócios, da formulação da estratégica, da implementação da estratégia e da avaliação e do monitoramento dos resultados”.

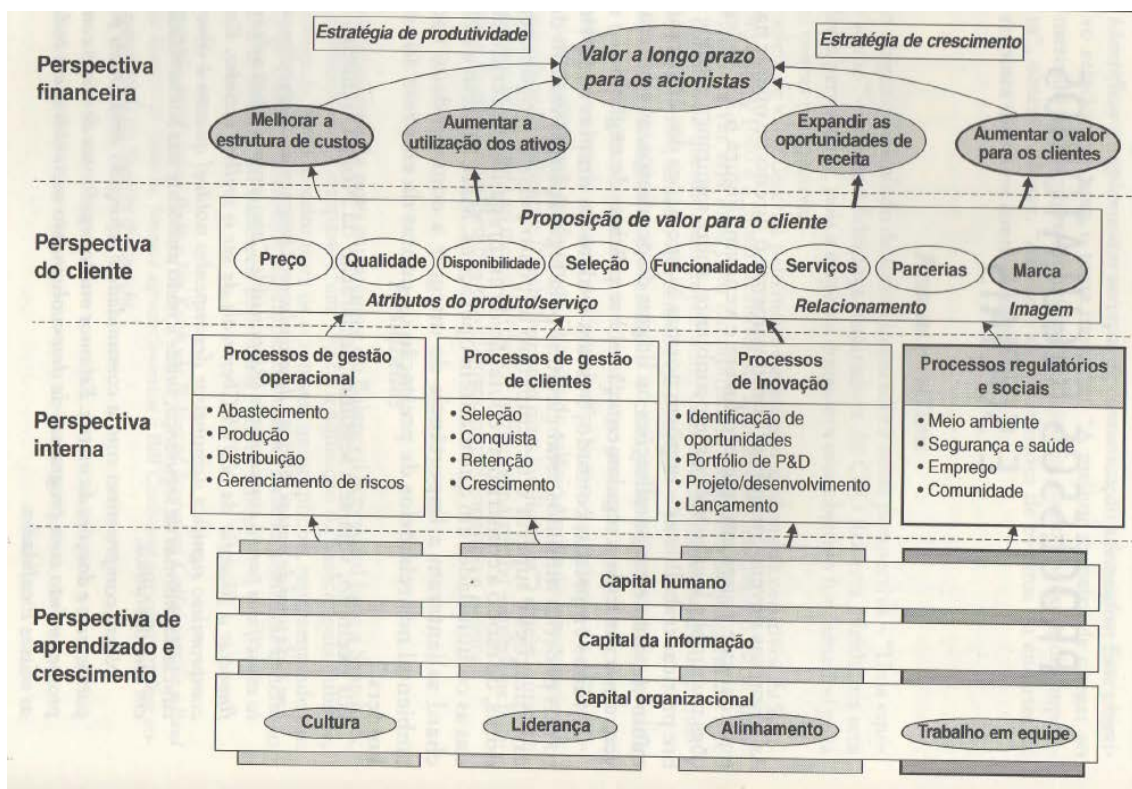
Atualmente as organizações buscam ter conhecimento sistemático de todo o processo dentro da organização. E traduzir as estratégias em indicadores de desempenho para que possam avaliar as ações presentes promovendo resultados futuros. Antes as organizações tinham indicadores de natureza financeira para mensurar resultados, mas com o tempo para conseguirem sobreviver estas passaram a utilizar as 4 (quatro) perspectivas proposta por Kaplan e Norton, na década de 90.

A princípio o *Balanced Scorecard* era considerado apenas como modelo de medidas de desempenho. O estudo realizado por Kaplan e Norton foi com o intuito de chegar a um *scorecard* multidimensional. Somente depois passou a ser chamado de *Balanced Scorecard*, deste modo, indicando a característica de equilíbrio entre as medidas de curto e longo prazo. O *Balanced Scorecard* foi utilizado para comunicar e alinhar a estratégia das empresas *Rockwater* e da *FMC Corporation*, tendo assim sua primeira vinculação com a estratégia (COSTA, 2008).

[...] as medidas do *Balanced Scorecard* devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

O *Balanced Scorecard*, significa “indicadores balanceados de desempenho”, sendo uma ferramenta da gestão estratégica que auxilia as empresas a conseguirem mensurar os objetivos de curtos e longos prazos através de 4 (quatro) perspectivas: a primeira perspectiva é a financeira que, na maioria das vezes, serve de foco para as demais; a segunda perspectiva clientes; a terceira perspectiva processos internos; e a última perspectiva aprendizado e crescimento, conforme Figura 1 (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004).

Figura 1 - Processos regulatórios e sociais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 168).

As 4 (quatro) perspectivas da Figura 1 se relacionam umas com as outras numa cadeia de relação de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 2004). O alinhamento dos objetivos dessas perspectivas é a chave para a criação de valor. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 34): “essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico”. A construção do mapa estratégico faz com que a organização esclareça a lógica de como e para quem ela criará valor.

Essa afirmativa é enfatizada por Vieira e Petri (2014) quando dizem que a ferramenta estratégica BSC auxilia a organização a efetivar o planejamento estratégico, possibilitando a visualização das causas e efeitos nas atividades desenvolvidas e propostas pela empresa. Carpes et al. (2007) ratifica que o primeiro passo para a implantação da metodologia BSC é através do mapa estratégico, distribuídos em quatro perspectivas, contendo objetivos, metas e ações, traduzido como um relatório único. Costa (2008) salienta que o BSC permite a reflexão dos envolvidos na gestão da organização com intuito de analisar a validade da estratégia traçada e a viabilidade na execução.

Certo e Peter (2010) definem a administração estratégica como processo consecutivo e circular, que busca manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. É necessário o cumprimento de uma série de etapas: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia e controle estratégico.

De acordo com Moreira et al. (2012, p. 59), a metodologia *Balanced Scorecard* foi criada “no intuito de fazer com que a organização considerasse em sua estratégia as necessidades de seus clientes e de seus processos, sem perder o foco nos controles financeiros, até então utilizados como vetores únicos de resultados [...]”.

Somente as informações financeiras não são suficientes para avaliar a situação da empresa em um ambiente cada vez mais competitivo. Kaplan e Norton (1997) confirmam isso quando relata que as medidas financeiras sozinhas são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória de qualquer empresa. Afinal, as medidas financeiras contam uma parte das ações passadas e não fornece orientações para ações que devem ser realizadas para criar valor futuro.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* traduz a missão¹, visão² e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, organizados conforme as quatro perspectivas já citadas. Essas medidas representam o equilíbrio entre os

¹ A razão de ser de uma organização e serve de guia geral para orientar a escolha de negócios entre várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo (HERRERO FILHO, 2005).

² Descreve o que a organização quer ser no futuro. É um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade possível (COSTA, 2005, p. 35)

indicadores externos e as medidas internas dos processos críticos.

A partir do momento que a organização não consegue traduzir sua visão, missão e estratégia de maneira compreensível para os funcionários se torna uma barreira para a implementação da estratégia. Outra barreira é a ausência de *feedback* sobre a estratégia implementada e dos resultados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997) para a construção do *Balanced Scorecard* a organização deve possuir os seguintes elementos: uma missão, visão, uma estratégia, clientes (internos e externos) e processos internos que capacitem à realização da missão e estratégia da organização.

O Quadro 1 mostra as medidas genéricas que aparecem na maioria dos *scorecards* das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quadro 1 - Medidas genéricas das 4 (quatro) perspectivas do *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVA	MEDIDAS GENÉRICAS
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.
Do Cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
Processos Internos	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 44).

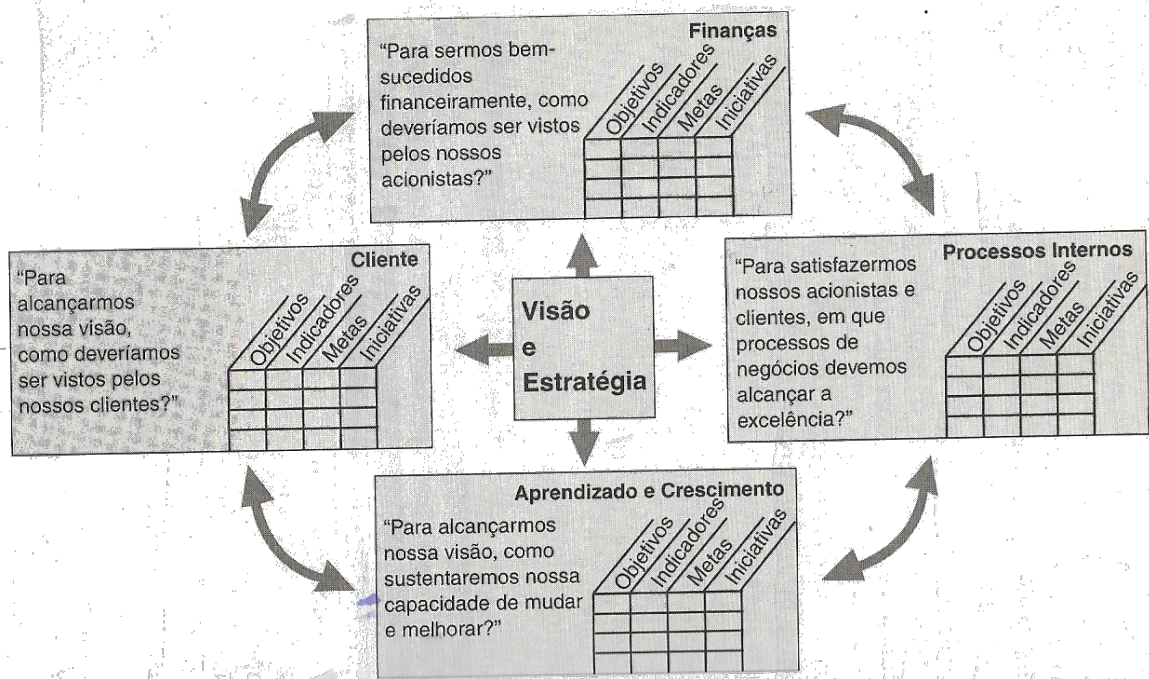
Vieira e Petri (2014) realizaram uma pesquisa sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica em um escritório de contabilidade e concluíram que, o BSC auxilia o processo de gestão estratégica, pois na elaboração exerceu impacto tanto para os gestores como para os funcionários.

Segundo Costa (2008, p. 9) “o BSC é uma excelente ferramenta gerencial, pois serve para assegurar que a operação ocorra em perfeito acordo com a estratégia da empresa e serve também para checar a própria estratégia”.

[...] o BSC é uma ferramenta que auxilia a mensuração e a evidenciação das estratégias da empresa. Ademais, as ações ou iniciativas são a chave para atingir as metas, pois sem as ações o BSC será, apenas, uma ferramenta de medição atual, e não acompanhamento da evolução da execução do planejamento estratégico (VIEIRA; PETRI, 2014, p. 10).

Com a utilização da metodologia BSC as organizações conseguem alinhar a empresa às estratégias, deste modo, possibilitando que todos os envolvidos almejem um objetivo comum (CARPES et al., 2007).

Figura 2 - O *Balanced Scorecard* fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Na Figura 2 são definidas as 4 (quatro) perspectivas desenvolvidas por Kaplan e Norton: financeira; do cliente; processos internos; aprendizado e crescimento, que traduzem a visão e as estratégias da empresa em objetivos e medidas tangíveis.

Na perspectiva financeira as organizações devem vincular os objetivos financeiros à estratégia. As medidas financeiras informam se a implantação e execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização. Os objetivos financeiros da organização servem de foco para os demais objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*, na qual fazem parte de uma cadeia de relações de causa e efeito Kaplan e Norton (1997).

Herrero Filho (2005) registra que o objetivo da perspectiva financeira é mostrar se a escolha das estratégias executadas, está proporcionando a elevação do valor de mercado da empresa, e conseqüentemente, propiciando o aumento da riqueza dos acionistas e satisfação

dos *stakeholders*³.

Kaplan e Norton (2004, p. 32) dizem que “a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais”. Em contraste Herrero Filho (2005) afirma que a perspectiva financeira possibilita identificar os ativos intangíveis e as outras áreas de desempenho não financeiro, como a satisfação dos clientes e inovação.

Já na perspectiva de clientes as empresas identificam os segmentos de mercados que desejam atuar, desse modo, permite que as empresas alinhem as medidas de resultados relacionadas com a satisfação, retenção, fidelidade, captação de clientes, e consequentemente a lucratividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para conseguir atender as necessidades dos clientes as empresas tiveram que mudar o foco para este público, assim as empresas não perdem mercado para os concorrentes. A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para o segmento de mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Herrero Filho (2005), o objetivo da perspectiva do cliente é mostrar se as estratégias implementadas na organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes. Que depende dos valores atribuídos por estes aos produtos, serviços e a imagem da marca, isto possibilita fidelização dos clientes ao longo da sua existência.

Kaplan e Norton (2004) ressaltam que para definição dos clientes-alvo, a organização terá condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua proposição de valor. Na perspectiva de cliente normalmente são definidos vários indicadores para o acompanhamento dos resultados da implementação da estratégia.

A perspectiva dos processos internos do Balanced Scorecard descreve como executar a estratégia, juntamente com a perspectiva aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (2004) afirmam que os processos internos cumprem dois elementos importantes da estratégia: produzem e fornecem a proposição de valor para stakeholders; e melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtiva da perspectiva financeira.

Os processos internos definidos por Kaplan e Norton (2004) estão presentes no Quadro 2.

³ Qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informal, que tenha algum tipo de interesse que pode afetar ou ser afetado pelo funcionamento, operação, comercialização, desempenho, resultados presentes e futuros da empresa, como exemplo, acionistas, fornecedores, clientes entre outros (COSTA, 2005, p. 89).

Quadro 2 - Processos internos derivados de vários processos

PROCESSOS	DEFINIÇÃO
Processos de gestão operacional	Os processos do dia a dia da organização para produzir produtos e serviços e a entrega ao cliente.
Processos de gestão de clientes	A maneira como as organizações ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes alvo.
Processos de inovação	O desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços em geral permitindo que a organização penetre em novos mercados e segmentos de clientes.
Processos regulatórios e sociais	Auxiliam as organizações a reter continuamente o direito de operar em comunidades. A regulamentação local e nacional impõe normas e padrões às práticas governamentais sobre segurança, saúde do trabalho, meio ambiente e relações de emprego.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 46).

O Quadro 2 traz um resumo dos processos internos, resultantes do agrupamento de vários processos contidos na perspectiva interna. Os processos internos estão relacionados à atividade desenvolvida na empresa. Na perspectiva dos processos internos a organização identifica os processos críticos, que exercem impacto na estratégia Kaplan e Norton (2004).

De acordo com Costa (2008), a gestão operacional agrupa os processos de produção e a entrega do produto. A gestão de clientes está relacionada aos processos voltados para a criação de valor para os clientes. Os processos de inovação são os que tentam identificar as oportunidades de novos produtos e serviços. E o último são os processos regulatórios sociais que promove a relação da empresa com a comunidade e o meio ambiente.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 49), “[...] a reputação de excelente desempenho nas dimensões regulatória e social ajudam as empresas a atrair e reter empregados de alta qualidade, tornando os processos de recursos humanos mais eficazes e eficientes”. Como também promove a diminuição dos acidentes no ambiente de trabalho e o aprimoramento da segurança e saúde dos empregados.

As dimensões dos processos regulatórios são gerenciadas em várias dimensões: meio ambiente, segurança, saúde, práticas trabalhistas e investimento na comunidade (KAPLAN; NORTON, 2004). A perspectiva dos processos internos tem como propósito identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e clientes (CARPES et al, 2007).

A última perspectiva é de aprendizado e crescimento que tem como objetivos e medidas direcionados para orientar o aprendizado e crescimento organizacional.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância das empresas não investirem apenas em áreas tradicionais, pois não são suficientes para o desempenho organizacional. Elas devem investir em infraestrutura como pessoal, sistemas e procedimentos. Durante a criação do *Balanced Scorecard* surgiram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários (capital humano); capacidade dos sistemas de informação (capital da informação) e; motivação, *empowerment* e alinhamento (capital organizacional) Kaplan e Norton (1997, 2004).

A perspectiva de aprendizado e crescimento e a perspectiva interna impulsionam a estratégia da organização, além disto, mostram como a organização implementará as estratégias. Um dos processos definidos por Kaplan e Norton (2004) é regulatório e social, quando alinhados determinam como criar valor e sustentar.

Os sistemas de gestão de segurança, meio ambiente e saúde são estruturados nos modelos da ISO 14001⁴, BS 8800⁵ ou OHSAS 18001⁶ entre outras normas. Estes modelos são importantes, porém a avaliação do resultado da gestão é deficiente devido não permitir verificar o nível de implantação e implementação na organização, resultando em uma gestão sem validação devido aos resultados da gestão (BOBSIN, 2005).

Andrade (2010) diz que mesmo existindo as normas nacionais e internacionais para atender a especificidades da organização, os desafios da organização continuam durante os processos de concessão, documentação, implantação e manutenção de um sistema de gestão integrado em sinergia.

Bobsin (2005) relata sobre as condições no ambiente de trabalho, que tem provocado acidentes letais ou que deixam sequelas, como também ocasionando doenças relacionadas ao trabalho. E estas ocorrências geram custo não somente para a empresa, mas principalmente para o Estado e a sociedade. Além dos danos causados ao patrimônio e ao trabalhador.

Para Kaplan e Norton (2004), a redução dos acidentes e a melhoria da segurança e saúde dos funcionários têm proporcionado para a organização o aumento da produtividade e a redução dos custos, conseqüentemente, melhora a reputação da imagem da empresa perante os clientes e investidores.

⁴ Segundo a ABNT - NBR ISO 14001 (2015), objetivo de prover às organizações uma estrutura para a proteção do meio ambiente. Esta norma especifica os requisitos que permitem a organização alcançar os resultados pretendidos e definidos para o sistema de gestão ambiental.

⁵ BS 8800 - objetivo de especificar os requisitos relativos a um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional (BOBSIN, 2005)

⁶ Padrão internacional que estabelece requisitos relacionados à Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional tem como objetivo prover às organizações os elementos de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) (ARAÚJO, 2002, p. 23).

Nas últimas décadas a preocupação com a qualidade passou de opção para uma questão de sobrevivência. Posteriormente teve-se a gestão ambiental devido à mudança de paradigmas vigentes no contexto da globalização estabelecida em âmbito de competência da empresa. Progressivamente fala-se na gestão de saúde e segurança, considerando as mudanças dos paradigmas desencadeados não apenas pelo processo de inovação industrial e tecnológica, mas principalmente pelos fatores de ordem político-econômica e social que contribuíram para que isto se processasse de maneira mais intensa na sociedade (BOBSIN, 2005, p. 37).

Os processos internos na gestão de SMS envolvem o comprometimento de todos envolvidos. A integração dos sistemas de gestão pode estar associada ao desenvolvimento tecnológico e gerencias, para a integração das áreas e a tomada de decisão baseada em normas de gestão e legislação (BOBSIN, 2005).

O gestor tendo como base os pontos fortes e as oportunidades de melhoria através de indicadores poderá elaborar o seu plano de ação de forma objetiva visando a excelência em segurança (BOBSIN, 2005).

Entende-se que a metodologia BSC é uma aliada no processo decisório e para Bataglia e Yamane (2004), a decisão contém 3 (três) fases principais: 1) descobrir circunstâncias ideais no qual deverão ser tomadas, 2) identificar os cursos de ação e decidir qual a mais adequada, 3) dado as circunstâncias que a organização estiver envolvida. Em conformidade, esta deve estar amparada de informações concisas, que serão colhidas com metodologias confiáveis e profissionais preparados e conscientes do seu papel neste processo, permitindo que as estratégias sejam formuladas e implementadas de forma eficiente e eficaz.

Os indicadores de segurança e saúde tendem a serem poucos e padronizados, ao contrário dos indicadores ambientais que são numerosos, pois os indicadores de segurança e saúde estão relacionados às normas reguladoras (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Araújo (2002), as normas regulamentadoras referentes a segurança do trabalho e medicina no trabalho foram aprovadas pela Portaria n°. 3.214/78, através do Ministério do Trabalho, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 - Normas Regulamentadoras de Segurança do Trabalho

NORMAS REGULAMENTADORAS	DESCRIÇÃO
NR 01	Disposições gerais
NR 02	Inspeção prévia
NR 04	Serviços especializados em engenharia de segurança e medicina do trabalho
NR 05	Comissão interna de prevenção a acidentes - CIPA
NR 06	Equipamento de prevenção de acidentes
NR 09	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
NR 10	Instalações e serviços em eletricidade
NR 13	Caldeiras e vasos de pressão
NR 15	Atividades e operações insalubres
NR 16	Atividades e operações perigosas
NR 20	Líquidos e combustíveis inflamáveis
NR 23	Proteção contra incêndios
NR 24	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho
NR 26	Sinalização de segurança
NR 27	Registro profissional do técnico de segurança do trabalho no Ministério do Trabalho
NR 28	Fiscalização e penalidades

Fonte: Adaptado de Araújo (2002, p. 56).

Bobsin (2005) corrobora na sua pesquisa ao evidenciar a existência de uma lacuna relacionada à metodologia de avaliação de desempenho de SMS, pois poucas empresas têm a capacidade de avaliar os elementos da gestão.

1.3 METODOLOGIA

Este capítulo retrata a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. A abordagem utilizada na monografia, os tipos de pesquisas, as técnicas de coleta de dados e os métodos de análise.

A abordagem utilizada para esta monografia é a dedutiva qualitativa, pois busca compreender e explicar a aplicação BSC nos processos internos na Gerência de Segurança de

uma empresa de economia mista. Foi realizada uma pesquisa empírica, através do método estudo de caso único, na gerência de Segurança, da Companhia de Gás da Bahia (BAHIAGÁS), no período de 2014 a 2016.

[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002, p. 55).

Com relação aos objetivos, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, iniciando-se com uma revisão de literatura, também denominada de pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), é desenvolvida através de material já elaborado, principalmente, em livros e artigos científicos. Essa revisão de literatura resultou na fundamentação teórica do estudo, em torno das seguintes palavras-chave: *Balanced Scorecard* (BSC) (CARPES et al., 2007; COSTA, 2008; KAPLAN; NORTON, 1997, 2004; MOREIRA et al., 2012; VIEIRA; PETRI 2014); Gestão estratégica (CERTO; PETER ,2010; COSTA, 2005; HERRERO FILHO, 2005; PORTER, 1986); e a Gestão de Segurança do Trabalho (ANDRADE, 2010; ARAÚJO, 2002; BOBSIN, 2005).

A pesquisa descritiva pretende caracterizar a utilização do *Balanced Scorecard*, na perspectiva de processos internos de segurança do trabalho, na gerência de Segurança, como também descrever as informações obtidas. Este tipo de pesquisa, na maioria das vezes, vai além da identificação das relações entre as variáveis, e pretende determinar a natureza dessa relação (GIL, 2002).

Para coletar as informações na pesquisa descritiva foram utilizadas as técnicas de coleta de dados: observação direta participante, questionário e entrevista semiestruturada. A observação participante foi realizada durante o desenvolvimento das atividades referentes à atualização de indicadores da gestão de segurança, no período de 2015 a 2016. Já a aplicação do questionário foi realizada com os colaboradores de segurança, em abril de 2017 (conforme Apêndice A). A realização da entrevista semiestruturada foi feita com o Gerente de Segurança, em abril de 2017 (Apêndice B).

A observação participante é realizada através do contado direto do pesquisador com o fenômeno observado buscando obter informações sobre a realidade dos atores sociais (MINAYO, 2002). A observação participante ocorreu durante a realização de estágio da pesquisadora, na Companhia de Gás da Bahia, na gerência de Segurança, durante o período de 2015 a 2016. Durante esse período, foi possível observar e coletar informações para a

atualização dos indicadores estratégicos e gerenciais da gestão de segurança, participação de reuniões e palestras, como também na realização de atividades da gerência.

Para Minayo (2002), a entrevista e a observação participante são técnicas do trabalho de campo, que são componentes importantes para a realização da pesquisa qualitativa. A entrevista possibilita a obtenção de informações contidas na fala dos atores sociais. A entrevista realizada com o gerente de segurança foi semiestruturada (Apêndice B), que é definida por Minayo (2002) como articulação da entrevista estruturada e não estruturada. A entrevista semiestruturada foi direcionada ao gerente de segurança, pois é o responsável pelas decisões referentes aos processos internos, desenvolvimento de atividades relacionadas aos indicadores de desempenho e coordenar a equipe. Objetivando a obtenção de informações referentes à implantação e à utilização da metodologia BSC, a influência no processo decisório, nas estratégias e a definição dos indicadores e metas da gestão de segurança.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário (Apêndice A), aplicado aos colaboradores da gerência de segurança da matriz administrativa, quais sejam: 1 (um) coordenador de segurança, 2 (dois) técnicos de segurança, 1 (um) analista de segurança e 1 (um) estagiário, perfazendo 5 (cinco) respondentes, que são responsáveis pelo desenvolvimento dos processos internos de segurança do trabalho. Vale ressaltar que não houve a abstenção dos questionários, mas nem todas as perguntas foram respondidas conforme solicitadas.

O questionário, contendo questões abertas e fechadas (Apêndice A), foi encaminhado e respondido via *e-mail* e apenas um aplicado presencialmente. Através do mesmo buscou-se coletar informações sobre a importância da metodologia BSC, na perspectiva de processos internos, relacionados às atividades que são desenvolvidas na gerência de Segurança: quais são os indicadores utilizados, qual a influência do BSC nos processos da gerência e nas decisões tomadas através dessa metodologia.

A análise dos dados coletados através da observação participante e a análise da entrevista realizada com a gerência de Segurança foram feitas pelo método hermenêutico dialético. Para Minayo (2002), o método hermenêutico consiste na ação de compreensão que caminha na direção de interpretar e estabelecer relações para chegar a conclusões. Ainda segundo a autora este método consiste em 2 (dois) pressupostos: 1) não existe consenso e nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento; e 2) a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão da prática e a experiência que surge na realidade. Buscou-se, assim, apresentar detalhadamente os resultados da pesquisa, por meio da fala dos sujeitos para reforçar os dados do questionário, principalmente. Já o questionário foi tabulado utilizando-se a ferramenta do *Microsoft Excel* e analisado através da análise de conteúdo. Dessa forma,

buscou-se caracterizar a metodologia BSC na gerência de Segurança, na Companhia de Gás da Bahia.

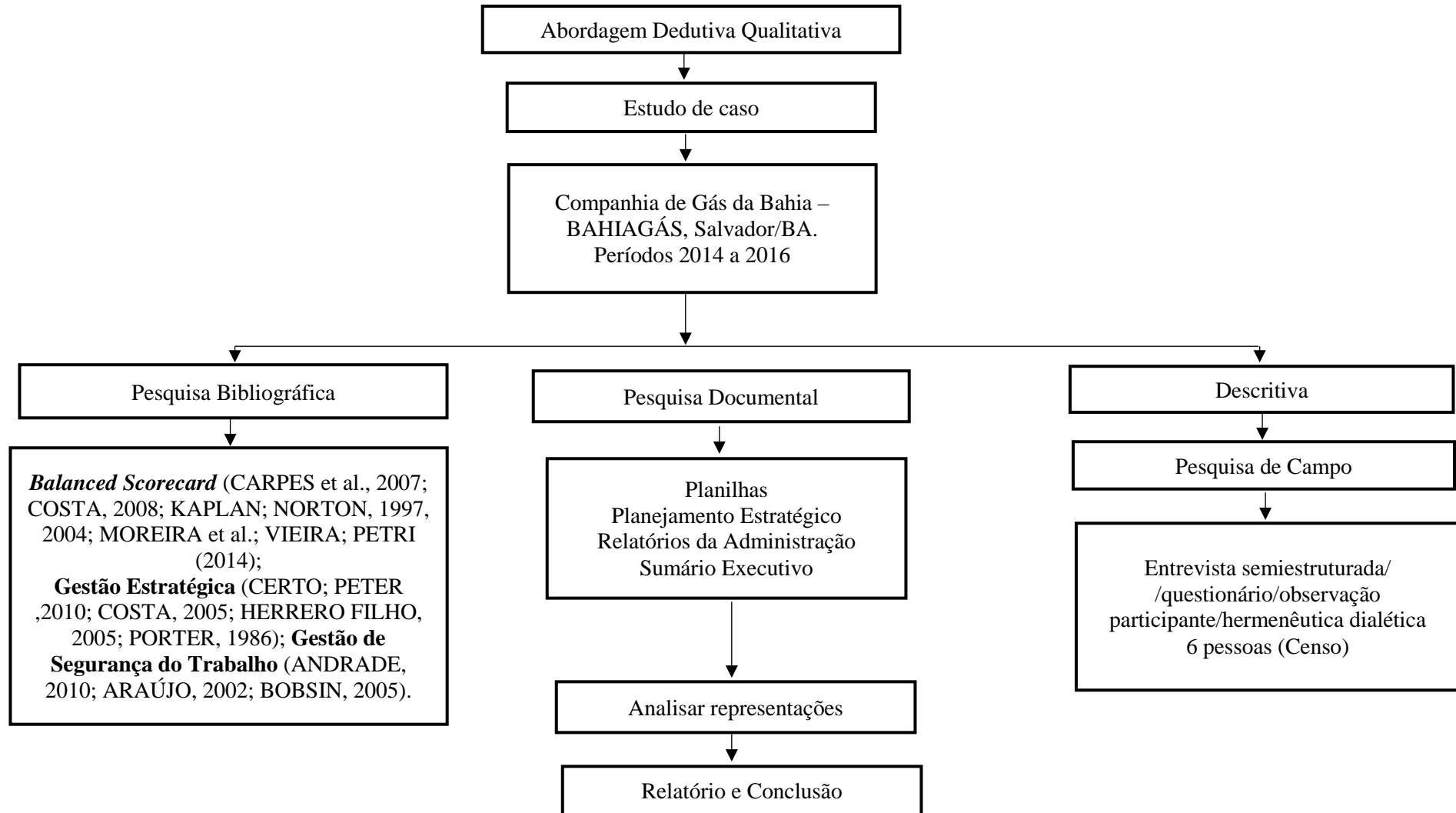
A análise dos documentos foi realizada na Gerência de Segurança da BAHIAGÁS. Foram os seguintes documentos: informações das planilhas dos indicadores; relatórios da administração; e o planejamento estratégico da companhia, no período de 2014 a 2016, com o objetivo de analisar a missão, visão estratégica e os objetivos da organização, assim visualizar a contribuição da Gerência de Segurança para o desenvolvimento da organização. A pesquisa documental possui semelhança com a bibliográfica, embora existam diferenças nas fontes das informações. A pesquisa bibliográfica utiliza a contribuição de vários autores, enquanto a documental não recebe nenhum tratamento analítico (GIL, 2002).

Segundo Miguelis (2003), os estudos documentais são fontes interessantes de pesquisa sobre organizações, e quando a pesquisa documental é bem-feita, pode economizar tempo e dinheiro com outros estudos. Gil (2002) corrobora tal assertiva ao afirmar que a pesquisa documental necessita apenas da capacidade do pesquisador e tempo, tornando, assim, o custo para a sua realização, significativamente baixo. Contudo, Miguelis (2003, p. 131) afirma que “os documentos permitem a volta a eles para checar informações, ou para produzir releituras em face de novas questões, permite acessar sujeitos que não estão disponíveis e não reagem com o pesquisador”. A técnica que foi utilizada para análise das informações coletadas com os documentos foi a análise documental.

Os dados, coletados através dos diferentes instrumentos de coleta aqui citados, foram confrontados às técnicas de coletas de dados com as análises de dados a fim de chegar aos resultados e conclusão do estudo, ora proposto, conforme apresentado no próximo capítulo.

Metodologia utilizada para a realização da pesquisa apresentada de forma resumida na Figura 3.

Figura 3 - Fluxograma da pesquisa



1.4 ESTRATÉGIA DO BALANCED SCORECARD NOS PROCESSOS INTERNOS NA BAHIAGÁS

A Companhia de Gás da Bahia, conhecida como BAHIAGÁS, é uma organização de economia mista, subsidiária do Governo do Estado Bahia e vinculada à Secretaria de Infraestrutura - SEINFRA. Tem como acionista o Estado da Bahia, a Gaspetro (subsidiária da Petrobrás) e a Bahiart (empresa do grupo MITSUI GÁS e Energia do Brasil). A BAHIAGÁS é responsável pelo armazenamento e distribuição do gás natural em toda a Bahia. Teve seu Contrato de Concessão assinado com o Estado em 1993, por um período de 50 anos de atuação no estado da Bahia. Iniciou a operação e comercialização em agosto de 1994, atendendo as empresas do Polo Petroquímico de Camaçari e do Centro Industrial de Aratu (CIA) que eram atendidas pela Petrobrás. Desde então, passou a investir na ampliação da carteira de clientes, com a ampliação da malha de gasodutos e no aprimoramento do atendimento. Atualmente a companhia atende 21 municípios baianos atuando em diversos segmentos de mercados: industrial, comercial, residencial, automotivo e termelétrico (BAHIAGÁS, 2017; RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2014, 2015).

As diretrizes da empresa definidas no planejamento estratégico da BAHIAGÁS são definidas no Quadro 4.

Quadro 2 - Diretrizes estratégicas da BAHIAGÁS - 2013 a 2017

CATEGORIAS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS
Interiorização	Expandir a cobertura no território estadual alcançando as áreas mais iminentes de desenvolvimento na Bahia, aproveitando estrategicamente os eixos do Gasoduto de Integração Sudeste-Nordeste (Gasene).
Massificação	Promover o adensamento da rede já existente nos segmentos residencial e comercial, tendo como pré-requisito básico de implementação nos municípios que possuem cliente-âncora ou que estejam próximos aos <i>city-gates</i> .
Diversificação	Gerar novos usos por ponto de consumo, com o desenvolvimento de novas tecnologias para maximizar o uso do gás natural em segmentos diversos, como matéria-prima, cocção, cogeração e refrigeração, entre outros.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A organização utiliza planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* para implantar e gerenciar as estratégias, possibilitando a visão ampla dos objetivos da organização buscando atingir a todos os níveis. Segundo o Gerente (2017), a Companhia de Gás da Bahia utiliza a metodologia BSC a aproximadamente 4 (quatro) anos. Quando questionado sobre o processo que envolveu a implantação da metodologia *Balanced Scorecard* na organização, esclareceu:

Reuniões de alinhamento e entendimento de estratégia. Definição dos objetivos estratégicos, estabelecimento de metas e indicadores. Acompanhamento e correções. Resumidamente, seguiu a metodologia do PDCA. Contou com o apoio de duas consultorias (GERENTE, 2017).

O processo de tomada de decisão na gerência de segurança ocorre através de reuniões de alinhamento, com frequência bimestral, buscando a compreensão da estratégia pelos envolvidos, estabelecimento de metas e indicadores, e o acompanhamento. Além da utilização da metodologia PDCA (GERENTE, 2017).

A BAHIAGÁS define 5 (cinco) princípios básicos que devem ser seguidos, que focalizam a estratégia (ESTRATÉGICO, 2017):

- Traduzir a Estratégia em termos operacionais;
- Alinhar à organização à estratégia;
- Transformar a Estratégia em tarefas de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo; e
- Mobilizar a mudança por meio de uma liderança.

A metodologia *Balanced Scorecard* não é apenas um modelo para a medição do desempenho, mas também deve ser utilizada para comunicar a estratégia, alinhar as ações buscando atingir objetivos comuns, como também um sistema de comunicação, informação e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997). Neste sentido o Gerente (2017) salienta que “As empresas que focarem apenas em medidas de desempenho, perdem todo o potencial da ferramenta”.

Quando questionado sobre a definição da metodologia BSC, o Gerente (2017) afirmou que é “Uma excelente ferramenta de gestão, que explicita claramente os objetivos da empresa e congrega todos a alcançá-los”. Logo, direcionando o mesmo questionamento aos colaboradores sobre o entendimento da metodologia BSC disseram em unanimidade ser uma metodologia/ferramenta da gestão estratégica.

O Quadro 4 apresenta os elementos principais do planejamento estratégico da Companhia. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que a organização para implantar a metodologia

BSC, deve antes definir sua missão e visão estratégica. Costa (2005) diz que a missão é a razão de existência da organização e a visão descreve como a organização quer estar no futuro. Neste contexto a BAHIAGÁS define missão e visão conforme o Quadro 5.

Quadro 3 - Elementos do Planejamento Estratégico da BAHIAGÁS - 2013 a 2017

ELEMENTOS	PROPÓSITO DA BAHIAGÁS
Missão	Comercializar e distribuir gás natural na Bahia para atendimento aos diversos segmentos de mercado com segurança, rentabilidade, responsabilidade socioambiental e comprometimento com o desenvolvimento do estado, proporcionando a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores.
Missão GESEM	Promover, praticar e induzir ações voltadas a preservação da vida, do meio ambiente e do patrimônio.
Visão	Ser uma das empresas líderes no segmento de distribuição e comercialização de gás natural no Brasil, referência na qualidade dos serviços e em práticas de gestão, com reconhecimento pela sociedade como importante vetor de desenvolvimento da Bahia.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Orientação para o cliente • Inovação • Compromisso com resultados • Segurança • Responsabilidade socioambiental • Trabalho em equipe • Respeito às pessoas e à diversidade
Política de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente	Distribuir gás natural de forma sustentável, atendendo às expectativas de seus clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e a sociedade. Atuar cumprindo as exigências legais, de forma proativa frente aos riscos associados às suas atividades, comprometida com a excelência em qualidade, saúde, segurança e meio ambiente e o aprimoramento contínuo de seus processos.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Como notado no Quadro 5, a missão da gerência está alinhada à missão da organização em pontos como: na primeira, preservação da vida, meio ambiente e patrimônio; na segunda percebe-se informações similares como a segurança, responsabilidade socioambiental e

rentabilidade. Deixando claro que a missão da gerência, nada mais é que um desdobramento da missão da BAHIAGÁS.

Percebe-se que os colaboradores, apesar da maioria conhecerem a missão da BAHIAGÁS, alguns não a identificaram na forma correta, quando é sabido que todos os envolvidos no processo devem entender a missão da empresa. Durante o questionamento ocorreu abstenção da pergunta e o uso do conceito da visão da empresa ao invés da missão (Apêndice A). Sendo que a organização deve comunicar aos colaboradores a missão e visão da empresa, de forma explícita, pois caso não seja compreensível se tornará uma barreira para implementação da estratégia. Uma das formas da empresa comunicar a missão da organização é através do planejamento estratégico.

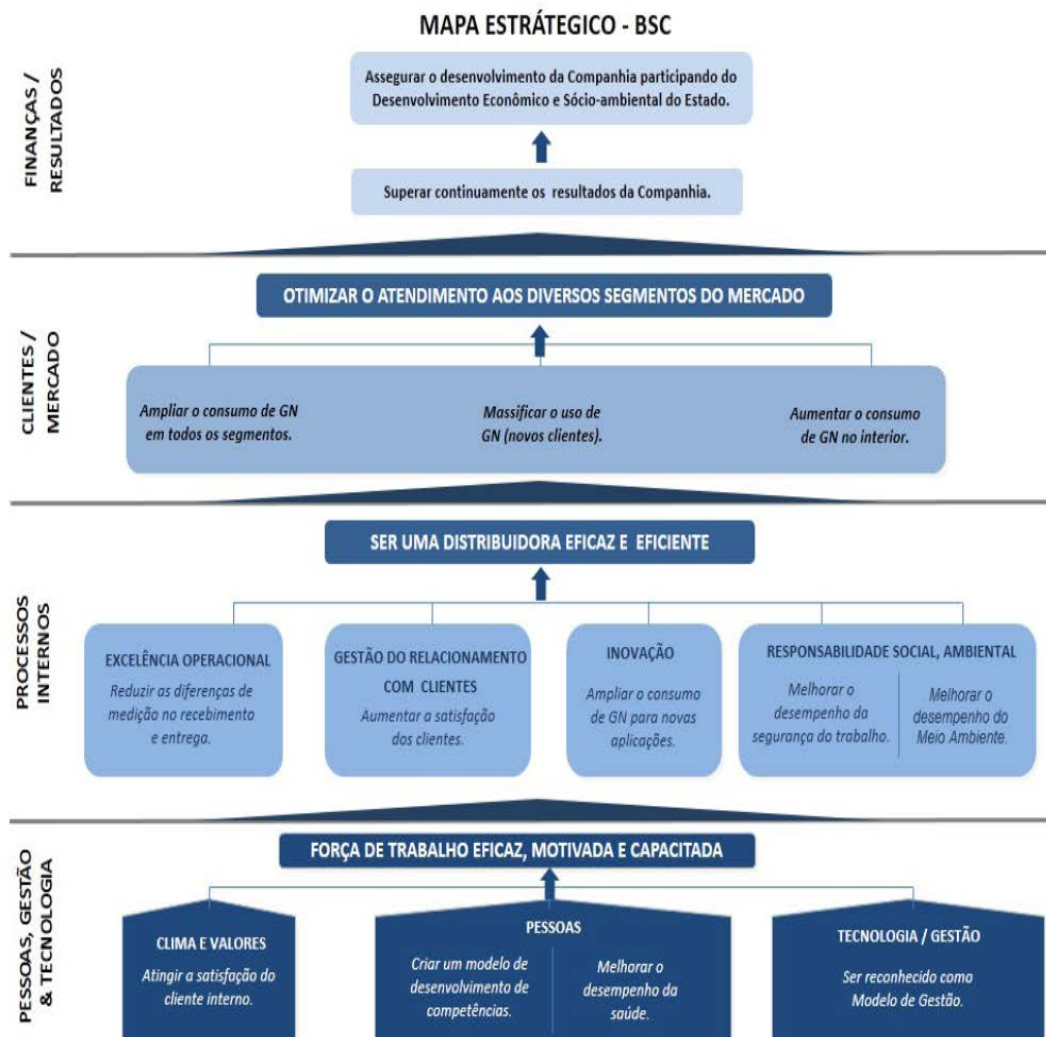
No planejamento estratégico de 2013 a 2017 estão definidas as diretrizes e metas, além de reafirmar a visão, missão e valores junto à sociedade. Neste contexto, a BAHIAGÁS utiliza a metodologia BSC, que parte da identificação de suas forças e oportunidades, assim como fraquezas e ameaças, para traçar objetivos estratégicos, e indicadores de acompanhamento (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2013). Diante do exposto, percebe-se um desalinhamento da organização ao caracterizar a metodologia *Balanced Scorecard*, em comparação com os conceitos definidos por Kaplan e Norton (1997).

A organização acredita que o BSC é um modelo eficaz de gestão empresarial, que alinha e canaliza os esforços para as prioridades da organização. “O BSC ajuda a alinhar o Plano de Negócio e o Plano de Investimentos” (ESTRATÉGICO, 2017).

Para o Gerente (2017), nos 4 (quatro) anos da metodologia BSC implantada na empresa, esta ainda não traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis, porém ele considera que o período é muito curto para fazer uma avaliação.

A Figura 4 apresenta o mapa estratégico da BAHIAGÁS que está dividido em 4 (quatro) perspectivas: finanças/resultados; clientes/mercado; processos internos; e pessoas, gestão e tecnologia. As perspectivas estão relacionadas em uma cadeia de causa e efeito, possibilitando assim o desenho do mapa estratégico. Para conseguir atingir a visão a BAHIAGÁS precisa otimizar o atendimento aos diversos segmentos do mercado, ser uma distribuidora eficaz e eficiente e possuir uma força de trabalho eficaz, motivada e capacitada, para isso, a organização definiu os objetivos estratégicos mostrados na Figura 4. O alinhamento dos objetivos estratégicos das perspectivas é a chave para a criação de valor. O mapa estratégico explica para quem a organização está buscando criar valor Kaplan e Norton (2004). A organização está buscando criar valor para “Todos os *stakeholders*: clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade e acionistas. Cada um com seu foco” (GERENTE, 2017).

Figura 1 - Mapa Estratégico - BSC da BAHIAGÁS - 2015



Fonte: Sumário Executivo da BAHIAGÁS, 2017.

O mapa estratégico da BAHIAGÁS foi elaborado a partir das 4 (quatro) perspectivas do *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). O mapa estratégico possibilita a visão unificada para os colaboradores entenderem a estratégia e como os objetivos se relaciona (SUMÁRIO EXECUTIVO, 2014).

A partir das perspectivas previstas pela metodologia BSC (*Balanced Scorecard*) – finanças/resultados; clientes/mercado; processos internos; pessoas, gestão e tecnologia – a Bahiagás busca aumentar sua produtividade global a ser referência em práticas de gestão e em qualidade de serviços. O foco está sempre na superação da expectativa dos resultados e na redução dos riscos de negócios, assegurando o desenvolvimento da Companhia, bem como sua participação para o desenvolvimento econômico e socioambiental da Bahia (Bahiagás. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2013).

O Sumário Executivo da BAHIAGÁS, que é parte integrante do planejamento

estratégico apresenta o mapa estratégico como mostra a Figura 4. As perspectivas apresentadas no mapa estratégico contribuem para a comunicação da estratégia, proporcionando a cada unidade e indivíduos a visão de como os objetivos e projetos contribuem para o sucesso da organização (SUMÁRIO EXECUTIVO, 2014).

Assim, pode ser notado que o BSC é uma excelente ferramenta gerencial, pois possibilita que a organização consiga alinhar a estratégia com a parte operacional, e também serve para checar a própria estratégia Costa (2008). Para entender os benefícios que a metodologia pode trazer para a gerência da BAHIAGÁS, ao questionar o Gerente de Segurança sobre os ganhos proporcionados pela metodologia na gerência, o mesmo afirma que é o conhecimento dos objetivos e o alinhamento para alcançá-los. Com a metodologia as pessoas passam a perceber de forma mais nítida o que precisa ser feito e como anda seu desempenho.

Dessa forma, o mesmo salienta a contribuição da metodologia BSC para as estratégias e os objetivos da gerência da BAHIAGÁS: “Ela facilita a gestão a partir do momento em que todos participam das discussões sobre a estratégia, negociam as metas e enxergam claramente os resultados” (GERENTE, 2017).

Através das informações do indicador Taxa de Ocorrências Registráveis (TOR), que resulta do somatório de acidentes com afastamento mais acidentes sem afastamentos dividido por homens horas de exposição a riscos vezes um milhão, com os resultados foi realizado um plano de ação, a partir de uma campanha de proteção às mãos que aconteceu em 2016. Devido ao maior número de ocorrências durante o período de 2015 que afetaram o membro superior, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Ocorrência de acidentes que afetaram membros superior e inferior
- BAHIAGÁS - 2015 a 2016

	Membro Superior	Membro Inferior
Total 2015	6	5
BAHIAGÁS	2	1
Contratada	4	4
Total 2016	3	5
BAHIAGÁS	0	0
Contratada	3	5

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Para saber a importância da metodologia BSC nos processos internos da gerência foi preciso entender como foram definidos os objetivos e metas, e se as normas de segurança influenciam na definição dos mesmos. Segundo o Gerente (2017), “ A partir do desdobramento dos objetivos estratégicos da organização. Sim, pois eles estão estritamente ligados às nossas atividades e missão”.

O Quadro 6 apresenta o objetivo da gerência, em que está enfatizado na Figura 4. Como também os indicadores da gerência de segurança que foram definidos buscando melhorar o desempenho da segurança do trabalho.

Quadro 4 - Indicadores da gerência de Segurança

OBJETIVO	DESCRIÇÃO	INDICADOR
Melhorar o desempenho da Segurança do Trabalho	SEGURANÇA	Taxa de ocorrência Registráveis (TOR)
		Taxa de Gravidade (TG)
		Taxa de Frequência de Acidentados Com Afastamento (TFCA)
		Taxa de Frequência de Acidentados Sem Afastamento (TFSA)
		Treinamentos
		Plano de Inspeção de SMS

Fonte: Elaboração própria, 2017.

No desenvolvimento da pesquisa foram identificados outros indicadores, além dos citados no Quadro 6, como emissão atmosférica, conformidade com SGI e absenteísmo.

Os indicadores de Segurança do Trabalho da gerência, como mostra o Quadro 6, estão distribuídos da seguinte maneira: estratégicos, Taxa de Ocorrências Registráveis (TOR) e Taxa de Gravidade (TG); os gerenciais são Taxa de Frequência de Acidentados com Afastamento (TFCA), Taxa de Frequência de Acidentados sem Afastamento (TFSA), Treinamento e Plano de Inspeção Planejada. Para cada indicador foram definidas metas, em porcentagem, como também a utilização de sinaleiras nas seguintes cores: Vermelho (fora do aceitável), amarelo (dentro da tolerância) e verde (aceitável). As metas da organização são alteradas de acordo com premissas estabelecidas pela organização. Os *scorecard* são atualizados todo início do mês, e periodicamente são realizadas reuniões.

No Quadro 6 evidencia-se os indicadores de Segurança do Trabalho da gerência, que na maioria são indicadores reativos, porém a organização está buscando aumentar o número de

indicadores proativos, que no momento são utilizados 2 (dois): Plano de Inspeção Planejada e Treinamento.

Infelizmente há uma concentração de indicadores reativos nesta área. Desta forma são os relacionados aos acidentes e sua gravidade. Estamos migrando para indicadores proativos, para medir se o que estamos fazendo previnem de fato os acidentes (GERENTE, 2017).

O posicionamento de um dos colaboradores ratifica o enunciado "Os indicadores utilizados na gerência são reativos. Eles não medem o desempenho da gerência, pois a mesma não tem como inferir diretamente nas demais gerências da companhia".

Questionado sobre as normas que a Companhia de Gás da Bahia está regida referente a segurança do trabalho o gerente de Segurança do Trabalho as informou: "Primeiramente as normas regulamentadoras do MTE. NR 01, 04, 05, 07, 09, 10, 13 e por aí vai. Adicionalmente temos as ISO. Como nossa área envolve a de Saúde Ocupacional e Meio Ambiente, OSHAS 18.001 e ISO 14.001".

No relatório da administração do período de 2014 a 2016 a BAHIAGÁS apresenta as ações realizadas buscando alcançar suas metas e objetivos, como também se empenhando para criar condições de segurança, saúde e responsabilidade com o meio ambiente. As ações voltadas para a segurança, como implantação do Sistema de Tratamento de Anomalias; Boas Práticas para Prevenção de Acidentes por Interferência de Terceiros (PAIT); Integra a Área Beta do Polo Industrial de Camaçari; participação das ações do Plano de Auxílio Mútuo (PAM); treinamento sobre o Plano de Resposta a Emergência da Rede de Distribuição de Gás Natural; Campanha de Prevenção de Acidentes com as mãos; II Reunião Anual com Contratadas, com realização de palestras sobre alinhamento das diretrizes de QSSMA; Fórum de Equalização de Editais e Anexo Q12. A empresa possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidente (CIPA), além das ações desenvolvidas com a comunidade através dos encontros do Núcleo de Defesa Comunitário (NUDEC) para a apresentação do Plano de Contingências. A BAHIAGÁS tem um Sistema de Gestão Integrada de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente (QSSMA) com as normas ISO 9.001, ISO 14.001 e OHSAS 18.001 (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2014, 2015, 2016).

Durante conversa com 2 (dois) colaboradores da BAHIAGÁS sobre a metodologia BSC, um informou que teve conhecimento da metodologia, devido a pesquisa realizada; e outro que o aprendizado sobre a metodologia ocorreu em outro espaço. Ambos informaram a

necessidade de a organização proporcionar à todos treinamento relacionado a metodologia BSC.

Na participação da 16ª Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho (SIPAT) um dos participantes informou que a segurança é responsabilidade de todos os setores, não somente da gerência de segurança. O objetivo é não ter acidentes de trabalho. Durante o evento foram apresentadas ações como Diálogo Diário de Segurança (DDS), Semana de Trânsito, Campanha de vacinação entre outros.

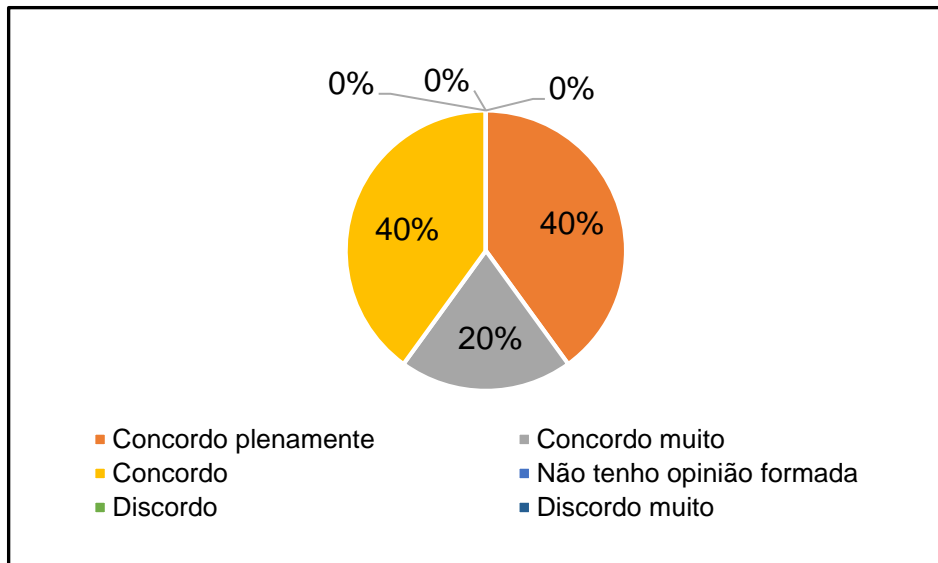
Quando questionado se as ações da gerência de segurança influenciavam nos resultados dos objetivos da organização “Nossa atividade é de prevenção. Sem acidentes contribuimos para melhoria do clima organizacional, da imagem da empresa e de problemas legais, minimizando os riscos do negócio” (GERENTE, 2017).

1.5 RESULTADOS DA PESQUISA NA GERÊNCIA DE SEGURANÇA DA COMPANHIA DE GÁS DA BAHIA

A Companhia de Gás da Bahia - BAHIAGÁS utiliza a metodologia BSC, há aproximadamente 4 (quatro) anos, com propósito de alinhar e canalizar os esforços para as prioridades da empresa. Os Quadros 7, 8, 9 e 10 apresentam respectivamente as 4 (quatro) perspectivas da metodologia BSC, retratando as ações da gerência de Segurança da BAHIAGÁS que influenciam nos resultados da empresa. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta importante na gestão estratégica da organização, pois promove a implementação e o gerenciamento das estratégias, assim buscando comunicar a todos envolvidos as estratégias definidas pela empresa. Os colaboradores concordaram, de maneira representativa, com a utilização da metodologia na gerência de segurança tanto nas estratégias, no processo decisório e na definição de indicadores e metas.

Verificou-se o posicionamento dos colaboradores e gerente de segurança sobre a contribuição da metodologia BSC nos processos internos de segurança do trabalho na organização, sucedendo em consonância de todos os colaboradores, que a metodologia BSC tem contribuído na gestão dos processos internos de segurança da BAHIAGÁS, conforme o Gráfico 1, pois percebe-se que 100% destes aprovaram a utilização da metodologia.

Gráfico 1 - BSC nos processos internos de segurança do trabalho - BAHAGÁS - 2017

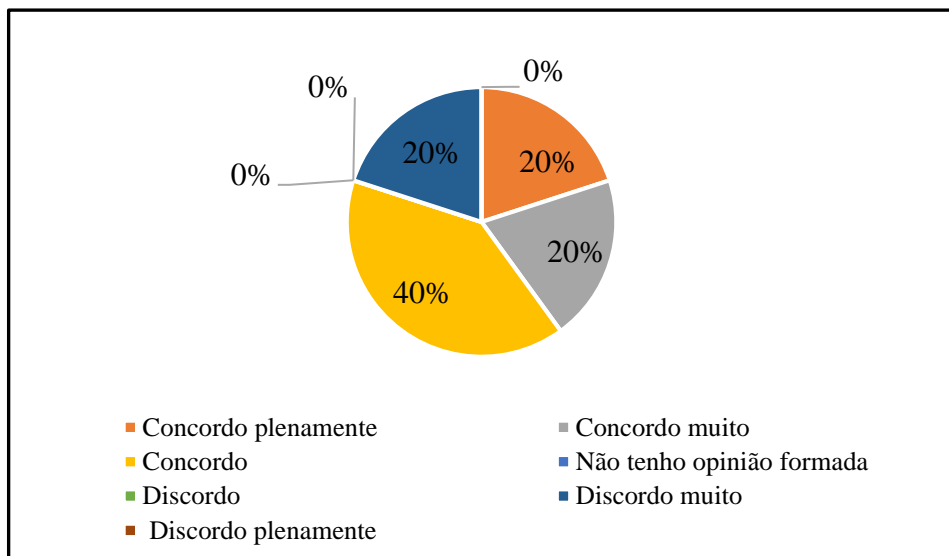


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Segundo o Gerente (2017) a metodologia BSC tem contribuído para as estratégias e os objetivos na gestão de segurança, a partir do momento em que todos os envolvidos participam das discussões, negociam as metas, e conseguem visualizar os resultados.

Por outro lado, 80% dos colaboradores concordam que o BSC tem proporcionado a gestão estratégica da gerência de segurança, mais 20% destes discordaram da afirmação. Conforme representado no Gráfico 2.

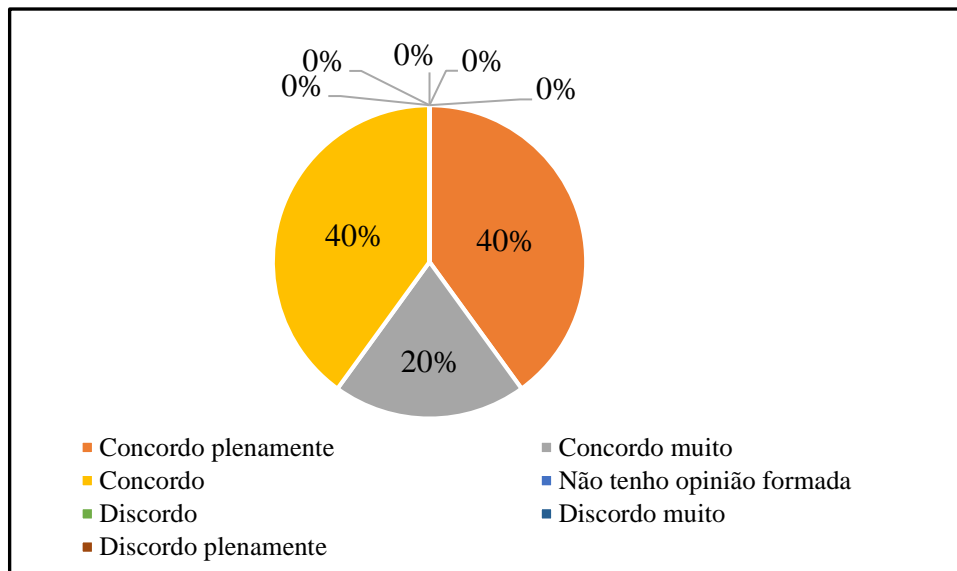
Gráfico 1 - Contribuição do BSC na gestão estratégica da Gerência de Segurança - BAHAGÁS - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

A gerência de segurança da organização é a principal responsável pelos processos que envolvem a segurança de todos. Segundo o Gerente (2017) a falta de acidentes contribui na melhora do clima organizacional na empresa, conseqüentemente, fortalecendo a imagem da BAHIAGÁS. Os acidentes de trabalho geram custos não somente para a empresa, como também para o Estado e trabalhador. Neste sentido, a organização está regulamentada com as normas de segurança aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme Quadro 3, além das normas regulamentadoras há implementação do Sistema de Gestão Integrada com OHSAS 18.001, ISO 9.001 e ISO 14.001. No parecer dos colaboradores da gerência quando questionados sobre a redução de acidentes na empresa, foi possível observar que todos os colaboradores, de forma significativa, concordaram, como pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 2 - Redução de acidentes na gerência - BAHIAGÁS - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

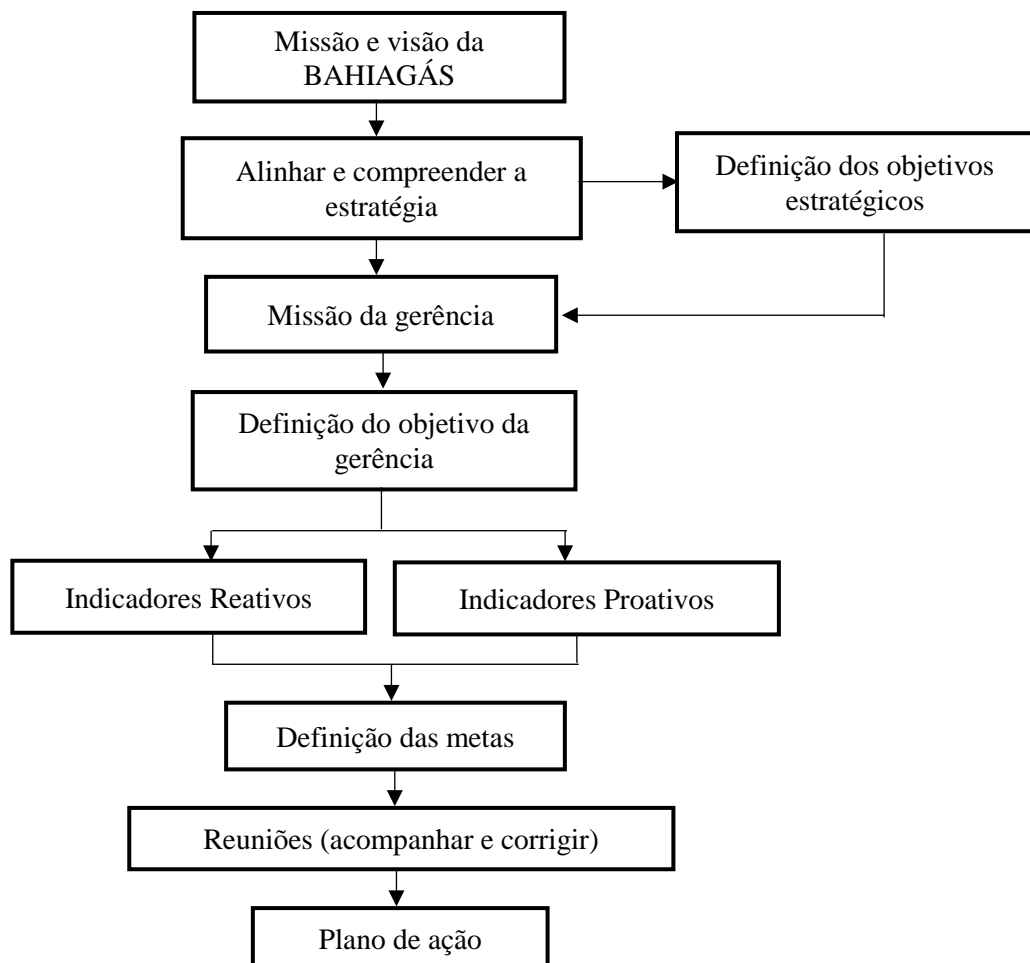
A redução dos números de acidentes tem proporcionado para a organização o aumento da produtividade, assim como redução dos custos e motivação dos trabalhadores. Como também a reputação da imagem da empresa perante os clientes e investidores (KAPLAN; NORTON, 2004). Por isso, é importante que todos envolvidos tenham o comprometimento de promover a segurança no ambiente de trabalho obedecendo as normas.

Quando os colaboradores foram questionados sobre a utilização da metodologia BSC, com base nos indicadores e metas definidos para a gerência, 60% concordaram, 20% não tinha opinião formada e 20% discordaram. Pode se relacionar a falta de concordância dos colaboradores devido aos indicadores existentes na gerência, na sua maioria, serem reativos (resultados), que segundo o Gerente (2017) e um dos colaboradores há um agrupamento de

indicadores reativos, que não mede o desempenho da gerência, além de não inferir diretamente nas outras gerências. Os indicadores proativos utilizados na gerência são poucos, como Plano de Inspeção e Treinamento, em relação aos indicadores reativos. Portanto, impossibilita a gerência de avaliar o desempenho na gestão de segurança e a diminuição das ocorrências de acidentes. Entende-se que a BAHIAGÁS precisa aumentar o número de indicadores proativos em relação aos reativos, mas não poderá deixar de utilizar indicadores reativos, pois sua utilização é obrigatória bem como, Taxa de Gravidade (TG) e a Taxa de Frequência de Acidentes (TFA), pela NR 4.

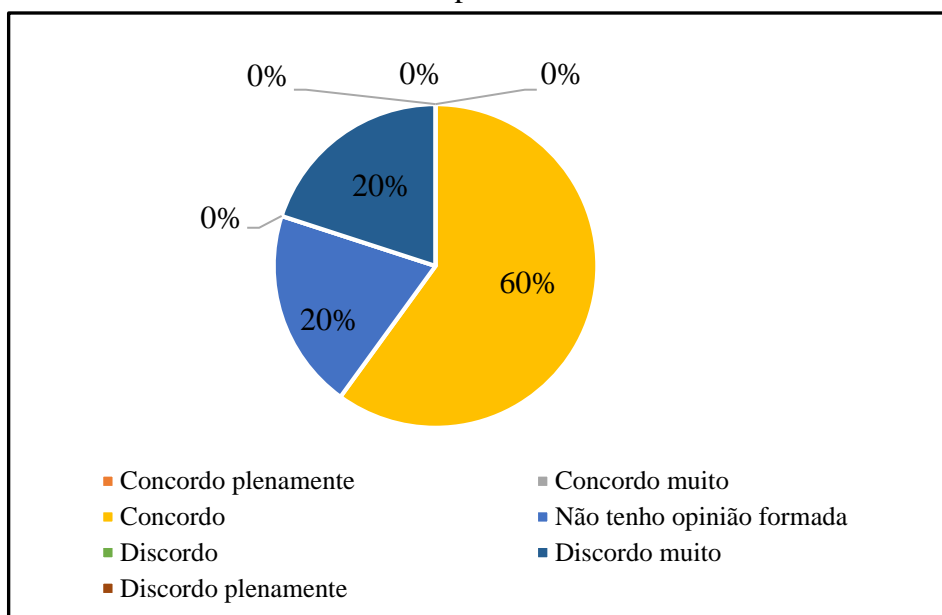
A Figura 5 mostra o processo para a implementação da estratégia nos processos internos da gerência de segurança através da utilização da metodologia BSC, em que a missão e objetivos da gerência são definidos a partir do desdobramento da missão, estratégia e objetivos estratégicos da organização. Em seguida é realizado o acompanhamento para as devidos ajustes e mudanças caso necessário.

Figura 2 - Fluxograma da metodologia BSC na gerência de Segurança - BAHIAGÁS - 2017



A metodologia BSC proporciona à organização ajustar e reformular a estratégia caso seja necessário. Com as informações dos indicadores e as metas estabelecidas almejando o alcance dos objetivos estratégicos, não conseguindo atingir os objetivos, os envolvidos no processo deverão identificar as circunstâncias, e posteriormente decidir sobre as possíveis mudanças para que o objetivo seja concretizado. Segundo Gerente (2017), as decisões são tomadas através das reuniões de alinhamento, e a compreensão da estratégia pelos envolvidos. Como também, a definição dos objetivos estratégicos, estabelecimento de metas e indicadores, e a realização do acompanhamento, além da utilização da metodologia PDCA. Verificou-se o posicionamento dos colaboradores, em que 60% destes afirmam que o *Balanced Scorecard* influencia no processo decisório, 20% não tinha opinião formada e 20% discordaram da influência da metodologia *Balanced Scorecard* na tomada de decisão da gerência de segurança, apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 3 - A influência do BSC no processo decisório - BAHAGÁS - 2017

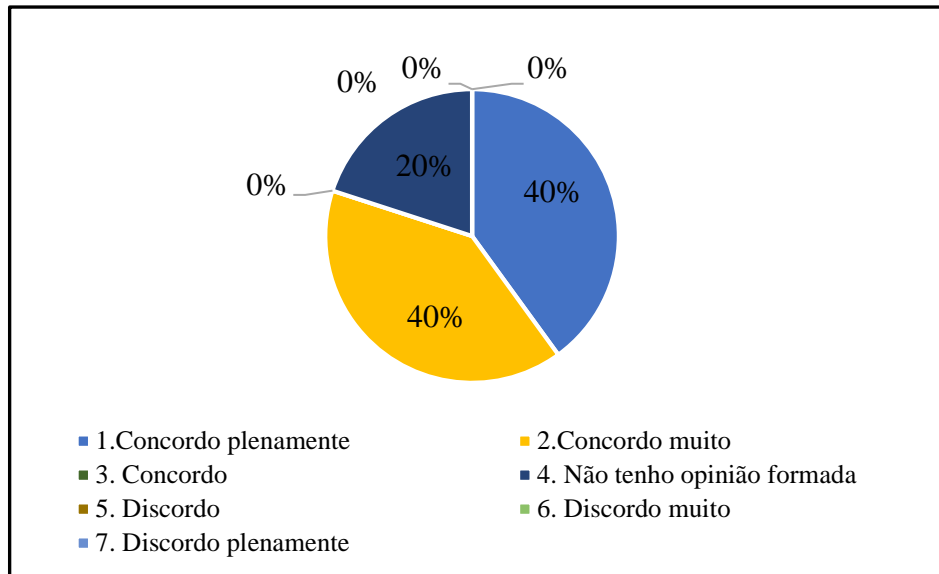


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as organizações devem atuar através de processos integrados abrangendo todas as funções, ou seja, buscando ter conhecimento sistemático de todo o processo realizado na organização, a fim de obter resultados satisfatórios. Para o Gerente (2017), o BSC explica os objetivos estratégicos da BAHAGÁS e agrega todos os envolvidos para alcançá-los. Os objetivos da gerência de segurança são derivados dos objetivos estratégicos da organização. Buscando entender a influência da gerência de segurança no cumprimento da missão e visão da BAHAGÁS ao questionar os colaboradores, 80% concordaram que a

gerência atua para a realização da missão e visão e 20% não tinha opinião formada, conforme Gráfico 5. Além disso, é possível observar que a maioria dos colaboradores compreendem a diferença entre a missão e visão da empresa.

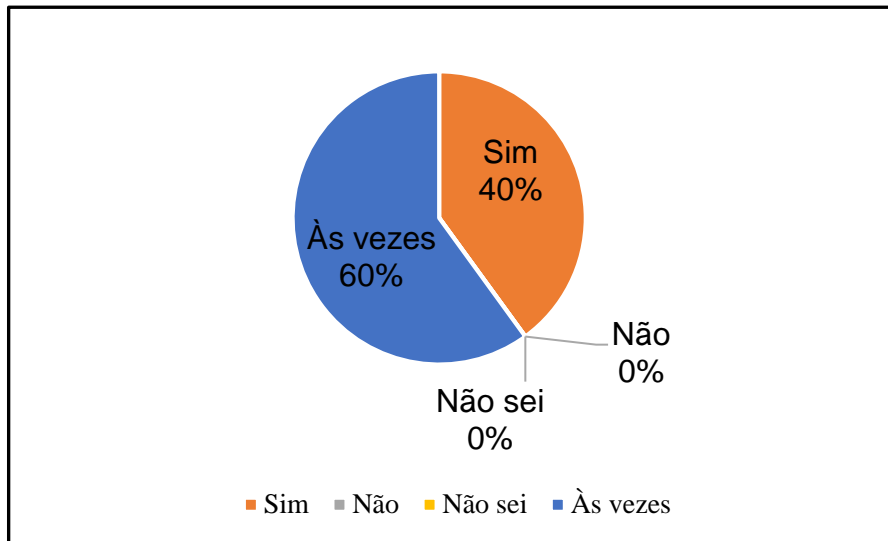
Gráfico 4 - A influência da gerência na missão, visão e valores - BAHIAGÁS - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Portanto, constatou-se ao indagar os colaboradores sobre os indicadores dos processos internos da gerência, que estes estão condizentes com a estratégia formulada pela BAHIAGÁS, representativamente, 80% dos colaboradores concordaram com a indagação e 20% não tinha opinião formada.

Ao averiguar se os objetivos mensurados na gerência de segurança dos processos internos, através da metodologia BSC, tem promovido a elaboração de plano de ação, com o propósito de obter resultados efetivos, e conseqüentemente, a concretização do objetivo, 40 % dos colaboradores afirmaram que sim, e os 60% informaram que às vezes, conforme Gráfico 6.

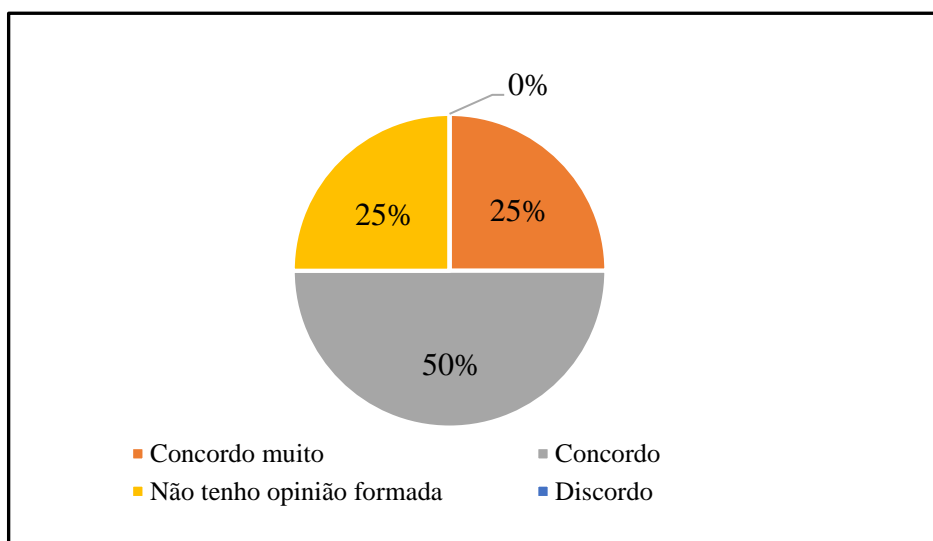
Gráfico 5 - Os *scorecards* da gerência promovem plano de ação - BAHIAGÁS - 2017

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A metodologia BSC possibilita à organização mensurar os objetivos de curto e longo prazos através das 4 (quatro) perspectivas, além de servir para assegurar que a parte operacional da empresa esteja alinhada com a estratégia (COSTA, 2008; KAPLAN; NORTON, 2004). Inferiu-se que as ações da gerência de Segurança do Trabalho influenciam nos objetivos e/ou indicadores definidas pela organização, de acordo com as perspectivas definidas por Kaplan e Norton. Estão apresentadas nos Quadros seguintes.

O Gráfico 7 mostra o posicionamento dos colaboradores em relação ao retorno dos investimentos realizados pela BAHIAGÁS.

Gráfico 6 - Perspectiva do retorno sobre o investimento - BAHIAGÁS - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Verificou-se que os colaboradores identificaram que a BAHIAGÁS tem conseguindo o retorno sobre os investimentos realizados, em que 75% dos colaboradores concordam e 25% não tinha opinião formada.

As ações que são realizadas na gerência de segurança que impactam nos resultados financeiros da organização estão descritas no Quadro 7. Este apresenta os objetivos estratégicos, na perspectiva financeira e seus respectivos indicadores, que foram definidos pela empresa. É importante evidenciar as ações da gerência que contribuem para os resultados da organização, ou seja, uma visão integrada das ações da gerência, que de maneira positiva ou negativa influencia no alcance dos objetivos. Percebe-se que em alguns objetivos não foram apresentadas as ações da gerência, conforme Apêndice C. Os objetivos e indicadores do Quadro 7, como nos demais Quadros seguintes, foram extraídos do planejamento estratégico 2013 a 2017 da BAHIAGÁS. Vale ressaltar que um objetivo estratégico poderá conter mais de um indicador.

Na perspectiva financeira, apresentado no Quadro 7 nos objetivos e indicadores definidos pela BAHIAGÁS, buscou-se saber da gerência as ações que influenciam nos resultados da empresa.

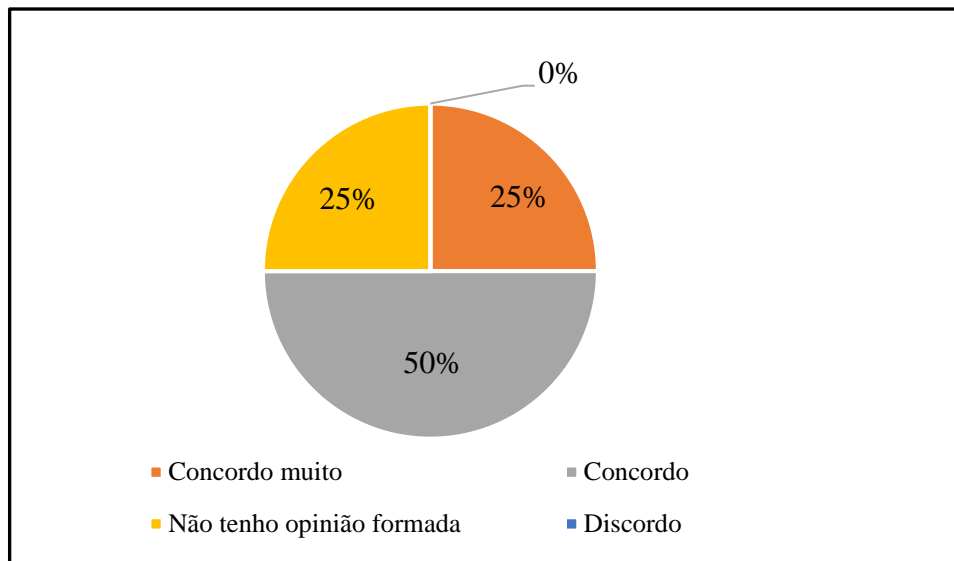
Quadro 5 - As ações da Gerência de Segurança - influência na perspectiva financeira - BAHIAGÁS - 2017

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	A Influência das ações da Gerência de Segurança nos objetivos e/ou indicadores*
FINANÇAS/ RESULTADOS	Assegurar o desenvolvimento da Companhia participando do desenvolvimento econômico e socioambiental do estado	Participação da Bahiagás na matriz energética industrial	<p>“Fiscalizando as aplicações dos requisitos legais”.</p> <p>“A gerência de SMS é responsável direta por obter as licenças junto ao órgão ambiental do estado da Bahia. Onde inicia-se o processo de implantação e construção do gasoduto. Há também ligado a este processo a elaboração dos estudos de riscos, os quais são realizados, para que sejam levantados todos os riscos referentes ao gás natural, pois o mesmo é uma substância perigosa. Após este levantamento é elaborado o PGR – Programa de Gerenciamento de Riscos, com o fim de eliminar e/ou minimizar os riscos a que podem estar expostos empregados e partes interessadas e mais proteção das suas instalações”</p>
	Superar as expectativas dos resultados	Lucro atual/lucro período anterior	<p>“Nas ações que colaboram com os desperdício ou custos com a falta da legalidade (inelegendo e/ou invigilando)”.</p> <p>“A gerência de SMS contrata empresas de consultoria para auxiliar na execução de seus processos internos, melhorando sua performance, no que se refere a treinamentos, sempre atualizando seus profissionais dentro do que existe de atual no mercado”.</p>
		Orçamento executado/orçamento previsto	“Os empregados da gerência procuram ficar atentos aos prazos de elaboração das ações que necessitam de contratação, para que tudo que foi orçado para o ano, seja consumido”.
	Reduzir os riscos do negócio	Faturamento segmento industrial/ Faturamento Bahiagás	“A gerência de SMS tem profissionais que inspecionam as obras de construção e implantação de dutos de gás natural, para que não ocorram acidentes, e esses serviços não tenham que ser paralisados, tendo prejuízos de prazos e financeiros”.

*Nota: Falas dos sujeitos da pesquisa
 Fonte: Elaboração própria, 2017.

Segundo os colaboradores da gerência de Segurança, na perspectiva do cliente, a BAHAGÁS tem conseguido aumentar a participação de mercado e a retenção de clientes, constatou-se que 75% colaboradores concordaram e 25% não tinha opinião sobre o questionamento (Gráfico 8). Verificou-se, conforme o Quadro 8 que as ações da gerência de Segurança têm influência para o aumento de valor percebido pelos clientes.

Gráfico 7 - Perspectiva na retenção de clientes (perspectiva clientes) - BAHAGÁS - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Quadro 8 apresenta as ações da gerência de segurança da BAHAGÁS que afeta no valor percebido pelos clientes (internos e externos). O Gerente (2017) argumenta que a organização busca nutrir o valor percebido pelos seus clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade e acionistas. Com as ações e/ou atitudes da empresa perante seus *stakeholders*, além de promover a qualidade dos processos, redução dos custos, produtividade, por conseguinte, propicia o cumprimento da missão e a efetivação da visão.

Quadro 6 - As ações da Gerência de Segurança - influência na perspectiva cliente - BAHIAGÁS - 2017

Continua

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	A influência das ações da Gerência de Segurança nos objetivos e/ou indicadores*
CLIENTE/ MERCADO	Ampliar o uso do GN em todos os segmentos	Demanda (m ³ /Dia) por segmento	“Fiscalizando e orientando os colaboradores sobre os riscos do processo”.
	Aumentar a satisfação /fidelização dos clientes	Tempo médio de atendimento de ocorrências	“Atuação nas emergências”. “A gerência de SMS é responsável pela Comunicação de Riscos. No início da obra, um profissional de serviço social está sempre à disposição da comunidade para esclarecimentos que possam vir a surgir. [...] A Bahiagás tem um canal para atendimento ao cliente, onde toda e qualquer solicitação é registrada e levada para as áreas específicas para que dê o feedback ao cliente”.
		Percentual de clientes com grau de satisfação "bom ou ótimo"	“Garantindo uma execução com segurança”. “Todas as solicitações dos clientes são registradas e o que diz respeito à segurança e meio ambiente é sempre respondido através do canal do cliente”.
	Diversificar o uso do GN (novos clientes)	Consumo de clientes em novos usos	“Realizando palestras para entendimento sobre a segurança do GN”. “A Bahiagás tem uma Assessoria de Novas Tecnologias que é responsável diretamente por este serviço, mas a gerência de SMS é responsável em analisar os riscos que o novo uso pode adicionar com uso do gás natural”.
	Massificar o uso do GN (novos clientes)	Número de Clientes ligados (residencial e comercial)	“Realizando TBS para novos colaboradores terceirizados que irão trabalhar com captação de novos clientes”. “Acompanha a obra, com a finalidade de que os fiscais executem suas atividades junto às contratadas cumprindo a legislação”.

Quadro 7 - As ações da Gerência de Segurança - influência na perspectiva cliente - BAHIAGÁS - 2017

Conclusão

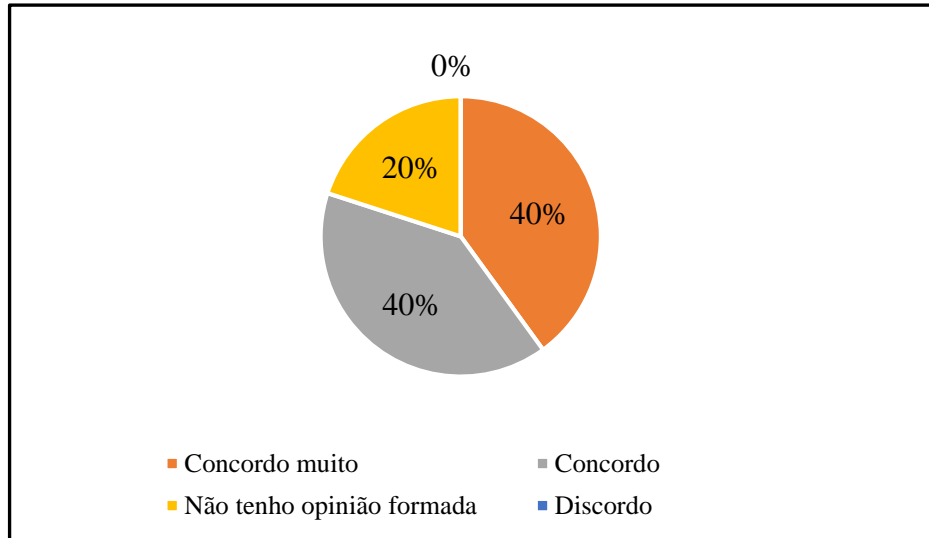
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	A influência das ações da Gerência de Segurança nos objetivos e/ou indicadores*
CLIENTE/ MERCADO	Interiorização do GN	Ampliação do consumo fora da RMS	“Fiscalizando requisitos legais de segurança”. “Acompanha a obra, com a finalidade de que os fiscais executem suas atividades junto às contratadas cumprindo a legislação”.
	Fortalecer a imagem da Companhia como uma empresa segura e socialmente responsável	Pesquisa de opinião sobre a marca Bahiagás	“Fiscalizando requisitos legais de segurança”. “Esta ação é de responsabilidade da Comunicação, mas o objetivo de todos é solidificar a imagem da companhia, como uma empresa cumpridora das obrigações legais e prevencionista”.
	Interiorização do GN	Percentual de clientes ligados no prazo fora da RMS	“Fiscalizando requisitos legais de segurança”. “Acompanha a obra, com a finalidade de que os fiscais executem suas atividades junto às contratadas cumprindo a legislação”.

*Nota: Falas dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Os processos internos da gerência de segurança, segundo a definição de Kaplan e Norton (2004) são caracterizados como regulatórios e sociais. No Gráfico 9, é apresentada a percepção dos colaboradores a respeito da qualidade dos processos internos da gerência de segurança.

Gráfico 8 - Perspectiva de processos internos - BAHIAGÁS - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Percebe-se que ao questionar os colaboradores sobre a qualidade dos processos internos da gerência de segurança, 80% concordaram que a gerência busca manter a qualidade no desenvolvimento dos processos internos, e 20% não tinha opinião formada. Para Bobsin (2005), a gestão dos processos de segurança precisa reunir todos os envolvidos da organização. O Quadro 9 retrata as ações da gerência de segurança que impactam nos objetivos estratégicos da BAHIAGÁS. Como relatado por um dos colaboradores a gerência de segurança deve adequar “os procedimentos às necessidades da companhia”. Como também na otimização dos processos de segurança, inspeção dos serviços conforme a legislação, treinamentos e auditorias entre outros.

Quadro 8 - As ações da Gerência de Segurança - influência na perspectiva de processos internos - BAHIA GÁS - 2017

Continua

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	A influência das ações Gerência de Segurança nos objetivos e/ou indicadores*
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar processos internos	Número de procedimentos elaborados (ou atualizados) /Número de procedimentos necessários para a gerência	“Adequando os procedimentos às necessidades da companhia”. “Todos da gerência são responsáveis pela elaboração e/ou revisão de procedimentos. Sempre que se tem a necessidade quer por nova lei que é criada ou nova tecnologia”.
		Tempo médio de processo de contratação	“Otimizando os processos relativos à segurança”. “O tempo de contratação varia. Depende do tamanho do serviço a ser contratado. Se serviço de engenharia menor que R\$ 22.000 por Dispensa de Licitação o tempo varia de 1 a 2 meses. Se maior que este valor faz-se o processo de licitação e este tempo vai no mínimo até 4 meses, se os licitantes não entrarem com recurso, aí vai para a justiça, e aí tem que esperar julgamento da licitação”.
	Melhorar planejamento e execução dos projetos e obras de infraestrutura	Investimento em obras realizado/Investimento obras previsto no PI	“Pontuando os itens necessários para atendimento aos requisitos legais e procedimentos da companhia”. “A engenharia é responsável diretamente por este serviço, porém cabe a gerência de SMS inspecionar as frentes de serviços para que o cumprimento da legislação de segurança, saúde e meio ambiente esteja intrínseco na execução das atividades”.
		Km de gasodutos implantados/km de gasodutos previstos	“Pontuando os itens necessários para atendimento aos requisitos legais e procedimentos da companhia”. “Este serviço, porém, cabe a gerência de SMS inspecionar as frentes de serviços para que o cumprimento da legislação de segurança, saúde e meio ambiente esteja intrínseco na execução das atividades”.

Quadro 9 - As ações da Gerência de Segurança - influência na perspectiva de processos internos - BAHIA GÁS - 2017

Conclusão

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	A influência das ações Gerência de Segurança nos objetivos e/ou indicadores*
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a logística de distribuição de GN	Número de ocorrências de interrupção de fornecimento (res/com) /Número total de clientes (res/com)	“Este serviço, porém, cabe a gerência de SMS inspecionar as frentes de serviços para que o cumprimento da legislação de segurança, saúde e meio ambiente esteja intrínseco na execução das atividades”.
	Aumentar a eficácia na contratação e ligação de clientes	Clientes captados /Clientes planejados	“Fornecer EPI e dar apoio aos colaboradores da área comercial”. “Inspeccionar contratados (que realizam a ligação no cliente) com objetivo de verificar o cumprimento da legislação de segurança, saúde e meio ambiente, para que o serviço de ligação não seja interrompido por acidente”.
		Taxa de Ocorrências Registráveis (TOR), Taxa Gravidade (TG)	“Inspeções, treinamentos e auditorias”. “Através do gerenciamento dos riscos ambientais, de saúde e segurança. Com medidas educativas e preventivas com realização de treinamentos, workshops, palestras e programas específicos para áreas que estejam necessitando”.
	Melhorar a segurança do Trabalho	Taxa de Frequência de Acidentados com Afastamento (TFCA), Taxa de Frequência de Acidentados sem Afastamento (TFSA), Treinamento e Plano de Inspeção	“Treinamentos e orientações sobre riscos da tarefa, Análise Preliminar de Risco”. “Através do gerenciamento dos riscos ambientais, de saúde e segurança. Com medidas educativas e preventivas com realização de treinamentos, workshops, palestras e programas específicos para áreas que estejam necessitando”.

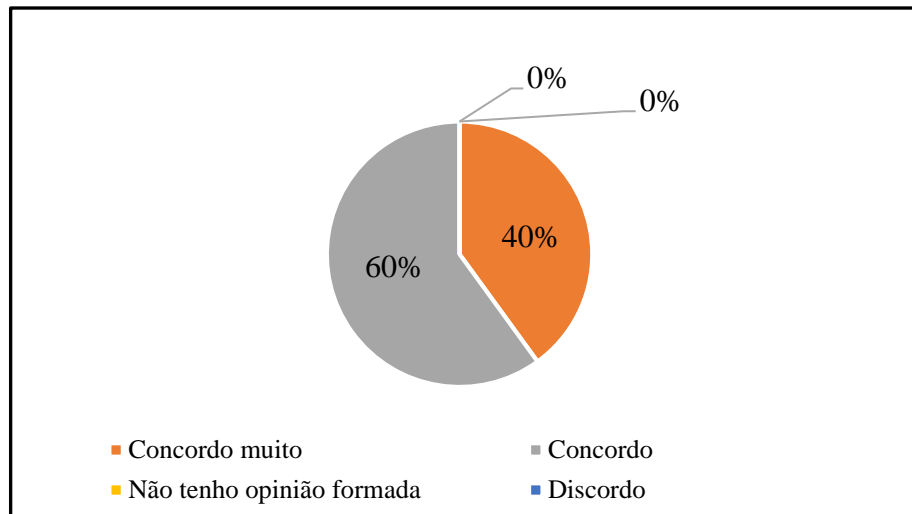
*Nota: Falas dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Os objetivos estratégicos que não foram apresentados e as ações da gerência na influência dos mesmos: reduzir o número de reclamações dos clientes da BAHIAGÁS, construir programa de inovação e implementar práticas de sustentabilidade. Embora não foram apresentadas ações da gerência, em relação ao objetivo de implementar práticas de sustentabilidade, a partir do momento que a gerência busca manter a qualidade na gestão de segurança nos relatos dos colaboradores como, na diminuição de acidentes com colaboradores e terceiros, treinamentos, comunicação realizada com a comunidade, estas algumas práticas de sustentabilidade.

A perspectiva dos processos internos e a perspectiva de pessoas, gestão e tecnologia retratam como será implementada a estratégia da organização. São estas perspectivas que proporcionam a efetivação da realização das demais perspectivas abordadas por Kaplan e Norton (1997, 2004). O Gráfico 10 demonstra a percepção dos colaboradores quando questionados sobre a motivação no ambiente de trabalho.

Gráfico 9 - Motivação dos colaboradores - BAHIAGÁS - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Constatou-se que 100% dos colaboradores estão motivados. É importante que a organização mantenha seus colaboradores motivados, pois eles são o capital intelectual da organização. Uma vez que são clientes internos que proporcionam o desenvolvimento da organização, a BAHIAGÁS deve promover o valor percebido pelo cliente interno, pois isto, refletirá no cliente externo. As organizações não devem apenas investir em áreas tradicionais, ou seja, a organização deve investir em infraestrutura (pessoas, sistemas e procedimentos) Kaplan e Norton (1997). O Quadro 10 mostra as ações da gerência que contribuem para o aprendizado e crescimento da BAHIAGÁS.

Quadro 9 - As ações da Gerência de Segurança - influência na perspectiva de pessoas, gestão e tecnologia - BAHIA GÁS - 2017

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	A influência das ações da Gerência de Segurança nos objetivos e/ou indicadores*
PESSOAS, GESTÃO E TECNOLOGIA	Desenvolver e fortalecer competências técnicas de gestão	Percentual de implantação da Matriz de Treinamento	“Atuação junto ao RH para aprovar nos requisitos legais”. “Aproximadamente setenta por cento da matriz implantada, mais os treinamentos específicos de cada área”.
	Elaborar Plano de Endomarketing	Percentual de colaboradores com grau de satisfação "bom" ou "ótimo"	“Participar na conscientização dos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho”.
	Comprometer equipe com a responsabilidade socioambiental	Nº de colaboradores participantes em ações socioambientais / Nº de colaboradores	“Participar na conscientização dos colaboradores com relação ao meio ambiente”. “O Programa Preserva envolve um grupo de empregados que são responsáveis em multiplicar todo o conhecimento apreendido no programa”.
	Implantar o Sistema Integrado de Gestão	Percentual de implantação do Planejamento Estratégico	“Atuar fortemente como um dos gestores do processo”. “A gerência de SMS é parte ativa no comitê de implantação do SGI. O SGI está cem por cento implantado. O Comitê acompanha a implantação das ações de auditoria”.

*Nota: Falas dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Já na perspectiva de pessoas, gestão e tecnologia o seguinte objetivo não foi apresentado ações por parte dos colaboradores: elaborar plano de endomarketing.

Portanto, ao analisar os quadros das 4 perspectivas foi notado que a gerência através dos seus processos influencia em todos os objetivos e/ou indicadores das perspectivas financeira e de clientes, mas em relação às perspectivas e processos internos e aprendizado e crescimento a gerência não influencia em todos. Sendo assim, é possível observar a relação de causa e efeito dos processos da gerência com as demais perspectivas, umas com mais impacto e outras não.

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estudo realizado na Companhia de Gás da Bahia - BAHIAGÁS, na gerência de segurança, foi com o objetivo de analisar os reflexos da metodologia *Balanced Scorecard* na tomada de decisões e nas estratégias dos processos internos de segurança do trabalho na gerência de segurança, no período de 2014 a 2016. A Companhia de Gás da Bahia utiliza a metodologia há aproximadamente 4 (quatro) anos (GERENTE, 2017).

Ao conceituar a metodologia *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, 2004), foi entendido que a mesma favorece a organização a implementar a estratégia, comunicar, e alinhar com a parte operacional da empresa. Como também possibilita que a empresa consiga traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis. E que não deve ser utilizada apenas como sistema de medição do desempenho organizacional. Para a BAHIAGÁS a metodologia BSC é um modelo eficaz de gestão empresarial, que alinha e canaliza os esforços de todos para as prioridades da organização. Como também alinha o plano de negócio com o plano de investimento. Segundo o Gerente de Segurança da BAHIAGÁS a metodologia BSC é uma ferramenta de gestão, ao deixar compreensível os objetivos da organização e promover o alinhamento para que todos possam alcançar. Por outro lado, verificou-se a percepção dos colaboradores em relação a utilização da metodologia na gestão dos processos internos de segurança, em que todos concordaram (Gráfico 1).

Verificou-se ao identificar as etapas da utilização da metodologia da Gerência de Segurança da BAHIAGÁS (Figura 5), que os objetivos da gerência são derivados dos objetivos da organização, que em sua maioria, possuem indicadores reativos (resultados), ou seja, não possibilita que a organização realize o monitore o desempenho da gerência. Já os indicadores proativos (prevenção), como o Plano de Inspeção e Treinamento são insuficientes, conforme Quadro 5. Observou-se que através dos indicadores e metas a organização realiza plano de ação buscando solucionar as inconformidades, como exemplo, a campanha de prevenção a acidentes

com as mãos, em 2016. Vale ressaltar que os indicadores têm suas metas em porcentagem, em que são definidas através das premissas da organização. Além de possuir sinaleiras nas seguintes cores: amarelo (alerta), verde (aceitável) e vermelha (não aceitável).

A partir do momento que a empresa consegue reduzir os acidentes de trabalho, isto proporcionará para a organização a redução dos custos, aumentar a produtividade e transmitir uma imagem positiva para seus *stakeholders*.

A utilização da metodologia BSC na gestão estratégica da Gerência de Segurança prevaleceu na opinião dos colaboradores (Gráfico 2). A metodologia BSC contribui na gestão estratégica da segurança dos trabalhadores quando todos os envolvidos participam das discussões, estabelecem as metas e almejam os resultados.

Foi percebido que a metodologia BSC influencia no processo decisório da gerência de segurança da seguinte forma: as reuniões de alinhamento da estratégia, que acontecem bimestralmente; a definição dos objetivos e metas; acompanhamento e correções; e a utilização da metodologia PDCA. Apesar da maioria dos colaboradores informar que a metodologia BSC influencia no processo decisório, porém alguns colaboradores não concordaram (Gráfico 4).

A metodologia *Balanced Scorecard* auxilia a organização na implantação e execução das estratégias do planejamento estratégico. E se necessário reformular a estratégia para que a organização consiga atingir seus objetivos, conseqüentemente a missão e visão. A estratégia deve ser clara, assim como, os objetivos estratégicos. E é importante que todos tenham conhecimento da metodologia BSC, como também participem do processo de implementação da estratégia, bem como, do processo de formulação dos objetivos e metas. Sendo que, a metodologia BSC terá efetivação na organização quando todos compreenderem não somente a importância da mesma para o planejamento estratégico, mas também estar envolvido no processo.

A organização para conseguir implementar a estratégia não deve somente utilizar a metodologia BSC, mas também utilizar outras ferramentas de gestão estratégica, a exemplo da ferramenta PDCA entre outras. Como também auxilia no processo decisório e na definição de metas.

A gerência é a principal responsável pelos processos internos de segurança da empresa, mas não isentam outros setores da responsabilidade de obedecer às normas regulamentadoras de segurança em que a BAHAGÁS está regida. Foi questionado aos colaboradores sobre a redução de acidentes na empresa, de maneira significativa, todos confirmaram que a empresa tem buscado a redução de acidentes (Gráfico 3). A empresa tem um Sistema de Gestão Integrada com OHSAS 18.001, ISO 9001 e a ISO 14.001.

A metodologia BSC possibilita que a organização alinhe a estratégia com a parte operacional da empresa. E para isso, a BAHAGÁS definiu os objetivos estratégicos (Quadro 7, 8, 9, 10) e os seus respectivos indicadores. Como também a elaboração do mapa estratégico, em que mostra a relação de causa e efeito entre as 4 (quatro) perspectivas. E esclarece que a organização está criando valor (Figura 4).

Foram averiguadas as ações da gerência que influenciam nos objetivos estratégicos e/ou indicadores das demais perspectivas definidas pela BAHAGÁS. Nas perspectivas financeira e de clientes a gerência influencia de maneira significativa. Portanto, é possível observar que as ações da gerência exercem influência na concretização dos objetivos da organização.

É importante salientar, assim como a gerência de segurança é fundamental para o desenvolvimento da organização e a criação de valor para os *stakeholders*, a área de meio ambiente e saúde também são essenciais. Com isso verificou-se a necessidade de um estudo que envolvesse a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* na gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS).

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Renata Miranda. **Abordagem estratégica das ações integradas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) e de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**. 2010. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010. Disponível em: <http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2011-05-18T112400Z-2936/Publico/Dissertacao_Renata_Andrade.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2016.
- ARAÚJO, Nelma Miriam Chagas de. **Proposta de Sistema de Gestão da Segurança e saúde no Trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais**. 2002. 204 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002. Disponível em: <http://cpn-nr18.com.br/uploads/documentos-gerais/tese_versocd.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**: Sistema de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2015. 41 p.
- BAHAGÁS. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.bahiagas.com.br/bahiagas/a-empresa/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.
- BATAGLIA, Walter; YAMANE, Celina Teruko. O processo decisório de antecipação de surpresas estratégicas. **Revista FACEP Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 54-72, 2004. Disponível em: <<http://periodicos.unifacp.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/28/94>>. Acesso 21 fev. 2017.

BOBSIN, Marco Aurélio. **Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde**: proposta de estrutura de sistema e metodologia de avaliação de desempenho. 2005. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005. Disponível em: <http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-10-06T100350Z-450/Publico/Dissertacao Marco Bobsin.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.

CARPES, M. S. et al. As melhores práticas de controladoria: o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 6, n. 18, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33465/as-melhores-praticas-de-controladoria--o-balanced-scorecard-como-ferramenta-de-gestao/i/pt-br>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implantação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 4ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2005.

ESTRATÉGICO, Gerência de Planejamento. **Informe GPLAN - Planejamento Estratégico**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <bahiagas@bahiagas.com.br>. Em: 28 mar. 2017.

GERENTE. Entrevista cedida ao pesquisador. Salvador, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 10. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MIGUELIS, Carmen. **Pesquisa**: Por que os administradores precisam entender disto? São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MOREIRA, Fábio Augusto de Lucca et al. FATORES CRÍTICOS NA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD-BSC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 58-89, 2012. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/viewFile/784/1030>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2013 a 2017. **Cartilha**. Salvador: BAHIAGÁS, 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2014. Salvador: BAHIAGÁS, 2014. 86 p.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2015. Salvador: BAHIAGÁS, 2015. 86 p.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2016. Salvador: BAHIAGÁS, 2016. **Diário Oficial**, Salvador, p. 62-92, publicado 13 abr. 2017. Disponível em: <<http://dovirtual.ba.gov.br/egba/reader2/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

SUMÁRIO EXECUTIVO. Salvador: BAHIAGÁS, 2014. 16 p.

VIEIRA, Rafael Tadeu; PETRI, Sérgio Murilo. A contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p.4-13, ago. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29300/fatores-criticos-na-implantacao-do-balanced-scorecard-bsc/i/pt-br>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS COLABORADORES

Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Bacharelado em Administração

Questionário voltado para os colaboradores

Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que tem como objeto de pesquisa a metodologia *Balanced Scorecard*, significa “indicadores balanceados de desempenho”, é uma ferramenta da gestão estratégica, que auxilia as organizações a mensurar os objetivos de curto e longo prazos. Desde já agradeço a sua valiosa contribuição e garanto sigilo em relação às respostas.

1. Qual a sua ocupação na gerência de Segurança do Trabalho?

- Concursado Terceirizado
 Estagiário Comissionado

2. De acordo com seu entendimento, qual a definição que mais se aproxima da metodologia BSC?

- Metodologia/ferramenta da gestão estratégica
 Ferramenta de medição

3. Qual a missão da organização

Comercializar e distribuir gás natural na Bahia para atendimento aos diversos segmentos de mercado com segurança, rentabilidade, responsabilidade socioambiental e comprometimento com o desenvolvimento do Estado, proporcionando a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores.

Ser uma das empresas líderes no segmento de distribuição e comercialização de gás natural no Brasil, referência na qualidade dos serviços e em práticas de gestão, reconhecida pela sociedade como importante vetor de desenvolvimento da Bahia.

4. Quais dos objetivos estratégicos definidos pela organização estão relacionados com a gerência na escala de 1 a 7. No qual o número 1 é o que mais se aproxima e o 7 o que mais se distancia.

Objetivos	1	2	3	4	5	6	7
Ampliar a clientela residencial e comercial;							
Interiorizar a distribuição do GN;							
Ampliar e otimizar a malha distribuidora;							
Garantir a oferta de GN;							
Implantar sistema de gestão integrada;							
Reestruturar a gestão de RH;							
Implementar um programa de sustentabilidade.							

5. Numa escala de 1 (um) a 7 (sete), qual a sua opinião sobre a metodologia BSC

1. Concordo plenamente 2. Concordo muito 3. Concordo 4. Não tenho opinião formada
5. Discordo 6. Discordo muito 7. Discordo plenamente

Questões	1	2	3	4	5	6	7
A Gerência de Segurança utiliza a metodologia BSC?							
O <i>Balanced Scorecard</i> tem contribuído para a gestão dos processos internos de Segurança do Trabalho da gerência?							
Considera importante a utilização da metodologia BSC, com base nos indicadores e as metas definidos para gerência?							
As atividades desempenhadas na gerência têm influenciado na concretização da missão, visão e valores da organização?							
Os indicadores dos processos internos de segurança do trabalho da organização estão condizentes com a estratégia da organização?							
Os indicadores da gerência estão atrelados aos objetivos da organização?							
O <i>Balanced Scorecard</i> como metodologia utilizada no planejamento estratégico tem contribuído para a gestão estratégica da gerência?							
Os indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> têm influenciado no processo decisório da gerência?							
A gerência tem buscado soluções para a redução dos acidentes de trabalho?							

6. Quais os indicadores utilizados na gerência? As metas e resultados têm influenciado nas decisões para melhorar os processos internos de segurança do trabalho da gerência?
-

7. Qual a metodologia utilizada no estabelecimento de indicadores, metas e planos de ação da gerência?

Balanced Scorecard (indicadores balanceados de desempenho)

SWOT(Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)).

8. Os objetivos estratégicos mensurados através da metodologia *Balanced Scorecard* nos processos internos da gerência promovem a elaboração do plano de ações na busca de obter resultados efetivos?

Sim Não Não sei Às vezes

9. Os objetivos estratégicos mensurados através da metodologia *Balanced Scorecard* nos processos internos da gerência promovem a elaboração do plano de ações na busca de obter resultados efetivos?

Sim Não Não sei Às vezes

10. Análise da relação de causa e efeito das quatro perspectivas

1. Concordo muito 2. Concordo 3. Não tenho opinião formada 4. Discordo

Questões	1	2	3	4
A organização tem conseguindo o retorno sobre o investimento realizado?				
A organização tem conseguido participação de mercado e a retenção de clientes?				
A gerência busca manter a qualidade dos processos internos Segurança do Trabalho?				
Sente se motivado trabalhando na organização?				

11. Este quadro apresenta os objetivos e indicadores conforme as quatro perspectivas.

As ações da gerência que influênciam na concretização dos objetivos estratégicos e/ou indicadores de acordo com as 4 (quatro) perspectivas

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Influência/ participação da gerência de ST	Como é feito (ações)
FINANÇAS/ RESULTADOS	Assegurar o desenvolvimento da Companhia participando do desenvolvimento econômico e socioambiental do estado	Participação da Bahiagás na matriz energética industrial		
	Superar as expectativas dos resultados	Lucro Atual/lucro período anterior		
		Orçamento executado/orçamento previsto		
	Reduzir os riscos do negócio	Faturamento segmento industrial/ Faturamento Bahiagás		
CLIENTE/ MERCADO	Ampliar o uso do GN em todos os segmentos	Demanda (m ³ /Dia) por segmento		
	Aumentar a satisfação /fidelização dos clientes	Tempo médio de atendimento de ocorrências		
		Percentual de clientes com grau de satisfação "bom ou ótimo"		
	Diversificar o uso do GN (novos clientes)	Consumo de clientes em novos usos		
	Massificar o uso do GN (novos clientes)	Número de Clientes ligados (residencial e comercial)		
	Interiorização do GN	Percentual de clientes ligados no prazo fora da RMS		

		Ampliação do consumo fora da RMS		
	Fortalecer a imagem da Companhia como uma empresa segura e socialmente responsável	Pesquisa de opinião sobre a marca Bahiagás		
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar processos internos	Número de procedimentos elaborados (ou atualizados) /Número de procedimentos necessários para a gerência		
		Tempo médio de processo de contratação ¹		
	Melhorar planejamento e execução dos projetos e obras de infraestrutura	Investimento obras realizado/Investimento obras previsto no PI		
		Km de gasodutos implantados/km de gasodutos previstos		
	Melhorar a logística de distribuição de GN	Número de ocorrências da interrupção de fornecimento (res/com) /Número total de clientes (res/com)		
		Diferença de medição Petrobras x Bahiagás		
	Aumentar a eficácia na contratação e ligação de clientes	Clientes captados /Clientes planejados		
		Tempo médio para a ligação de clientes ²		
	Reduzir o número de reclamações dos clientes da Bahiagás	Número de reclamações/número clientes por segmento		
	Construir Programa de Inovação	Valor investido anualmente em inovação/lucro líquido anterior		

	Implementar práticas de sustentabilidade	Percentual de aplicação de indicadores <i>ethos</i> de responsabilidade socioempresarial		
	Melhorar a segurança do Trabalho	Indicadores estratégicos: TOR, TG		
		Indicadores gerenciais: TFCA, TFSA, Treinamento e Plano de Inspeção		
PESSOAS, GESTÃO E TECNOLOGIA	Desenvolver e fortalecer competências técnicas de gestão	Percentual de implantação da Matriz de Treinamento		
	Elaborar Plano de Endomarketing	Percentual de colaboradores com grau de satisfação "bom" ou "ótimo"		
	Comprometer equipe com a responsabilidade socioambiental	Nº de colaboradores participantes em ações socioambientais/Nº de colaboradores		
	Implantar o Sistema Integrado de Gestão	Percentual de implantação do Planejamento Estratégico		
	Elaborar Plano de Endomarketing	Número de projetos desenvolvidos no prazo acordado/Número de projetos totais		
		Horas úteis de disponibilidade de serviços de T.I./Horas totais disponíveis de serviços de T.I		

Obrigada!

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
DIRECIONADA AO GERENTE**

Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Bacharelado em Administração

Entrevista semiestruturada voltada para ao gestor

Duração: 40 minutos

1. Quanto tempo é o gestor da gerência de Segurança?
2. Há quanto tempo a gerência utiliza a metodologia BSC?
3. Qual a sua definição sobre o BSC?
4. Como foram as etapas de implantação e conclusão da metodologia BSC na gerência?
5. Com qual frequência acontece as reuniões/ feedback para discussão do desempenho da gerência?
6. Quais foram os ganhos/melhorias após a utilização da metodologia BSC?
7. Como foram definidos os indicadores e metas dos objetivos da gerência? As normas foram decisivas para a definição dos indicadores?
8. De que forma a metodologia tem contribuído para as estratégias e os objetivos da gestão de segurança do trabalho da gerência?
9. Quais são os indicadores críticos de Segurança do Trabalho
10. Quais são as normas que a empresa está regida referente à segurança do trabalho?
11. Como as ações da gerência afetam nos objetivos da organização?
12. Como ocorre o processo de utilização da metodologia BSC para a tomada de decisão?
13. A metodologia BSC, na sua percepção, é apenas um modelo de medidas de desempenho ou utilizado para comunicar e alinhar a estratégia?
14. Para quem a organização está buscando criar valor?
15. A metodologia BSC tem conseguido traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas?

APÊNDICE C - RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DO APÊNDICE A

Questão 5 - Questionário Apêndice A

Descrição dos dados	Concordo plenamente		Concordo muito		Concordo		Não tenho opinião formada		Discordo		Discordo muito		Discordo plenamente		Total (respostas)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gráfico 1	2	40%	1	20%	2	40%	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100%
Gráfico 2	1	20%	1	20%	2	40%	-	-	-	-	1	20%	-	-	5	100%
Gráfico 3	2	40%	1	20%	2	40%	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100%
Gráfico 4	3	60%	-	-	-	-	1	20%	-	-	1	20%	-	-	5	100%
Gráfico 5	2	40%	2	40%	-	-	1	20%	-	-	-	-	-	-	5	100%

Questão 8 - Questionário Apêndice A

Descrição dos dados	Sim		Às vezes		Não sei		Não		Total (respostas)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gráfico 6	2	40%	3	60%	-	-	-	-	5	100%

Questão 9 - Questionário Apêndice A

Descrição dos dados	Concordo muito		Concordo		Não tenho opinião formada		Discordo		Total (respostas)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gráfico 7	1	25%	2	50%	1	25%	-	-	4	100%
Gráfico 8	1	25%	2	50%	1	25%	-	-	4	100%
Gráfico 9	2	40%	2	40%	1	20%	-	-	5	100%
Gráfico 10	2	40%	3	60%	-	-	-	-	5	100%

Questão 10 - Questionário do Apêndice A

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Influência/ participação da gerência de ST	Como é feito
FINANÇAS/ RESULTADOS	Assegurar o desenvolvimento da Companhia participando do desenvolvimento econômico e socioambiental do estado	Participação da Bahiagás na matriz energética industrial	Sim	Fiscalizando as aplicações dos requisitos legais. A gerência de SM é responsável direta por obter as licenças junto ao órgão ambiental do estado da Bahia. Onde incia-se o processo de implantação e construção do gasoduto. Há também ligado a este processo a elaboração dos estudos de riscos, os quais são realizados, para que sejam levantados todos os riscos referentes ao gás natural, pois o mesmo é uma substância perigosa. Após este levantamento é elaborado o PGR – Programa de Gerenciamento de Riscos, com o fim de eliminar e/ou minimizar os riscos a que podem estar expostos empregados e partes interessadas e mais proteção das suas instalações.
	Superar as expectativas dos resultados	Lucro Atual/lucro período anterior	sim	Nas ações que colaboram com os desperdício ou custas com a falta da legalidade (inelegendo e/ou invigilando) A gerencia de SMS contrata empresas de consultoria para auxiliar na execução de seus processos internos, melhorando sua performance, no que se refere a treinamentos, sempre atualizando seus profissionais dentro do que existe de atual no mercado.

		Orçamento executado/orçamento previsto	sim	Os empregados da gerência procuram ficar atentos aos prazos de elaboração das ações que necessitam de contratação, para que tudo que foi orçado para o ano, seja consumido.
	Reduzir os riscos do negócio	Faturamento segmento industrial/ Faturamento Bahiagás	sim	A gerência de SMS tem profissionais que inspecionam as obras de construção e implantação de dutos de gás natural, para que não ocorram acidentes, e esses serviços não tenha que ser paralisados, tendo prejuízos de prazos e financeiros.
CLIENTE/ MERCADO	Ampliar o uso do GN em todos os segmentos	Demanda (m ³ /Dia) por segmento	sim	Fiscalizando e orientando os colaboradores sobre os riscos do processo.
	Aumentar a satisfação /fidelização dos clientes	Tempo médio de atendimento de ocorrências	sim	Atuação nas emergências. A gerencia de SMS é responsável pela Comunicação de Riscos. No início da obra, um profissional de serviço social está sempre à disposição da comunidade para esclarecimentos que possam vir a surgir. Quando está consumindo a Bahiagás tem um canal para atendimento a cliente, onde toda e qualquer solicitação é registrada e levada para as áreas específicas para que dê o feedback ao cliente.
		Percentual de clientes com grau de satisfação "bom ou ótimo"	sim	Garantindo uma execução com segurança. Todas as solicitações dos clientes são registradas e o que diz respeito à segurança e meio ambiente é sempre respondido através do canal do cliente.

	Diversificar o uso do GN (novos clientes)	Consumo de clientes em novos usos	sim	Realizando palestras para entendimento sobre a segurança do GN. A Bahiagás tem uma Assessoria de Novas Tecnologias que é responsável diretamente por este serviço, mas a gerência de SMS é responsável em analisar os riscos que o novo uso pode adicionar com novo uso do gás natural.
	Massificar o uso do GN (novos clientes)	Número de Clientes ligados (residencial e comercial)	sim	Realizando TBS para novos colaboradores terceirizados que irão trabalhar com captação de novos clientes. Acompanha a obra, com a finalidade de que os fiscais executem suas atividades junto às contratadas cumprindo a legislação.
	Interiorização do GN	Percentual de clientes ligados no prazo fora da RMS	sim	Fiscalizando requisitos legais de segurança. Idem item anterior.
		Ampliação do consumo fora da RMS	sim	Fiscalizando requisitos legais de segurança. Idem item anterior.
	Fortalecer a imagem da Companhia como uma empresa segura e socialmente responsável	Pesquisa de opinião sobre a marca Bahiagás		Fiscalizando requisitos legais de segurança. Esta ação é de responsabilidade da Comunicação, mas o objetivo de todos é solidificar a imagem da companhia, como uma empresa cumpridora das obrigações legais e prevencionista.
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar processos internos	Número de procedimentos elaborados (ou atualizados) /Número de procedimentos	sim	Adequando os procedimentos às necessidades da companhia. Todos da gerência são responsáveis pela elaboração e/ou revisão de procedimentos. Sempre que se tem a necessidade quer por nova lei que é criada ou nova tecnologia.

	necessários para a gerência		
	Tempo médio de processo de contratação ¹	sim	Otimizando os processos relativos à segurança. O tempo de contratação varia. Depende do tamanho do serviço a ser contratado. Se serviço de engenharia menor que R\$ 22.000 por Dispensa de Licitação o tempo varia de 1 a 2 meses. Se maior que este valor faz-se o processo de licitação e este tempo vai no mínimo até 4 meses, se os licitantes não entrarem com recurso, aí vai para a justiça, e aí tem que esperar julgamento da licitação.
Melhorar planejamento e execução dos projetos e obras de infraestrutura	Investimento obras realizado/Investimento obras previstas no PI	sim	Pontuando os itens necessários para atendimento aos requisitos legais e procedimentos da companhia. A engenharia é responsável diretamente por este serviço, porém cabe a gerência de SMS inspecionar as frentes de serviços para que o cumprimento da legislação de segurança, saúde e meio ambiente esteja intrínseco na execução das de atividades.
	Km de gasodutos implantados/km de gasodutos previstos	sim	Pontuando os itens necessários para atendimento aos requisitos legais e procedimentos da companhia. Idem item anterior
Melhorar a logística de distribuição de GN	Número de ocorrências de interrupção de fornecimento (res/com) /Número total de clientes (res/com)	sim	idem item anterior

		Diferença de medição Petrobras x Bahiagás		
Aumentar a eficácia na contratação e ligação de clientes	Cientes captados /Clientes planejados	sim		Fornecer EPI e dar apoio aos colaboradores da área comercial. Inspeccionar contratados (que realizam a ligação no cliente) com objetivo de verificar o cumprimento da legislação de segurança, saúde e meio ambiente, para que o serviço de ligação não seja interrompido por acidente.
	Tempo médio para a ligação de clientes ²			
Reduzir o número de reclamações dos clientes da Bahiagás	Número de reclamações/número clientes por segmento			
Construir Programa de Inovação	valor investido anualmente em inovação/lucro líquido anterior			
Implementar práticas de sustentabilidade	Percentual de aplicação de indicadores ethos de responsabilidade socioempresarial			

	Melhorar a segurança do Trabalho	Indicadores estratégicos: TOR, TG	sim	Inspeções, treinamentos e auditorias. Através do gerenciamento dos riscos ambientais, de saúde e segurança. Com medidas educativas e preventivas com realização de treinamentos, workshops, palestras e programas específicos para áreas que estejam necessitando.
		Indicadores gerenciais: TFCA, TFSA, Treinamento e Plano de Inspeção	sim	Treinamentos e orientações sobre riscos da tarefa, Análise Preliminar de Risco. Idem a anterior
PESSOAS, GESTÃO E TECNOLOGIA	Desenvolver e fortalecer competências técnicas de gestão	Percentual de implantação da Matriz de Treinamento	sim	Atuação junto ao RH para aprovar nos requisitos legais. Aproximadamente setenta por cento da matriz implantada, mais os treinamentos específicos de cada área.
	Elaborar Plano de Endomarketing	Percentual de colaboradores com grau de satisfação "bom" ou "ótimo"	sim	Participar na conscientização dos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho.
	Comprometer equipe com a responsabilidade socioambiental	Nº de colaboradores participantes em ações socioambientais/Nº de colaboradores	sim	Participar na conscientização dos colaboradores com relação ao meio ambiente. O Programa Preserva envolve um grupo de empregados que são responsáveis em multiplicar todo o conhecimento apreendido no programa.

	Implantar o Sistema Intregado de Gestão	Percentual de implantação do Planejamento Estratégico	sim	Atuar fortemente como um dos gestores do processo. A gerencia de SMS é parte ativa no comitê de implantação do SGI. O SGI está cem por cento implantado. O Comitê acompanha a implantação das ações de auditoria.
	Elaborar Plano de Endomarketing	Número de projetos desenvolvidos no prazo acordado/Número de projetos totais		
Horas úteis de disponibilidade de serviços de T.I/Horas totais disponíveis de serviços de T.I				

2 A NOÇÃO DE EMPREENDEDORISMO NO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA EM 2017

Johnny Soares Souto¹

RESUMO

O tema deste artigo é analisar a opinião dos alunos no primeiro semestre do ano de 2017 do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) de Salvador em relação às competências empreendedoras para o Bacharel em Administração desenvolvidas ao longo deste curso, tendo como base as competências exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, a qual institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Bacharelado em Administração. A problemática da pesquisa é: que tipo de opinião os alunos têm em relação às competências empreendedoras desenvolvidas durante o curso? A pesquisa adota o método qualitativo de natureza exploratória, com a participação de 63 bacharelados deste curso. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado em 19 questões fechadas referentes às competências empreendedoras e às do bacharel em Administração, e para analisá-los, foi feita uma tabulação pelo *software* Excel, e em seguida uma estatística descritiva dos mesmos, que resultou em gráficos e tabelas. A pesquisa revela que os alunos do Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador possuem uma opinião positiva em relação às competências empreendedoras desenvolvidas durante o curso. Desta forma, os alunos compreendem a importância das competências empreendedoras para a formação do futuro bacharel em Administração. Neste sentido, observou-se que cinco das oito competências exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, foram consideradas como ótimas ou excelentes para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos participantes do estudo. Desse modo, é necessário que o Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador adote as melhores práticas didático-pedagógicas com a finalidade de desenvolver em seus alunos as competências empreendedoras, seguindo as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do mesmo, de forma a atender à demanda do mercado atual por empreendedores.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Bacharelado em Administração. Universidade do Estado da Bahia.

¹ Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I.
E-mail: soaresjohnny@hotmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the students' opinion in the first semester of 2017 of the Bachelor's Degree in Administration of the Bahia State University (UNEB) of Salvador in relation to the entrepreneurial skills for the Bachelor in Administration developed during this course, based on the competences required by Resolution 4 of the National Council of Higher Education, of July 13, 2005, which establishes the National Curricular Guidelines (DCNs) of the Bachelor's Degree in Administration. The research problem is: what type of opinion do the students have regarding the entrepreneurial skills developed during the course? The research adopts the qualitative method of exploratory nature, with the participation of 63 baccalaureate students of this course. For data collection, a structured questionnaire was applied to 19 closed questions related to the entrepreneurial skills and to the bachelor's degree in Administration, and to analyze them, a tabulation was done by Excel software, and then a descriptive statistic of the same, which resulted in charts and tables. The research reveals that the students of the Baccalaureate in Administration of UNEB of Salvador have a positive opinion regarding the entrepreneurial skills developed during the course. In this way, the students understand the importance of the entrepreneurial skills for the formation of the future bachelor in Administration. In this sense, it was observed that five of the eight competences required by Resolution 4 of the National Council of Higher Education, of July 13, 2005, were considered as excellent or excellent for the practice of entrepreneurship, according to the opinion of the participating students of the study. Thus, it is necessary that the Bachelor's Degree in Administration of the UNEB of Salvador adopt the best didactic-pedagogical practices with the purpose of developing in their students the entrepreneurial skills, following the National Curricular Guidelines (DCNs) of the same one, in order to attend to the current market demand by entrepreneurs.

Keywords: Entrepreneurial skills. Bachelor of Business Administration. University of the State of Bahia.

2.1 INTRODUÇÃO

Com base em Dolabela (2008), em uma economia movida pelas grandes empresas e pelo Estado, nada mais natural do que educar para formar empregados. Todavia, este modelo de ensino dirigido à criação de empregados para as grandes empresas esgotou-se, diante das profundas alterações nas relações de trabalho e na produção. Ao terem seu eixo deslocado para os pequenos negócios, as sociedades se vêm induzidas agora a formar empregadores, pessoas com uma nova atitude diante do trabalho e com uma nova visão do mundo. Educar na área de empreendedorismo significa preparar pessoas capazes de criar empresas.

Diante disso, o tema deste trabalho é analisar a opinião dos alunos no primeiro semestre do ano de 2017 do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) de Salvador em relação às competências empreendedoras para o Bacharel em Administração desenvolvidas ao longo deste curso, tendo como base as competências exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, a qual institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Bacharelado em Administração. A problemática da pesquisa é: que tipo de opinião os alunos têm em relação às competências empreendedoras desenvolvidas durante o curso?

Neste sentido, o objetivo geral desse estudo é avaliar o Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador em relação à opinião dos alunos referente às competências empreendedoras adquiridas neste. Desse modo, os objetivos específicos são: a) compreender a percepção do aluno em relação à importância das competências empreendedoras para o Bacharel em Administração; e b) comparar a opinião desses sobre competências empreendedoras em relação às competências exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005.

Frente à relevância do entendimento e da contribuição das competências empreendedoras para o desenvolvimento dos negócios, os estudos desse tema têm sido crescentes. Diante disso, é necessário que as Instituições de Ensino Superior (IES) adêquem seus projetos pedagógicos com a finalidade de desenvolver nos bacharelados em Administração as competências empreendedoras, seguindo as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Bacharelado em Administração, instituídas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, a qual define as competências que devem ser desenvolvidas pelos bacharelados em Administração.

Além disso, a implantação pelas IES de componentes curriculares que estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos é uma demanda do mercado

atual, que tem forçado os jovens recém-formados a buscar o auto emprego, abrindo seus próprios negócios. Até mesmo as empresas, inseridas num mundo cada vez mais competitivo, buscam profissionais com espírito empreendedor, que tragam a elas inovação e pro atividade.

O artigo foi dividido em introdução, que contém o tema, o problema e os objetivos do trabalho, em seguida vem o referencial teórico, que discorre inicialmente sobre o conceito de competência, depois as definições de empreendedorismo, até chegar ao conceito de competência empreendedora, depois as competências empreendedoras em Instituições de Ensino Superior do Brasil, confrontando-as com as competências dos bacharelados em Administração, exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005. Depois, o tópico 3 (três), que descreve a metodologia da pesquisa, seguido do tópico 4 (quatro), que faz uma breve descrição do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador. Os tópicos 5 (cinco) e 6 (seis) tratam, respectivamente, da análise de dados e dos resultados da pesquisa. Na parte final do artigo, são apresentadas as considerações finais do trabalho realizado, constituindo o tópico 7 (sete).

2.2 A COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA

Segundo Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades e interesses em resultados práticos. Por outro lado, Rabaglio (2004) define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar uma tarefa com eficácia. Para Zarifian (2001), competência só pode ser expressa através de atitudes e ações que possam ser percebidas. Diante disso, a competência é definida através do resultado das ações. Se os resultados de determinadas ações geram efeitos positivos, pode-se considerar um determinado indivíduo como ser competente para resolver aquela determinada ação. Todavia, se o resultado for negativo, o mesmo indivíduo é considerado incompetente para aquela ação realizada.

Referente à definição de empreendedorismo, Dornelas (2003, p. 46) diz que “empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco, a inovação e a criação de valor.” Para Maximiano (2005), empreendedorismo se resume em fazer algo diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar. Stevenson (1993) diz que empreendedorismo é o processo de criação de valor através da utilização dos recursos de forma diferente, buscando explorar sua oportunidade.

Com base nisso, Mamede e Moreira (2005) associam as ações empreendedoras às competências, por representarem o senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Neste sentido, a junção de competências com ações empreendedoras levou Snell e Lau (1994) a criarem o conceito de competência empreendedora, a qual consiste em um corpo de conhecimento, área ou habilidade e qualidades pessoais.

Frente à relevância do entendimento e à contribuição das competências empreendedoras para o desenvolvimento dos negócios, os estudos desse tema têm sido crescentes. A compreensão dos comportamentos relacionados a essas competências contribui para a identificação de fatores geradores de valor e essenciais para o sucesso das organizações. Neste sentido, com base em estudos de Man e Lau (2000), o Quadro 1 traz as competências empreendedoras categorizadas em seis áreas distintas de comportamento. A presença e a integração dessas competências são identificadas no comportamento empreendedor e são determinantes às capacidades que garantam o sucesso do seu próprio negócio.

Quadro 1 - Tipos de competências empreendedoras

Tipo de Competência	Descrição
Oportunidade	Identificação e o reconhecimento de oportunidades de negócios é uma competência empreendedora apta a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais.
Sociais	Capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com stakeholders, utilização das redes sociais e fortalecer oportunidades de negócios.
Conceituais	Hábeis observadores das oportunidades do ambiente externo e aspectos internos; driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas.
Administrativas/ organizacionais	Eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Desdobramento em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle.
Estratégicas	Escolha e implementação das estratégias constituem uma área de comportamento empreendedor. Visualizam panoramas de longo prazo, como também, planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo, alcançáveis e realistas.
Comprometimento	Demanda as habilidades de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Trabalho árduo e desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo.

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000).

Diante do exposto no Quadro 1, o gestor em Administração possui competências similares e complementares às competências empreendedoras. O papel do administrador dentro de uma organização vai de acordo com suas habilidades e como elas serão utilizadas em prol da mesma. O administrador é responsável por “efetuar diagnósticos de situações, define estratégias, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, utiliza tecnologias, aplica competências, resolve problemas, gera inovação e competitividade” (CHIAVENATO, 2006, p. 3). Isso demonstra que o gestor não é avaliado apenas pelo seu conhecimento, ele precisa mostrar habilidades para pôr em prática no dia a dia do seu trabalho, demonstrando suas competências e utilizando-as de modo favorável à organização.

Diante disso, é necessário que as Instituições de Ensino Superior do Brasil adéquem seus projetos pedagógicos no sentido de desenvolver nos bacharelados em Administração as competências empreendedoras, compondo seus currículos com disciplinas ligadas ao empreendedorismo e implantando as práticas de ensino mais recomendadas para essa abordagem.

2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO BRASIL

Nos últimos 20 anos, as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil vêm se esforçando para compor em seus currículos disciplinas ligadas ao empreendedorismo, adequando os seus projetos pedagógicos à atividade empreendedora (HENRIQUE; CUNHA, 2008). A implantação de práticas de ensino que estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras é uma demanda do mercado atual, que tem forçado os jovens recém-formados a buscar o auto emprego, abrindo seus próprios negócios. Até mesmo as empresas, inseridas num mundo cada vez mais competitivo, buscam profissionais com espírito empreendedor, que tragam a elas inovação e pro atividade (DOLABELA, 1999).

Com base em Henrique e Cunha (2008), o maior problema das IES está no grande número de bacharéis que elas formam e lançam no mercado, que se mostra em dissonância com a realidade dos dias atuais, nos quais sobressaem altos índices de desemprego. Esse cenário emerge, principalmente, devido ao enxugamento do quadro de funcionários nas grandes corporações e ferramentas administrativas como o downsizing (HENRY; HILL; LEITCH, 2005).

Ainda com base em Henrique e Cunha (2008) infere-se que diante deste cenário, a saída encontrada pelas IES é prover suas grades curriculares com o ensino de empreendedorismo em

conjunto com as práticas didático-pedagógicas mais recomendadas para essa abordagem. Habilidades como persuasão, criatividade, reconhecimento de oportunidades empreendedoras, pensamento crítico, liderança, competências gerenciais, capacidade para assumir riscos, tomar decisões e inovar são estimuladas em uma metodologia de ensino baseada em valores de autonomia e independência.

Além disso, o professor deve ter um novo papel. Não basta apenas transmitir o conteúdo teórico. Ele também deve ser o facilitador do processo de aprendizagem, por meio de aconselhamentos e orientações das atividades práticas dos alunos. A prática tradicional do aluno de “escutar e tomar nota” é minimizada por estudos de caso, visitas técnicas, palestras, jogos, brainstorming, simulações de gerenciamento, elaboração de planos de negócios, desenvolvimento de empresas ou produtos virtuais ou reais e seminários (HENRIQUE; CUNHA, 2008). Sendo assim, a educação empreendedora deve manter-se focada no desenvolvimento de competências que facilitem a tomada de decisões, como a capacidade de inovar, assumir riscos e resolver problemas (ULRICH; COLE, 1987). Neste sentido, a formação profissional do Bacharel em Administração deve estar ligada ao estímulo das competências empreendedoras.

A formação acadêmica do Bacharel em Administração, assim como de qualquer curso de nível superior no Brasil, deve seguir as resoluções que são instituídas pelo Conselho Nacional de Educação. A Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005 (Resolução CNE/CES nº 4/2005) institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Bacharelado em Administração. O artigo 4º da referida Resolução define as seguintes competências que devem ser desenvolvidas 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.

Diante disso, as Instituições de Ensino Superior do Brasil vêm adequando seus projetos pedagógicos no sentido de desenvolver as competências empreendedoras em seus alunos. Neste sentido, as competências exigidas aos bacharelados em Administração, definidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, se mostram similares e complementares às competências do empreendedor.

2.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método da pesquisa é um estudo de caso aplicado aos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) do Campus I, em Salvador. Os tipos de pesquisa utilizados durante a realização do estudo foram: a) a pesquisa bibliográfica, por meio de autores que tratam dos assuntos relacionados às palavras-chave do artigo, como as competências empreendedoras, tais como: Dolabela (1999), Dornelas (2003), Maximiano (2005), Rabaglio (2004), Resende (2000) e Zarifian (2001), e o Bacharelado em Administração, com base em Chiavenato (2006); b) a pesquisa documental, a partir da Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, a qual institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Bacharelado em Administração; e c) a pesquisa exploratória, por meio de questionário aplicado aos alunos (sujeitos da pesquisa).

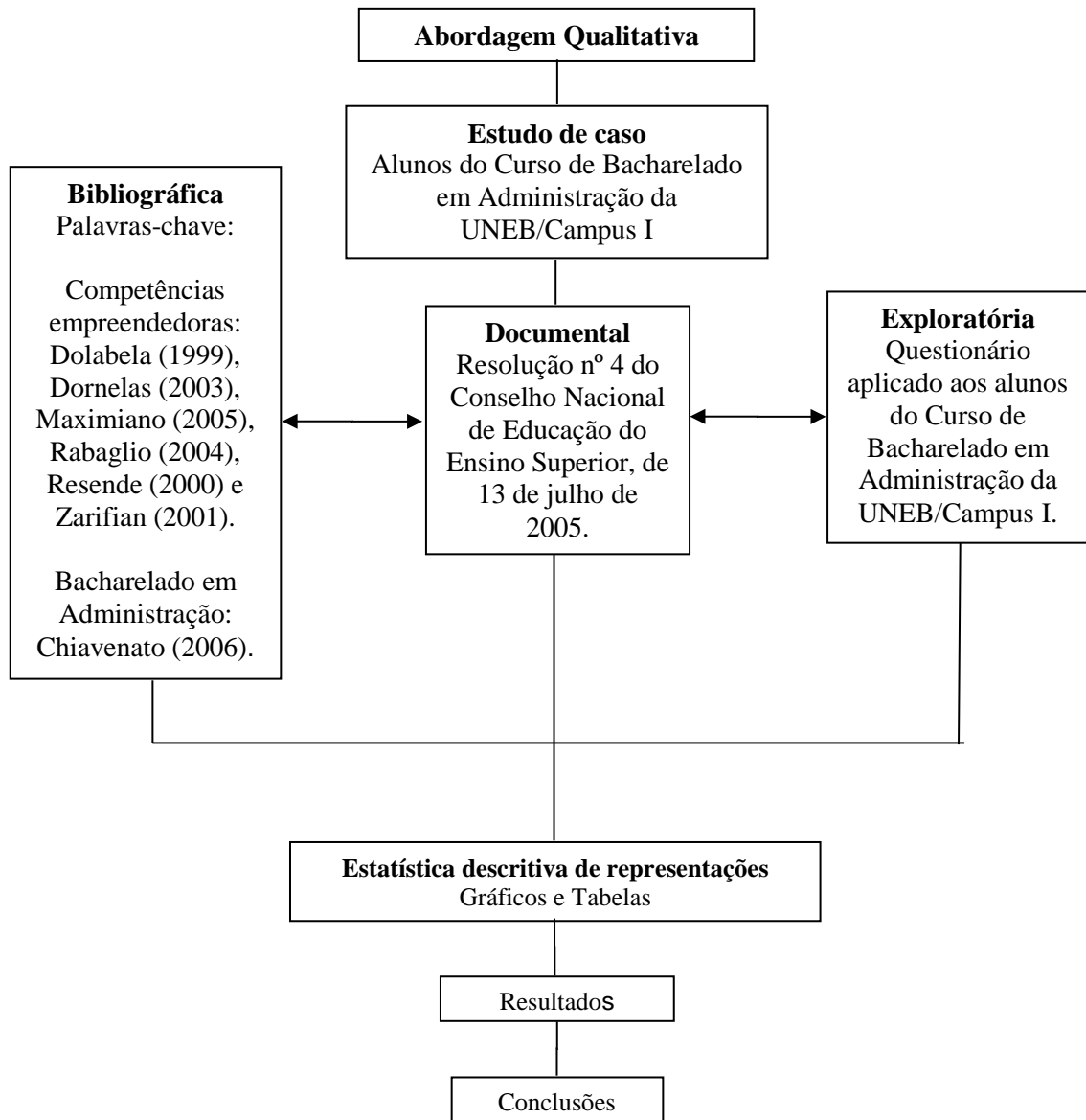
O questionário (Apêndice A) foi elaborado com base no que foi descrito no referencial teórico em relação aos tipos de competências empreendedoras (ver Quadro 1), e em relação às competências dos bacharelados em Administração, exigidas pela Resolução CNE/CES nº 4/2005. Por sua vez, o mesmo foi estruturado em 19 questões fechadas, sendo as 11 primeiras extraídas do Quadro 1, referentes aos tipos de competências empreendedoras com base em Man e Lau (2000), e as questões 12 a 19 são as mesmas competências descritas na Resolução CNE/CES nº 4/2005 (ver Apêndice A).

A coleta de dados foi realizada no período de 24 a 26 de abril de 2017, no Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - Campus I, em Salvador. O perfil dos estudantes que responderam ao questionário foram alunos do 6º (sexto), 7º (sétimo) e 8º (oitavo) semestres, e dentro destes, uma quantidade de 8 (oito) dessemestralizados. Foram escolhidos estudantes desses semestres em específico por se tratarem dos semestres finais do curso. Neste sentido, esses alunos estudaram grande parte das disciplinas de formação profissional em Administração, portanto o pesquisador julgou que eles possuem mais conhecimentos, experiências práticas e vivências em relação ao curso e à profissão de Bacharel em Administração comparado aos demais alunos dos semestres iniciais.

Dentro da população geral de aproximadamente 87 alunos ativos nos 6º (sexto), 7º (sétimo) e 8º (oitavo) semestres do curso, a pesquisa atingiu uma amostra de aproximadamente 72,4% desse total, ou seja, 63 discentes.

A tabulação dos dados coletados foi feita pelo *software* Excel, e posteriormente foi realizada uma estatística descritiva dos mesmos, possibilitando, dessa forma, a demonstração desses dados em gráficos e tabelas. A Figura 1 resume a metodologia da pesquisa.

Figura 1 - Metodologia da pesquisa



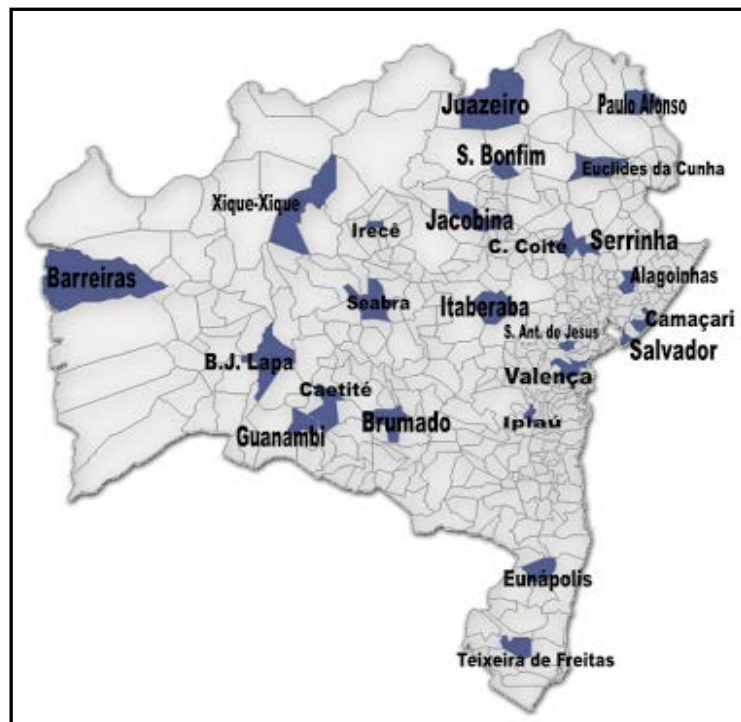
Fonte: Elaboração própria, 2017.

2.5 O CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNEB DE SALVADOR E AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

A Universidade do Estado da Bahia (Figura 2) foi fundada em 1983 e é mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação. Maior instituição pública de ensino superior da Bahia, a universidade está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema multicampi. Possui 29 Departamentos instalados em 24 campi: um sediado na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição, e os demais distribuídos em 23 municípios baianos. Atualmente, a universidade disponibiliza mais

de 150 opções de cursos nos níveis de graduação e pós-graduação. Um destes cursos de graduação da UNEB é o Bacharelado em Administração situado no Departamento de Ciências Humanas (DCH-I) em Salvador. Implantado em 1997, o curso de Bacharelado em Administração tem como finalidade principal formar profissionais de Administração para gerir e desenvolver atividades nos setores público e privado (UNEB, 2017).

Figura 2 - Mapa de localização do Campus I



Fonte: Google Imagens, 2017.

O perfil do egresso do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB destaca o dever deste egresso possuir “espírito empreendedor”. Segundo o portal eletrônico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB):

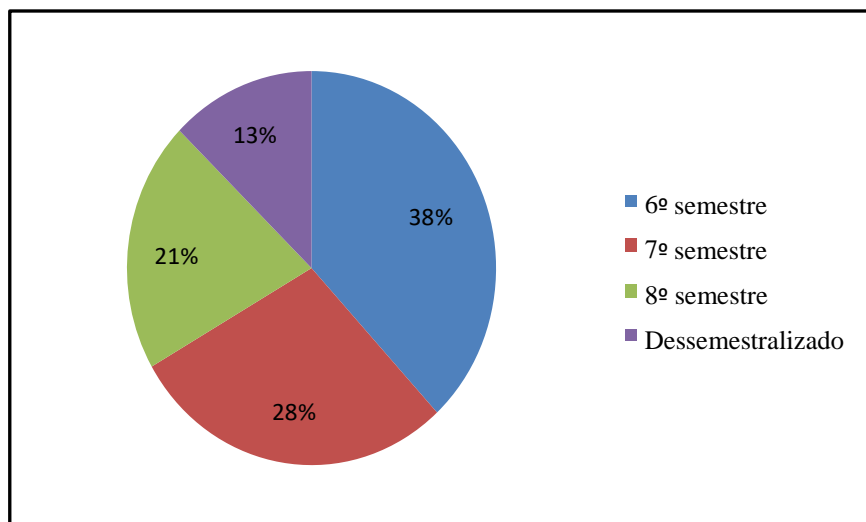
O egresso do Curso de Bacharelado em Administração do DCH-I da UNEB é formado para atender a requisitos acadêmicos e de mercado. Portanto, deve possuir sólida formação teórica e prática em gestão organizacional, ser ético e criativo, ter visão sistêmica, senso crítico, espírito empreendedor, bem como responsabilidade social, capacidade de relacionamento interpessoal e resiliência (UNEB, 2017).

Dessa forma, o Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I vem buscando desenvolver nos alunos as competências empreendedoras em conjunto com as competências do administrador.

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

A pesquisa atingiu, no período de 24 a 26 de abril de 2017, 63 alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador. Dentro da população geral aproximada de 87 estudantes ativos nos 6º (sexto), 7º (sétimo) e 8º (oitavo) semestres deste curso, a pesquisa atingiu uma amostra de aproximadamente 72,4% desses estudantes. O perfil dos discentes que responderam ao questionário foram 24 alunos do 6º (sexto) semestre, 18 alunos do 7º (sétimo) semestre, e 13 alunos do 8º (oitavo) semestre, e dentro destes, 8 (oito) dessemestralizados, conforme descreve o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Semestre de estudo dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB (Campus I) - Abril 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Para analisar os dados referentes às competências empreendedoras e às opiniões dos alunos quanto à sua relevância, foi atribuído notas de 1 a 7 para cada competência descrita no questionário. As competências 1 a 11 foram elaboradas com base nos estudos de Man e Lau (2000) referentes aos tipos de competências empreendedoras (ver Quadro 1), e as competências 12 a 19 são as mesmas descritas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005 (Resolução CNE/CES nº 4/2005). Para identificar as competências, foi atribuído notas de 1 a 7 de acordo com o grau de relevância de cada uma delas em relação à prática do empreendedorismo, na qual a nota 1 (um) atribui um valor péssimo e a nota 7 (sete) atribui um valor excelente.

Após a tabulação dos dados, foi possível demonstrar as competências mais relevantes de acordo com a opinião dos alunos. No estudo, foi possível perceber que as competências 1 e 16 receberam nota 7 de mais de 50% dos discentes e foram configuradas como competências de cunho excelente para a prática do empreendedorismo (ver Tabelas 1 e 16). No entanto, as competências 15 e 19 foram tidas como as de menor relevância, recebendo notas 1, 2 ou 3 de 21% dos alunos respondentes do questionário (ver Tabelas 15 e 19).

Algumas questões obtiveram uma quantidade inferior a 63 alunos respondentes, como foi o caso das questões 4, 8, 18 e 19, que obtiveram um total de 62 (ver Tabelas 4, 8, 18 e 19), e das questões 3 e 9, que obtiveram 61 (ver Tabelas 3 e 9). Isso é explicado devido a alguns alunos que responderam ao questionário terem deixado de assinalar essas questões (deixaram “em branco”).

A pesquisa teve como objetivo identificar a visão do aluno em relação às competências empreendedoras e quantificar os dados para melhor interpretá-los. As competências são subjetivas. No entanto, através da pesquisa, foi possível observar que existe um resultado positivo em relação às competências empreendedoras quando comparadas às competências do bacharelado em Administração, exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005 (Resolução CNE/CES nº 4/2005).

A primeira questão do formulário aplicado aos estudantes (Tabela 1) dizia respeito à relevância da identificação e reconhecimento de oportunidades de negócios para a prática do empreendedorismo, sendo uma das competências integrantes do eixo “oportunidade”, segundo a tipologia de competências empreendedoras de Man e Lau (2000) (Quadro 1). 57% dos alunos participantes da pesquisa atribuíram a essa competência grau de relevância “excelente” para a prática do empreendedorismo, 21% atribuíram grau “ótimo”, e 8%, “bom”.

Tabela 1 - Relevância da identificação e reconhecimento de oportunidades de negócios para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	0	0
Insatisfatório	1	2

Continua

Tabela 1 - Relevância da identificação e reconhecimento de oportunidades de negócios para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	Conclusão
		%
Regular	8	13
Bom	5	8
Ótimo	13	21
Excelente	36	57
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A segunda questão do formulário (Tabela 2) se referia à relevância de construir e manter relacionamentos de confiança com *stakeholders* para a prática do empreendedorismo, competência integrante do eixo de competências “sociais”, com base em Man e Lau (2000) (Quadro 1). A qualificação de cunho “bom” foi a mais assinalada para esta competência, representando 27% dos alunos pesquisados, seguido de “excelente” (24%), e “ótimo” (21%).

Tabela 2 - Relevância de construir e manter relacionamentos de confiança com *stakeholders* para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	1	2
Ruim	1	2
Insatisfatório	8	13
Regular	8	13
Bom	17	27
Ótimo	13	21
Excelente	15	24
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Tabela 3 representa a terceira questão do formulário da pesquisa, que se referia à relevância de observar oportunidades do ambiente externo e aspectos internos para a prática do empreendedorismo, sendo uma competência que integra o eixo das competências “conceituais”, segundo Man e Lau (2000) (Quadro 1). 44 % dos estudantes que responderam a essa questão

atribuíram grau de relevância “excelente” para essa competência em relação ao empreendedorismo, seguido de “ótimo” (28%) e “bom” (13%).

Tabela 3 - Relevância de observar oportunidades do ambiente externo e aspectos internos para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	0	0
Insatisfatório	3	5
Regular	6	10
Bom	8	13
Ótimo	17	28
Excelente	27	44
TOTAL	61	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Ainda em relação às competências do eixo das competências “conceituais” de Man e Lau (2000) (Quadro 1), a quarta questão do formulário (Tabela 4) se referia à relevância de desenvolver ações velozes e intuitivas durante processos decisórios para a prática do empreendedorismo. 24% dos discentes atribuíram grau de relevância “bom” para esta competência, seguido de “ótimo” (24%) e “excelente” (21%).

Tabela 4 - Relevância de desenvolver ações velozes e intuitivas durante processos decisórios para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	5	8
Insatisfatório	5	8
Regular	10	16
Bom	15	24
Ótimo	14	23
Excelente	13	21
TOTAL	62	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

No eixo das competências “administrativas/organizacionais” de Man e Lau (2000) (Quadro 1), está presente a competência de alocar eficientemente talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, que foi a quinta questão integrante do formulário de pesquisa (Tabela 5). 35% dos alunos atribuíram grau “excelente” para a relevância dessa competência para o empreendedorismo, seguido de “bom” (24%) e “ótimo” (22%).

Tabela 5 - Relevância de alocar eficientemente talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	1	2
Insatisfatório	4	6
Regular	7	11
Bom	15	24
Ótimo	14	22
Excelente	22	35
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Também no eixo das competências “administrativas/organizacionais” de Man e Lau (2000) (Quadro 1), está a competência de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar. A sexta questão do formulário de pesquisa (Tabela 6) se referia a esta competência, que foi considerada como “excelente” para 49% dos estudantes que participaram do estudo, seguido de “ótimo”, para 21% deles, e “bom” para 16%.

Tabela 6 - Relevância de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	0	0
Insatisfatório	1	2
Regular	8	13

Continua

Tabela 6 - Relevância de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	Conclusão
		%
Bom	10	16
Ótimo	13	21
Excelente	31	49
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A questão sete (Tabela 7) dizia respeito à relevância de escolher e implementar estratégias para a prática do empreendedorismo, competência integrante do eixo das competências “estratégicas” de Man e Lau (2000) (Quadro 1). 37% dos alunos disseram ser esta uma competência de relevância “excelente” para o empreendedorismo, seguido de “ótimo” (32%) e “bom” (16%).

Tabela 7 - Relevância de escolher e implementar estratégias para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	0	0
Insatisfatório	3	5
Regular	7	11
Bom	10	16
Ótimo	20	32
Excelente	23	37
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Também dentro do eixo das competências “estratégicas” de Man e Lau (2000) (Quadro 1), se encontra a visualização de panoramas de longo prazo. A questão oito do formulário de pesquisa se referia à relevância desta competência para a prática do empreendedorismo (Tabela 8). 44% dos discentes opinaram ser esta uma competência de relevância “excelente” para o empreendedorismo, 18% disseram ser “ótima” e 19% opinaram por “boa”.

Tabela 8 - Relevância da visualização de panoramas de longo prazo para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	1	2
Insatisfatório	4	6
Regular	7	11
Bom	12	19
Ótimo	11	18
Excelente	27	44
TOTAL	62	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A última competência integrante do eixo das competências “estratégicas” de Man e Lau (2000) é a de planejar objetivos e posicionamentos de médio prazo. A relevância desta para a prática do empreendedorismo constituiu a questão nove do formulário (Tabela 9). 33% dos alunos participantes do estudo assinalaram esta competência como “excelente” para o empreendedorismo, 26% responderam “ótimo” e 20% disseram “bom”.

Tabela 9 - Relevância de planejar objetivos e posicionamentos de médio prazo para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	1	2
Insatisfatório	4	7
Regular	8	13
Bom	12	20
Ótimo	16	26
Excelente	20	33
TOTAL	61	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O último eixo das competências de Man e Lau (2000) diz respeito ao “comprometimento” (Quadro 1). A habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas, integra esse eixo de competências. A questão 10 do formulário (Tabela 10) buscava compreender a relevância que essa competência possui para a prática do empreendedorismo, de acordo com a opinião dos alunos. 33% disseram ser esta uma competência “excelente” para o empreendedorismo, 22% disseram ser “ótima” e outros 22%, “boa”.

Tabela 10 - Relevância da habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas, para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	1	2
Ruim	3	5
Insatisfatório	2	3
Regular	8	13
Bom	14	22
Ótimo	14	22
Excelente	21	33
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Trabalho árduo e desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo é a outra competência integrante do eixo “comprometimento” (Quadro 1). A questão 11 do formulário (Tabela 11) se refere à relevância desta para a prática do empreendedorismo. 40% dos discentes responderam ser “excelente”, 25% opinaram ser “bom” e 13% atribuíram grau “ótimo”.

Tabela 11 - Relevância do trabalho árduo e desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Continua

Grau de relevância	N	%
Péssimo	2	3
Ruim	1	2

Tabela 11 - Relevância do trabalho árduo e desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Conclusão		
Grau de relevância	N	%
Insatisfatório	5	8
Regular	6	10
Bom	16	25
Ótimo	8	13
Excelente	25	40
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A partir da questão 12 até a questão 19, as competências descritas são as mesmas da Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005 (Resolução CNE/CES nº 4/2005). A Tabela 12 representa a questão 12 do formulário e a competência I da referida Resolução, a qual diz que o Bacharel em Administração deve reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer o processo da tomada de decisão. 48% dos estudantes pesquisados disseram ser esta uma competência de relevância “excelente” para a prática do empreendedorismo, 24% disseram ser “ótima” e 17% opinaram ser “boa”.

Tabela 12 - Relevância de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer o processo da tomada de decisão para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Continua		
Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	1	2
Insatisfatório	4	6
Regular	2	3
Bom	11	17

Tabela 12 - Relevância de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer o processo da tomada de decisão para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	Conclusão
		%
Ótimo	15	24
Excelente	30	48
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Tabela 13 se refere à questão 13, a qual indaga sobre a relevância da competência II da Resolução CNE/CES nº 4/2005 para a prática do empreendedorismo. 35% dos estudantes que responderam ao questionário opinaram ser “excelente”, 33% assinalaram “ótimo” e 10%, “bom”, quanto a desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais para a prática do empreendedorismo.

Tabela 13 - Relevância de desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	1	2
Insatisfatório	3	5
Regular	10	16
Bom	6	10
Ótimo	21	33
Excelente	22	35
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A questão 14 se referia ao grau de relevância da competência III da Resolução do MEC para o Bacharel em Administração em relação à prática do empreendedorismo (Tabela 14).

25% dos alunos respondentes disseram que refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva é “excelente” para a prática do empreendedorismo, enquanto 24% disseram ser “ótimo” e 19%, “bom”.

Tabela 14 - Relevância de refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	1	2
Ruim	2	3
Insatisfatório	5	8
Regular	12	19
Bom	12	19
Ótimo	15	24
Excelente	16	25
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Tabela 15 representa a questão 15 do formulário e, por conseguinte, a competência IV da Resolução CNE/CES nº 4/2005, a qual diz que o Bacharel em Administração deve desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas em fenômenos produtivos, administrativos e de controle. Neste sentido, 24% dos alunos disseram que essa competência possui relevância “excelente” para a prática do empreendedorismo, outros 24% disseram ser “ótima”, e 16% atribuíram ser “boa”.

Tabela 15 - Relevância de desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes em fenômenos produtivos, administrativos e de controle, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	1	2
Ruim	3	5

Continua

Tabela 15 - Relevância de desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes em fenômenos produtivos, administrativos e de controle, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

		Conclusão
Grau de relevância	N	%
Insatisfatório	9	14
Regular	10	16
Bom	10	16
Ótimo	15	24
Excelente	15	24
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Questão 16 do formulário (Tabela 16) se refere à competência V da Resolução do MEC que institui as competências exigidas para os Bacharéis em Administração (Resolução CNE/CES nº 4/2005), sendo esta competência descrita como 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. Dentre todas as competências descritas no formulário da pesquisa, esta foi considerada como a mais importante para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos participantes do estudo. 63% dos estudantes atribuíram grau de relevância “excelente” para esta competência, enquanto que 13% atribuíram grau “ótimo”, e 11%, “bom”.

Tabela 16 - Relevância de 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 para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

		Continua
Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	1	2
Insatisfatório	2	3

Tabela 16 - Relevância de 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 para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Continua		
Grau de relevância	N	%
Regular	5	8
Bom	7	11
Ótimo	8	13
Excelente	40	63
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A Tabela 17 se refere à questão 17 do formulário aplicado aos estudantes pesquisados, e descreve a competência VI da Resolução CNE/CES nº 4/2005, a qual exige do Bacharel em Administração desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional. Dos alunos que responderam à questão, 40% disseram ser esta uma competência “excelente” para a prática do empreendedorismo, 25% disseram ser “ótima”, e 11% opinaram ser “boa”.

Tabela 17 - Relevância de desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	0	0
Ruim	5	8
Insatisfatório	6	10
Regular	4	6
Bom	7	11
Ótimo	16	25
Excelente	25	40
TOTAL	63	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A competência VII da Resolução CNE/CES nº 4/2005, a qual exige do Bacharel em Administração desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações, foi indagada na questão 18 em relação à sua relevância para a prática do empreendedorismo (Tabela 18). Dos alunos que responderam à questão, 48% afirmaram ser esta competência “excelente” para o empreendedorismo, enquanto outros 16% opinaram ser “ótima”, 19% ser “boa”.

Tabela 18 - Relevância de desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	1	2
Ruim	0	0
Insatisfatório	4	6
Regular	5	8
Bom	12	19
Ótimo	10	16
Excelente	30	48
TOTAL	62	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Dentre todas as competências descritas na Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, a competência VIII foi considerada como a menos relevante para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos discentes do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador (Tabela 19). Apenas 19% dos estudantes que participaram da pesquisa atribuíram grau de relevância “excelente” para a competência de desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais para a prática do empreendedorismo. A maior parte dos alunos (29%) atribuiu essa competência como “boa”. Essa foi a questão 19 e a última do formulário, representada pela Tabela 19.

Tabela 19 - Relevância de desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Grau de relevância	N	%
Péssimo	1	2
Ruim	4	6
Insatisfatório	8	13
Regular	8	13
Bom	18	29
Ótimo	11	18
Excelente	12	19
TOTAL	62	100

Fonte: Elaboração própria, 2017.

2.7 RESULTADOS

De um modo geral, foi possível observar, após a realização desse estudo, que existe um resultado positivo quanto à opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador em relação às competências empreendedoras comparadas às competências do bacharelado em Administração, exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005 (Resolução CNE/CES nº 4/2005), assim como a relevância destas para a prática do empreendedorismo. Neste sentido, o Quadro 2 expõe um comparativo entre as competências exigidas pelo MEC para o Bacharelado em Administração e as competências empreendedoras.

Quadro 2 - Comparativo de competências pelo MEC e o empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Continua

Competências exigidas pelo MEC	Competências empreendedoras	Opinião dos alunos em 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;	Desenvolver ações velozes e intuitivas durante processos decisórios;	45 alunos atribuíram como ótima ou excelente a primeira competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que correspondeu um total de 72% dos respondentes.
	Escolha e implementação das estratégias;	
II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com <i>stakeholders</i> ;	43 alunos atribuíram como ótima ou excelente a segunda competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que correspondeu um total de 68% dos respondentes.
III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	Eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos;	31 alunos atribuíram como ótima ou excelente a terceira competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que correspondeu um total de 49% dos respondentes.
IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos	Planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle;	30 alunos atribuíram como ótima ou excelente a quarta competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que

Quadro 2 - Comparativo de competências pelo MEC e o empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

Continua		
produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;		correspondeu um total de 48% dos respondentes.
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;	Habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas;	48 alunos atribuíram como ótima ou excelente a quinta competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que correspondeu um total de 76% dos respondentes.
	Trabalho árduo e desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo;	
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;	Habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas;	41 alunos atribuíram como ótima ou excelente a sexta competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que correspondeu um total de 65% dos respondentes.
VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;	Identificar e reconhecer oportunidades de negócios;	40 alunos atribuíram como ótima ou excelente a sétima competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que correspondeu um total de 64% dos respondentes.
	Visualizar panoramas de longo prazo;	
	Planejar objetivos e posicionamentos de médio prazo;	

Quadro 2 - Comparativo de competências pelo MEC e o empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017

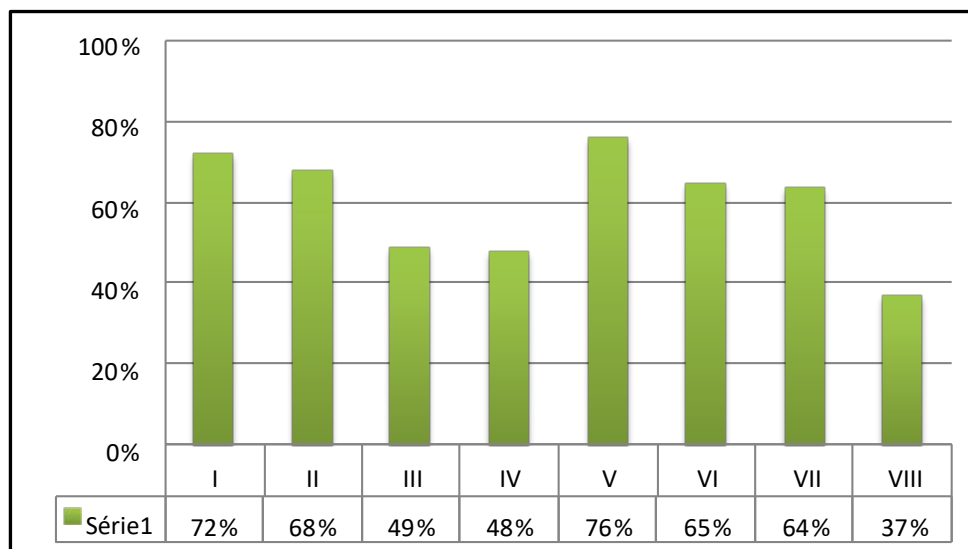
		Conclusão
VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	Observar oportunidades do ambiente externo e aspectos internos.	23 alunos atribuíram como ótima ou excelente a oitava competência da Resolução do MEC para a prática do empreendedorismo, o que correspondeu um total de 37% dos respondentes.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Com exceção das competências III, IV e VIII, que obtiveram, respectivamente, 49%, 48% e 37% de grau ótimo ou excelente dos estudantes pesquisados, ou seja, as piores avaliações quanto a sua relevância em relação ao empreendedorismo, a maior parte das competências exigidas pelo MEC para o bacharel em Administração obteve qualificação ótima ou excelente para mais de 60% dos alunos pesquisados. Em ordem decrescente de relevância, as competências pelo MEC mais importantes para o empreendedorismo são V, I, II, VI e VII, sendo atribuída qualificação ótima ou excelente para 76%, 72%, 68%, 65% e 64%, respectivamente.

O Gráfico 2 representa as 8 (oito) competências exigidas pelo MEC para o bacharel em Administração em relação ao seu grau de relevância para a prática do empreendedorismo, segundo a percepção dos estudantes do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador no primeiro semestre do ano de 2017.

Gráfico 2 - Grau de relevância das competências exigidas pelo MEC para o Bacharel em Administração em relação ao empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB/Campus I - Abril 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo, foi possível identificar que os alunos do Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador possuem uma opinião positiva em relação às competências empreendedoras desenvolvidas durante o curso (Gráfico 2). Desta forma, os alunos compreendem a importância das competências empreendedoras para a formação do futuro Bacharel em Administração. Neste sentido, observou-se que cinco das oito competências exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, a qual define as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Bacharelado em Administração no Brasil, foram consideradas como ótimas ou excelentes para a prática do empreendedorismo, segundo a opinião dos alunos participantes da pesquisa.

As competências descritas pela referida Resolução, como a de 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, a de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer o processo da tomada de decisão, a de desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais, a de 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, e a de desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações foram consideradas como ótimas ou excelentes em grau de relevância para a prática do empreendedorismo para mais de 60% dos estudantes pesquisados (Quadro 2).

Desse modo, cabe o Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador adotar as práticas didático-pedagógicas mais recomendadas para o desenvolvimento das competências empreendedoras em seus alunos, incluindo estudos de caso, visitas técnicas, palestras, jogos, *brainstorming*, simulações de gerenciamento, elaboração de planos de negócios, desenvolvimento de empresas ou produtos virtuais ou reais e seminários, em conjunto com o das competências exigidas pela Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Educação do Ensino Superior, de 13 de julho de 2005, para o Curso de Bacharelado em Administração, seguindo as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do mesmo, dessa forma, atendendo à demanda do mercado atual por empreendedores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Conselho Nacional de Educação**. Resolução CNE/CES 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: 11 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: O Essencial em Teoria Geral da Administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HENRIQUE, Daniel Christian.; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de Graduação e Pós-Graduação nacionais e internacionais. **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, Volume 9, n. 5, 2008, p. 112-136.

HENRY, Colette.; HILL, Frances.; LEITCH, Claire. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part 1. **Education + Training**, v. 47, n. 2, p. 98-111, 2005.

MAMEDE, Maria Isabel de Barros.; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD. **Anais...** Brasília/DF, 2005.

MAN, Thomas Wing Yan.; LAU, Theresa. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SNELL, Robin.; LAU, Agnes. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

STEVENSON, Howard. **New business ventures and the entrepreneur**. Boston: Irwin, 1993.

ULRICH, Thomas. A.; COLE, George S. Toward more effective training of future entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 25, n. 4, p. 32-39, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.uneb.br/institucional/a-universidade/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Perfil do Egresso**. Disponível em: <<http://www.uneb.br/salvador/dch/administracao/ocurso/perfil-do-egresso/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio.; MELATTI, Gerson Antonio.; OGUIDO, Wagner Seiki.; PELISSON, Cleufe.; NEGREIROS, Leticia Fernandes de. Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Administração: Um Levantamento da Realidade Brasileira. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 12, n. 2, p. 93-114, abr./jun. 2013.

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

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS ALUNOS DO CURSO DE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNEB - CAMPUS I**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH-I
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

PESQUISA

**A NOÇÃO DE EMPREENDEDORISMO NO CURSO DE BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA EM 2017**

Prezado(a) aluno(a),

Estou realizando um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que tem por objetivo geral avaliar o Curso de Bacharelado em Administração da UNEB de Salvador em relação à opinião dos alunos referente às competências empreendedoras adquiridas neste. Solicito a sua colaboração no sentido de responder ao questionário, cujas informações TERÃO TRATAMENTO CONFIDENCIAL e integrarão um banco de dados que apenas possibilitará análises agregadas, sem vinculá-las ao entrevistado. Desta forma, sua identidade será preservada.

Agradeço sua atenção e colaboração.

Cordialmente,

Johnny Soares Souto

Aluno do Curso de Bacharelado em Administração da UNEB – Campus I.

Período de aplicação do questionário: 24/04/2017 a 26/04/2017.

Informações gerais

Nome: _____

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

Sexo:

Masculino

Feminino

Semestre atual:

6°

7°

8°

Desemestralizado

Caso deseje saber o resultado dessa pesquisa, escreva seu email abaixo:

Questionário da pesquisa

Instruções:

Favor responder aos itens considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, assinalando o número que corresponda ao seu **grau de concordância**.

- **Considero competências empreendedoras:**

		Discordo fortemente ←————→ Concordo fortemente 1 2 3 4 5 6 7						
01	Identificar e reconhecer oportunidades de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
02	Capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
03	Observar oportunidades do ambiente externo e aspectos internos.	1	2	3	4	5	6	7
04	Desenvolver ações velozes e intuitivas durante processos decisórios.	1	2	3	4	5	6	7
05	Eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.	1	2	3	4	5	6	7

06	Planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle.	1	2	3	4	5	6	7
07	Escolha e implementação das estratégias.	1	2	3	4	5	6	7
08	Visualizar panoramas de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
09	Planejar objetivos e posicionamentos de médio prazo.	1	2	3	4	5	6	7
10	Habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7
11	Trabalho árduo e desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer o processo da tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
13	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	1	2	3	4	5	6	7
14	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.	1	2	3	4	5	6	7
15	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes em fenômenos produtivos, administrativos e de controle, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.	1	2	3	4	5	6	7
16	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.	1	2	3	4	5	6	7
17	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.	1	2	3	4	5	6	7

18	Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.	1	2	3	4	5	6	7
19	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Obrigado pela colaboração!

3 ANALISAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA DENOMINADA 360° NA EMPRESA X NO CARGO DE RECEPCIONISTA EM SETEMBRO DE 2017

Fernanda de Jesus Santos ¹

Joana de Paula Araújo ²

Joseane Santana Silva ³

RESUMO

O presente artigo tem como finalidade analisar avaliação de desempenho de competência denominada 360° da empresa X em setembro de 2017. Tendo como problema de pesquisa verificar qual a importância da avaliação de desempenho 360° para a organização? O objetivo geral é o de analisar os processos de desempenho por competência da empresa X. Para realizar trabalho a metodologia utilizada foi a pesquisa dedutiva, qualitativa que utiliza 3 (três) pesquisas: a bibliográfica, de internet e a descritiva. Após aplicar os questionários com as recepcionistas, gerente, supervisora e os colegas, percebeu-se a necessidade de utilizar ferramentas de melhorias para incentivar e motivar as funcionárias. Com isso conclui que Avaliação de 360° vem revelando uma ferramenta com a capacidade de detectar pontos que precisam de melhorias e os que contribuem para o desenvolvimento da organização como todo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Competência.

¹ Fernanda de Jesus Santos / UNICEUSA / Administração / 7° semestre / fernandaa.jsantos@gmail.com

² Joana de Paula Araújo / UNICEUSA / Administração / 7° semestre / joannassa14@gmail.com

³ Joseane Santana Silva / UNICEUSA / Administração / 7° semestre / joseane.facsal@outlook.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze performance evaluation of the so-called 360 ° competency of company X in September 2017. Having as a research problem to verify the importance of 360 ° performance evaluation for the organization? The general objective is to analyze the performance processes by competence of company X. To perform work the methodology used was the deductive, qualitative research that uses 3 (three) searches: bibliographical, internet and descriptive. After applying the questionnaires with the receptionists, manager, supervisor, colleague, it was noticed the need to use improvement tools to encourage and motivate the employees. With this we conclude that 360 ° Evaluation has been revealing a tool with the ability to detect points that need improvement and those that contribute to the development of the organization as a whole.

Keywords: Performance evaluation. Competence.

3.1 INTRODUÇÃO

O universo corporativo está investindo muito em gestão de pessoas, pois é o que vai manter uma organização competitiva no mercado atual, elas terão que investir na capacitação e educação de seus profissionais e ao mesmo tempo acompanhar as suas habilidades e competências no intuito de potencializar os processos.

O tema deste artigo é de analisar a importância da aplicação de uma avaliação de desempenho por competência denominada avaliação 360° graus para os colaboradores do cargo de recepcionista da organização X.

A partir daí foi feita a seguinte pergunta. Qual a importância da avaliação de desempenho de 360° graus para esta organização?

O objetivo geral foi analisar os processos de desempenho por competência da empresa X, utilizando a ferramenta avaliação de 360°. Para isso foi definido os seguintes objetivos específicos: mostrar os resultados conquistados por meio dela no setor da recepção; o de definir os principais indicadores desta avaliação.

A pesquisa se justifica para demonstrar a articulação na área de gestão de pessoas e desenvolver ferramentas que auxiliem os seus gestores na avaliação de desempenho de seus liderados, identificando pontos fortes e o que precisa ser melhorado para ser direcionados aos cargos corretos, com o objetivo de gerar um retorno satisfatório para a organização.

Também mostrar como instrumentos de gestão são importantes para o desenvolvimento de indivíduo, proporcionando a ele uma segurança e confiabilidade na organização em que atua em especial quando eles participam do processo de avaliação empresarial.

Este estudo também se justifica pela experiência acadêmica, agregando conhecimento e habilidades, alinhado as teorias com as práticas desenvolvidas em um ambiente organizacional.

O trabalho está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a Introdução que é composta do tema, do problema, dos objetivos e da justificativa. Depois o referencial teórico que retrata sobre a “Avaliação de Desempenho”. Seguido do tópico 3 que é a metodologia. Logo após o estudo de caso, seguido dos resultados e conclusão.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

3.2.1 Surgimento e Conceito

No ano de 1900 através da Teoria Científica, Taylor criou a avaliação de desempenho como a forma de analisar os funcionários, pois estes eram comparados ao desempenho de uma máquina (Teoria das Máquinas), (TAYLOR, 1976). Para se obter bons resultados nos processos, ele focava na máxima produtividade, o tempo que levava para executar o trabalho e a qualidade do mesmo.

No período da I Guerra Mundial a capacidade que os funcionários tinham de produzir é o que passa a ser a forma de medida de avaliação de desempenho (TAYLOR, 1976).

Depois, destes aspectos, a economia globalizada tornou muitas empresas, com foco na competitividade traçando uma disputa acirrada entre si, impondo alguns procedimentos para a reestruturação das mesmas buscando mais qualidades em seus serviços e produtos, maior produtividade para satisfazer os clientes e flexibilização nas negociações. Com essas novas ações, muitos dos seus empregados não se adequaram as grandes mudanças causando vários desligamentos da mão de obra de muitas dessas empresas que buscava um resultado rápido e eficaz. Aqueles que conseguiram persistir nessas empresas passaram por um processo de avaliação do seu próprio desempenho, foi aí que essa ferramenta foi ganhando força nas empresas, pois procurava medir a capacidade desses funcionários e se eles estavam realmente dispostos colaborar com a competitividade no meio organizacional buscando a eficácia do mercado (LEBOTERF, 1994; LEURY, 2001).

Segundo Dutra (2008) as tradicionais abordagens da gestão de pessoas não estavam mais atendendo as necessidades das organizações, as pressões que esse campo empresarial passou a exigir uma outra abordagem para aqueles que trabalhavam na área.

Cada vez mais as empresas vêm mostrando interesse pela Gestão de competências, pois através dela é possível causar mudanças de atitudes, formação do pessoal e boas práticas em relação ao que necessita para cada trabalho.

Segundo Zarifian (2008, p. 126-128) existe 3 (três) aspectos principais que foram analisados ao decorrer das mutações nos trabalhos e nas organizacionais, são eles: 1) o evento; 2) a comunicação; e 3) o serviço.

O evento é algo que acontece de maneira inesperada causando perturbações no sistema normal da produção. Percebe-se que através de um eventual evento a comunicação é dada de forma mais acentuada, firme atendendo aos problemas ou obrigações tanto dos outros como de

si mesmo trazendo mínimas normas de justiça. E o serviço que por conta dos seus clientes e/ou usuários proporciona mudanças em seu ambiente organizacional trazendo a manutenção dos empregos (ZARIFIAN, 2008).

Segundo Chiavenato (1999), a empresa deve ter foco no futuro buscando elementos central para determinar o desempenho de forma objetiva para alcançar todo potencial humano da organização. Dessa forma, cada vez mais as organizações vêm adotando formas de avaliar o desempenho profissional de seus funcionários para se manter no mercado competitivo de forma eficaz.

A avaliação de Desempenho é um exame formal de cada funcionário, onde avalia-se o seu desempenho, as tarefas, as metas e os resultados alcançados por meio de seu desenvolvimento profissional. Pode-se dizer também que a avaliação de desempenho é um processo de observar o crescimento dos funcionários acompanhado seu potencial e aproveitamento em cargo superiores fazendo com que estas se tornem mais competitivas no mundo cada vez mais globalizado (FLETCHER, 2001, p. 473).

Segundo Chiavenato (1999, p. 198) “[...] avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Ainda segundo o mesmo autor (CHIENVENATO, 1999, p. 199) “a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver tais problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações”.

A avaliação do desempenho visa, além de atingir os objetivos e metas, é também usado para analisar os processos de trabalho e dar *feedback* permanente. Através do *feedback*, é possível realizar orientações constantes sobre o desempenho dos colaboradores atribuindo melhorias e buscando necessidades de desenvolvimento e treinamento (PONTES, 2002).

Essa ferramenta permite que seja avaliado o profissional para que se saiba como está sendo realizada a atividade dele e dando a oportunidade aos gestores de corrigir, melhorar o desempenho, apontar mudanças no comportamento, buscar melhorias técnicas e até uma suposta premiação. A Avaliação de Desempenho permite que o avaliador saiba como seus superiores o enxerga e o que espera dele para o perfil da organização.

Ainda segundo Chiavenato (1999), uma das atribuições da gestão de pessoas é buscar a qualidade e produtividade das pessoas aprimorando a competitividade dentro da empresa e alinhando os objetivos individuais de cada um, mantendo cada vez mais os profissionais motivados para alcançar o resultado esperado pelos gestores tornando dessa forma a empresa firme no mercado competitivo, que tem mudanças constante no mundo organizacional.

Rabaglio (2004) afirma que todos devem estar preparados para avaliar e serem avaliados com técnica e critérios bem definidos. Para isso, é necessário que as ferramentas de avaliação utilizadas estejam alinhadas com o objetivo de desenvolvimento das pessoas e assim atingem de resultados.

A Avaliação de Desempenho consiste também de uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador e das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento, o profissional irá avaliar a qualidade da entrega das atividades do profissional dentro da organização (MARRAS, 2000).

Faz-se importante a utilização dessa ferramenta para empresa, pois o funcionário poderá perceber como seu superior enxerga seu trabalho. Conseqüentemente para a organização é muito importante pois traz a possibilidade de ajustar as falhas e aproveitar o capital humano² conforme suas competências individuais, tendo a visão que o superior poderá ter um talento que precisa apenas de uma oportunidade (MARRAS, 2000, p. 173).

3.2.2 Competência

Competência vem de 2 (duas) palavras do latim. A primeira é *competenita* que significa – “proporção, simétrica; aspectos, posição relativa dos astros.” Já a segunda é *competere*, que quer dizer concorrer, buscar a mesma coisa que o outro (XAVIER, 2002).

Segundo Rabaglio (2004), a Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa, sendo necessários para que os funcionários desenvolvam suas habilidades e têm impacto em seu desempenho e consequência nos resultados atingidos.

Esse modelo de competência é um sistema de gestão que busca colaborar para o desenvolvimento profissional aumentando a capacidade para contribuir no alcance das metas das organizações (LARA SILVA, 2004).

De acordo com Leme (2005), os conceitos de competências são essência para uma definição de Pilares das Competências mais conhecido com (CHA) - Conhecimento, Habilidades e Atitudes (conforme o Quadro 1).

² **Capital humano** é o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência.

Quadro 1 - Desdobramento do CHA

Palavras do CHA	Significados	Tipos de Competência
Conhecimento	Saber	Técnica
Habilidade	Saber fazer	Técnica
Atitude	Querer fazer	Comportamental

Fonte: LEME, 2005, p. 18.

Para Fleury e Fleury (2001) a competência está relacionada com desempenho realizado em determinadas tarefas por um pessoal. Isso é o que a caracteriza os indivíduos de outras pessoas. Para o autor a competência para aptidão ocorre quando o talento é natural do pessoal, onde só precisa de alguns aprimoramentos. Já as habilidades acontecem quando a desenvoltura do pessoal com aquela atividade ou técnica a habilidade é externalizar através de um talento particular mostra em práticas organizacionais. Por outro lado, o conhecimento é tudo aquilo que a pessoa precisa para desenvolver suas tarefas.

Para Le Boterf (2003) o conceito de competência não está totalmente construído.

Diante das crescentes exigências de produtividade e de qualidade dos setores produtivos em um contexto no qual o mercado de trabalho é instável, flexível e cambiante, ampliam-se os requerimentos relativos às qualificações dos trabalhadores e torna-se cada vez mais generalizada a implantação de um modelo de formação e de gestão da força de trabalho baseado no enfoque das competências profissionais (DELUIZ, 1996, p. 11).

O Quadro 2 mostra os benefícios na avaliação de desempenho para 3 (três) autores da empresa: os funcionários, a chefia e a organização.

Quadro 2 - Benefício da avaliação de desempenho

AUTORES	BENEFÍCIOS
Para o Funcionário	Conhecer as regras do jogo, conhecer as expectativas da empresa e do líder, identificar pontos forte e fracos, trabalhar nas melhorias do desempenho e auto avaliação e autocrítica.
Para a área de chefia	A metodologia, neutraliza a subjetividade, permite proposta para a melhoria do desempenho, esclarece de o desempenho que está alinhado ao esperado.
Para a Organização	Avaliar o potencial em curto, médio e longo prazo, identificar pessoas que precisam de suporte e formação, identificar potenciais para promoções e transferência, facilitar e fortalecer o processo de GP (Gestão de pessoa).

Fonte: Adaptado de Chavenato (2009, p. 252).

Já o Quadro 3 mostra as modalidades e os tipos de avaliação de desempenho com sua respectiva descrição, inclusive na última linha a Avaliação de 360° que é foco deste estudo.

Quadro 3 - Os tipos de avaliação

Continua

MODALIDADE	DESCRIÇÃO
Auto Avaliação	Nesse método, o funcionário tem a finalidade de se auto avaliar, verificar como estar exercendo suas funções, como está seu relacionamento com os colegas de trabalho, quais são suas dificuldades, dessa formar verifica quais os pontos fracos e fortes, e o que precisam melhorar.
Avaliação por competência	A competência é a capacidade de uma pessoa ou um grupo pode alcançar suas metas, a mesma é votada ao real interesse da empresa. Geralmente é dividido em dois grupos, que são: Competência comportamental: Se o funcionário tem atitude, facilidade de lidar com a equipe, comprometimento com as atividades estabelecidas, entre outros.

Quadro 3 - Os tipos de avaliação

MODALIDADE	DESCRIÇÃO
	Competência técnica: refere-se ao que o colaborador necessita para poder exercer no cargo, assim mostrando sua competência através de seu conhecimento, atitudes e habilidades.
Avaliação 180°	Nesse método o colaborador é avaliado pelo superior direto, dessa forma o gestor avalia cada colaborador da sua equipe, para ter uma melhor análise ele precisa verificar com base nas metas que foram estabelecidas para o mesmo, mas isso tem uma contrapartida uma vez que ambos não têm uma boa relação.
Avaliação de 360°	Nela todas as partes envolvidas têm participação para analisar o avaliado, sendo eles: os subordinados, líderes, colegas de trabalho, clientes internos e externos, e os fornecedores, dessa forma além do auto avaliação o colaborador tem um resultado mais complexo de sua competência. Mas não só o colaborador é avaliado, como também todos os níveis hierárquicos, dessa forma organização tem um <i>feedback</i> amplificado. Esse método é realizado através de formulário e seu sucesso só pode ser garantido se houver total confidencialidade, para que todos possam ser sinceros e sem medo de sofrer algum tipo de repressão. Esse método é muito utilizado pelas grandes organizações pois os resultados obtidos são muito satisfatórios para todos envolvidos.

Fonte: LEME, 2005, p. 18; CHIAVENATO, 2004, p. 262.

A avaliação 360° graus também é conhecida por método de avaliação em rede, método de *feedback* 360° constitui a avaliação que é feita por todos que compõem interno e externo de uma empresa, cliente e fornecedores no intuito de avaliar e dar o *feedback* para um determinado colaborador (MARCUS VINÍCIUS SAMMARTINO; MARCELO CARVALHO FERNANDES, 2003).

Ela é criada com um instrumento para que os líderes avaliem seus colaboradores buscando o resultado do desempenho destes. Esse método é um apoio para os gestores e para

dirigentes da empresa, pois seus resultados é uma avaliação geral e também constitui uma visão é de todos sobre o desempenho dos que forma avaliados.

Sammartino e Fernandes (2003) diz que a avaliação de desempenho acompanha a filosofia da administração participativa, a avaliação em redes começa a tomar lugar nas empresas” (SAMMARTINO; FERNANDES, 2003).

A avaliação tem se tornado muito importante nas organizações pelo fato das empresas poderem dar seu *feedback* para seus colaboradores seguindo alguns princípios presente no Quadro 4.

Quadro 4 - Princípios básicos para fazer a avaliação desempenho 360°

PRINCÍPIOS	EXPLICAÇÕES
Informação	A cada participante da empresa precisa ter as informações e objetivos do processo, os indicadores a serem avaliados e as competências que se deseja alcançar com o desenvolvimento deste processo.
Confidencialidade	É necessário que os dados fiquem em confidencia, tem empresas que só o gerente e o funcionário têm acesso ao resultado do processo.
Clareza	A informação contida no instrumento de avaliação deve ser bem clara expondo com objetividade a capacidade do desempenho e graus alcançados.
Validade	A validação dos dados da avaliação é constituir um número de avaliadores que simule a cadeia cliente-fornecedor tanto interno quanto externo com percentual mínimo de resposta de relatório de avaliação de 80% para bom.
Democracia	Primeiro passo do processo deve ser desenvolvido pelos colaboradores de uma mesma área e, em seguida, pelos colaboradores das demais áreas, e para finalizar com os cliente e fornecedores
Rapidez na entrega das respostas	O <i>feedback</i> deve ser o mais rápido possível pois trata de informações do comportamento e o instrumento deve ser de fácil preenchimento para o entendimento do resultado tanto para positivo como negativo.

Fonte: SAMMARTINO 2006; FERNANDES, 2003.

Apesar de muitos estudos apontarem a avaliação 360 graus como positiva, há alguns estudos que dão como negativa, por exemplo, um programa de liderança que estava sendo desenvolvido baseado em múltiplos *feedbacks* detector que apenas uma minoria de 20 participantes identificou que o processo ajudou a desenvolver a sua liderança. Segundo Conger (1999) isso se dar por conta da motivação individual, pois isso ocorre independente do *feedback*.

Outro fator que contribui para a falha no *feedback* 360 são as “rinchas” pessoais que os participantes têm entre eles, se não houver um nível de maturidade entre os funcionários há uma disfunção na avaliação (FARES, 2003).

3.3 METODOLOGIA

O estudo trata-se de uma abordagem dedutiva e qualitativa que utilizou 3 (três) pesquisas: a bibliografia, a internet e a descritiva. O estudo ocorreu no período de 01 de 20 de setembro de 2017.

Cervo e Bervian (1996) define a pesquisa bibliográfica como sendo “uma procura na solução de problemas através dos livros, podendo ser realizada de forma independente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental”.

A pesquisa bibliográfica utilizou as seguintes palavras-chave: Avaliação de Desempenho: (CHIAVENATO, 1999; FLEURY, 2001; LEBOTERF, 1994; MARRAS, 2000; PONTES, 2002; TAYLOR, 1976; ZARIFIAN, 2008) e competência (FLUURY, 2001; LARA SILVA, 2004; LE BORTERF, 2003; CHIAVENATO, 1999; DELUIZ, 2000; FERREIRA, 1986; FLETCHER, 2001; MACHADO, 2006; MARRAS, 2000).

Também foi utilizada pesquisa pela internet para buscar informações para o amplo conhecimento dos tipos de avaliação de desempenho existente e para esclarecimento de alguns conceitos utilizados na literatura, assim também, explorar as tendências atuais para esse processo de avaliação de 360° graus.

Já a pesquisa descritiva utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário (Apêndice) e este questionário foi aplicado a equipe da recepção com 6 (seis) atores da empresa X no período de setembro de 2017. A empresa X está situada na Av. Praia de Itapuã, Vilas do Atlântico, Lauro de Freitas/Ba (Figura 1).

Figura 1 - Localização da empresa - Lauro de Freitas, setembro/2017



Fonte: Imagem extraída do Google Maps, 2017.

Diante do exposto, percebe-se que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Avaliação é feita na organização com o intuito de avaliar o desempenho dos funcionários, é realizada todos os anos, com os funcionários da recepção, gerente e coordenador, dessa forma tem como verificar de forma geral realiza desenvolvimento da equipe.

Diante da necessidade de avaliar e desenvolver os funcionários da organização, foi elaborado um questionário objetivo com 22 (vinte e duas) perguntas, com a intenção de identificar a qualidade, conhecimento, habilidades e atitudes de atendimento dos funcionários do setor da recepção, gerente e coordenador. Além das questões objetivas, tiveram 2 (duas) perguntas para que o entrevistado pontuasse os pontos fortes/fracos. As aplicações das avaliações ocorreram no período de 01 a 20/09/2017, com o total de 24 questionários aplicados.

A pesquisa que foi realizada dentro da empresa as obteve resultado bastante claro em relação ao tema geral, no qual as recepcionistas foram avaliadas e responderam através de um questionário composto de 22 (vinte e duas) questões relacionada as habilidades, se tem conhecimento sobre a política da empresa, atividades realizadas, estrutura organizacional e sobre seu desempenho dentro da empresa, sendo 2 (duas) questões abertas e 20 (vinte) fechadas baseado na escala de *Lickert*, seguindo a seguinte categoria: nota 1 (nunca); nota 2 (pouco); nota 3 (algumas vezes); nota 4 (muito) e nota 5 (quase sempre). O objetivo da questão aberta foi identificar os pontos fortes e os a melhorar de cada recepcionista. Das 20 (vinte) questões fechadas, foram escolhidas 4 (quatro) questões de maior relevância para fazermos os gráficos

para um maior entendimento sobre a avaliação de desempenho de 360°, abaixo apresenta-se as questões utilizadas no gráfico:

Questão 1: Conhecimento da empresa (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, política e objetivos).

Questão 2: Conhecer as rotinas e sistemas relativo ao seu trabalho.

Questão 3: Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demostrar agilidade).

Questão 4: Conhecer a importância de prestar atendimento de qualidade.

Para facilitar a análise, a pesquisa foi dividida em entrevista com o gerente, com a supervisora, com os colegas e auto avaliação. Depois foi feita uma comparação entre a opinião dos envolvidos.

Dentro do período estabelecido para esta pesquisa, a aplicação e o desenvolvimento da avaliação de desempenho 360°, foi conduzido pela coordenadora administrativa da empresa, sendo responsável por um setor diferente do que foi aplicado avaliação, isso garantiu mais credibilidade nas informações coletadas e uma visão positivas para os demais setores da empresa pesquisada.

A aplicação da avaliação de desempenho 360° aconteceu após aprovação do questionário, a gerente da empresa analisou todas as perguntas e acrescentou algumas palavras que se fazia necessário estar no contexto do questionário, com a avaliação aprovada foi aplicado por plantão devido a escala de trabalho das recepcionistas, no momento da aplicação dos questionários a coordenadora administrativa alinhou em sempre fazer no período da manhã por se tratar de um período tranquilo e que pudesse tirar os entrevistados dos seus postos de trabalho sem atrapalhar o desenvolvimento de cada setor.

Previamente os avaliados e avaliadores foram comunicados com transparência sobre todas as etapas do processo de avaliação de desempenho e da conversa de *feedback*. Nos primeiros dias a foram entregues os questionários para a gerente e a supervisora do setor, elas demoram na faixa de 00:30 mim para responder, não questionou sobre as perguntas e demonstrou bem certas das suas respostas referente as perguntas em questão. Foi analisado que em momento algum as mesmas mostraram dúvidas. Na semana seguinte o questionário foi preenchido pelo colega e pelas próprias recepcionistas (auto avaliação), na conversa sobre a avaliação houve uma certa resistência das recepcionistas para responder o questionário, muitas estava um pouco preocupada com quem iria ver suas respostas e o que poderia ser dito ao seu respeito, a coordenadora administrativa explicou a cada uma, sobre a importância da avaliação de desempenho para elas e passou o quanto as informações seriam apenas analisadas por ela, após

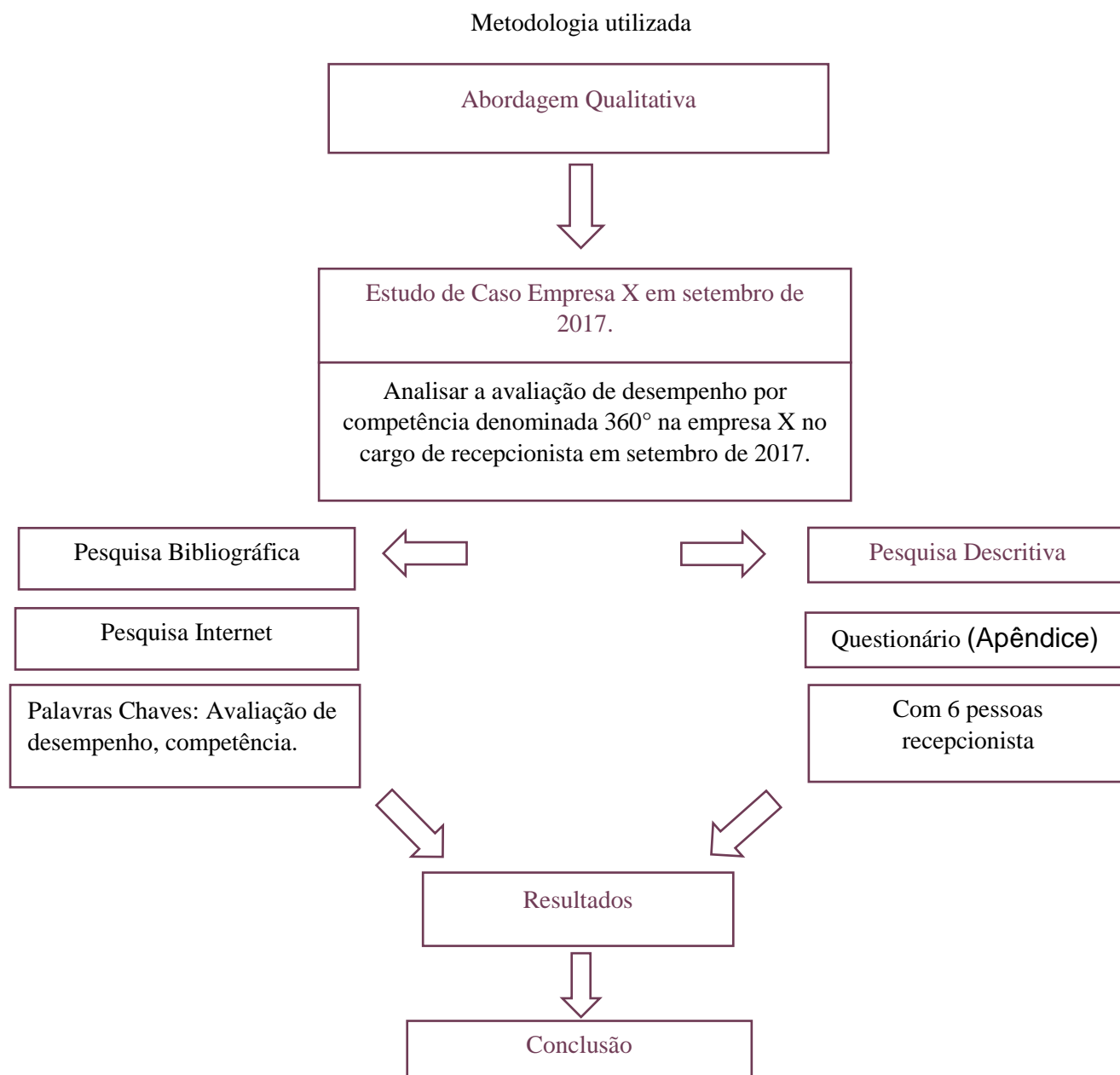
estes esclarecimentos foram aplicados os questionários no período de 1 a 20 de setembro de 2017.

É bom ressaltar que os pesquisadores reformularam o questionário de avaliação de desempenho 360° já existente na empresa X, de acordo com o objetivo do trabalho. Esse instrumento pode garantir um processo de avaliação de desempenho menos autoritário de apenas uma opinião, mas sim uma visão conjunta de pessoas ligadas ao setor de cada colaborador, gerando uma visão mais real de cada avaliado.

Com isso será estimulado o envolvimento de todos no processo, não somente o gerente ou supervisor ou líder direto, com este tipo de avaliação a instituição também irá promover um processo de relacionamento interpessoal da equipe, onde todos poderão contribuir com a melhoria do desenvolvimento institucional.

Depois foi feita a união das 3 (três) pesquisas chegou aos resultados e conclusões. A Figura 3 mostra a síntese do trabalho.

Figura 3 - Resumos da metodologia usado neste artigo



Fonte: Elaboração própria, 2017.

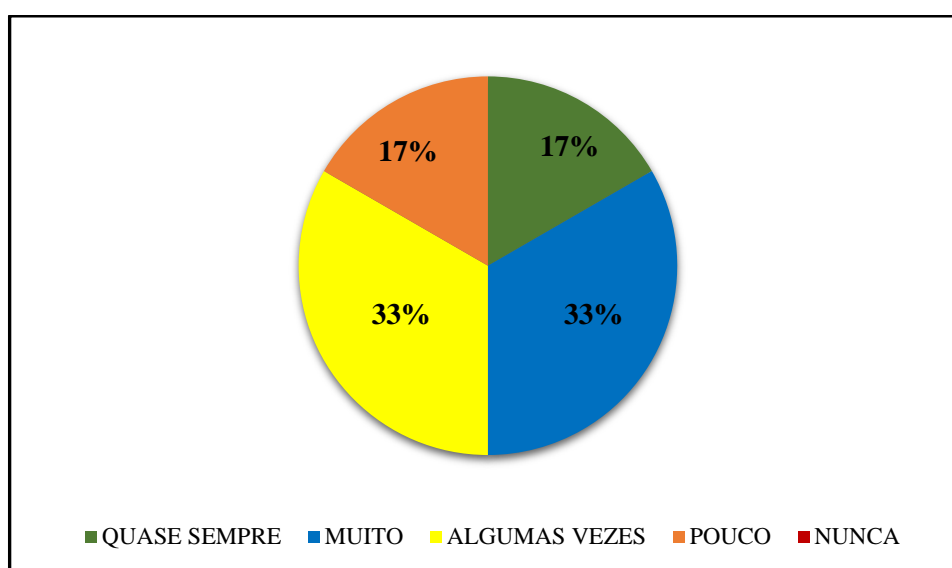
Abaixo, é apresentado os gráficos de cada avaliador que demonstra as notas obtidas nas questões do instrumento de pesquisa:

Neste tópico estão as análises referentes as entrevistas com: o gerente, o colega, a supervisora e a auto avaliação.

3.3.1 Gerente

De acordo com o Gráfico 1, 50% (17% e 33%) dos entrevistados deram notas 4 (quatro) e 5 (cinco) para o conhecimento, estrutura, seu funcionamento, sua estratégia, sua missão, política e seus objetivos. Percebe-se também que 33% conhecem de forma regular a estrutura e 34% praticamente não conhece.

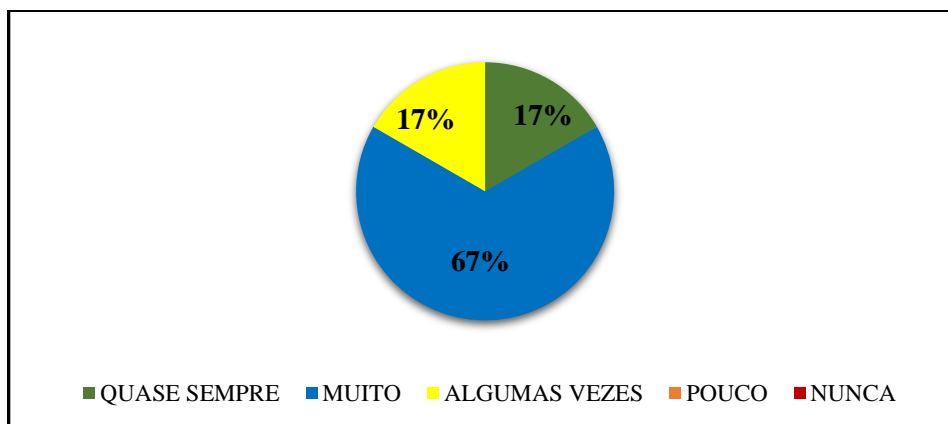
Gráfico 1 - Conhecimento da empresa (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, política e objetivos). Empresa x - 01 até 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 2 o resultado foi de 67% que representa a maior porcentagem, isso revela que maior parte das funcionárias têm muito conhecimento sobre as atividades exercidas na recepção, conhecem muito bem as rotinas e sistemas. Assim o trabalho tem melhor resultado. Porém 17% que se refere a pouco, ou seja, aquelas que tem o menor conhecimento e 17% algumas vezes, tem algumas dificuldades em suas atividades, dessa forma, essas colaboradoras precisam melhorar seu desenvolvimento.

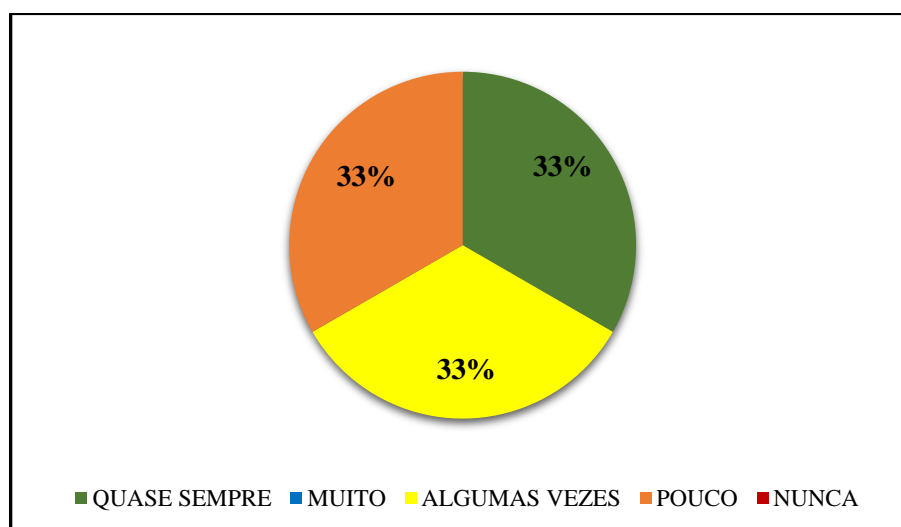
Gráfico 2 - Conhecer as rotinas e sistemas relativo ao seu trabalho. Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 3 mostra quanto ágeis são as funcionárias na visão da gerente. Nessa questão está balanceada, pois foram 33% pouco, 33% para quase sempre e 33% algumas vezes. Isso significa que em relação a agilidade das recepcionistas para resolver problemas com mais rapidez, precisa ser melhorado, pois agilidade nas resoluções dos problemas evitam situações piores, nesse requisito, é muito vantajoso para organização agilidade nas soluções, e através dessa pesquisa essa falha foi diagnosticada, assim poderá trabalhar para que esse desempenho melhore e traga mais eficiência para empresa.

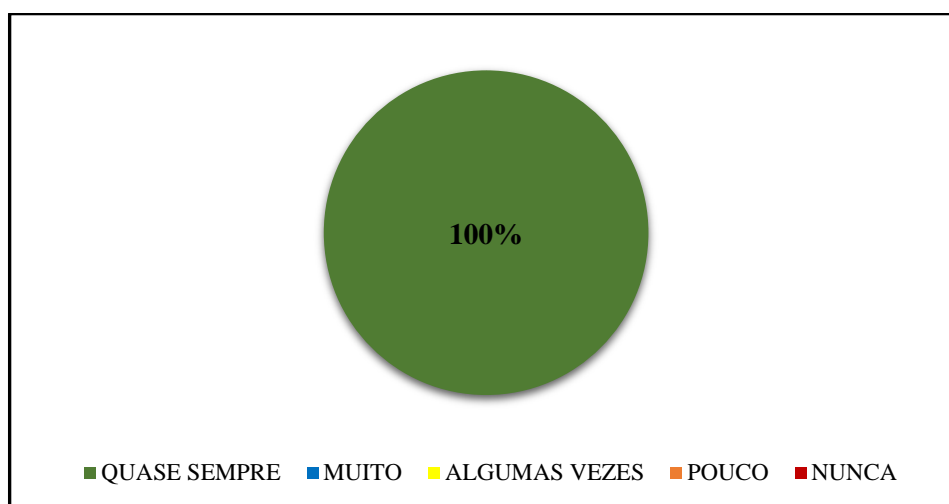
Gráfico 3 - Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demostrar agilidade). Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

A empresa tem uma missão de ter um bom atendimento ao seu cliente, com isso esse ponto é passado de forma muito clara para seus colaboradores, para gerente as recepcionistas fazem um bom atendimento, sendo assim todos sabem a importância de um bom atendimento. As recepcionistas sabem o quanto é importante prestar atendimento de qualidade aos clientes, pois a resposta foi 100% (Gráfico 4). Para este quesito.

Gráfico 4 - Conhecer a importância de prestar atendimento de qualidade. Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017

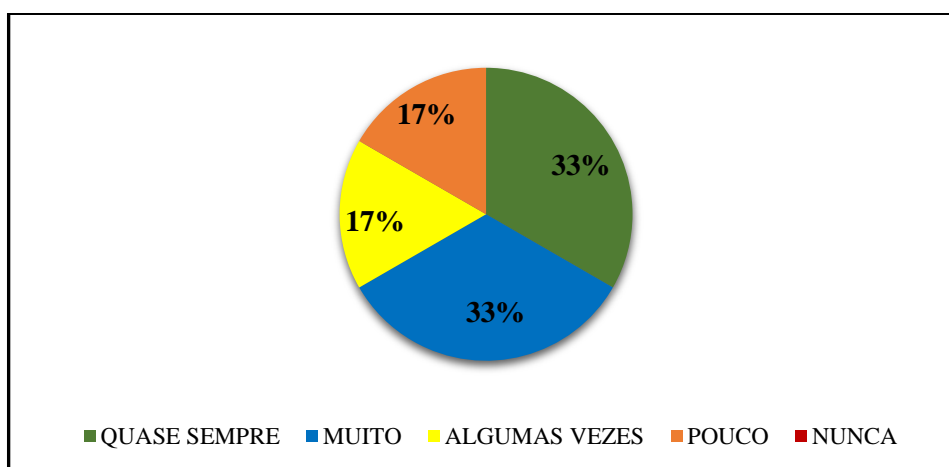


Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.3.2 Colega

Na análise feita pelos colegas, mostra que em relação ao conhecimento sobre a estrutura da empresa, ficou 33% para muito e 33% para quase sempre, isso mostra que as funcionárias da recepção têm um certo entendimento sobre a estrutura, funcionamento, estratégia, missão, política e objetivos. Já uma parte das funcionárias tem algumas vezes esse conhecimento que representa 17% e 17% para pouco, significa que nem as recepcionistas conhecem bem a organização.

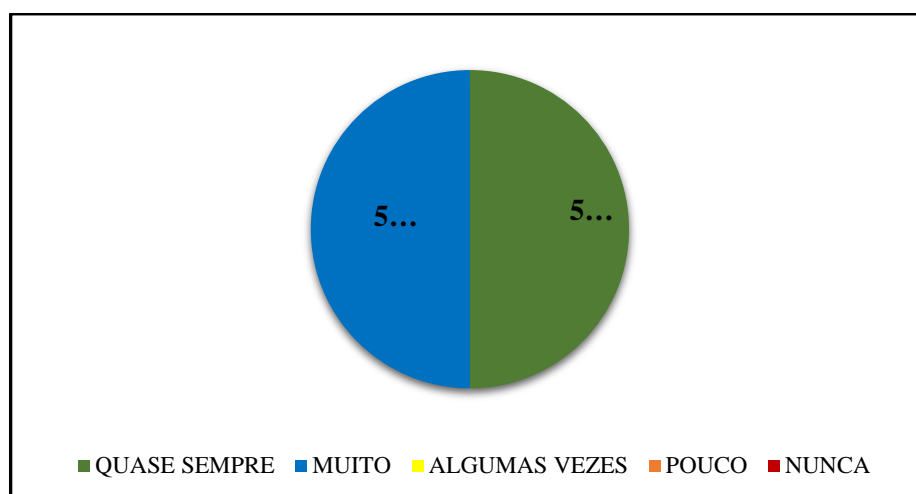
Gráfico 5 - Conhecimento da empresa (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, política e objetivos). Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Gráfico 6 mostra que 50% dos entrevistados tem quase sempre conhecimento sobre suas atividades exercidas, e 50% acreditam ter muito conhecimento. Isso significa que a funcionária tem conhecimento sobre as rotinas desenvolvidas seus trabalhos. Isso gera um bom desempenho no setor e conseqüentemente um bom resultado.

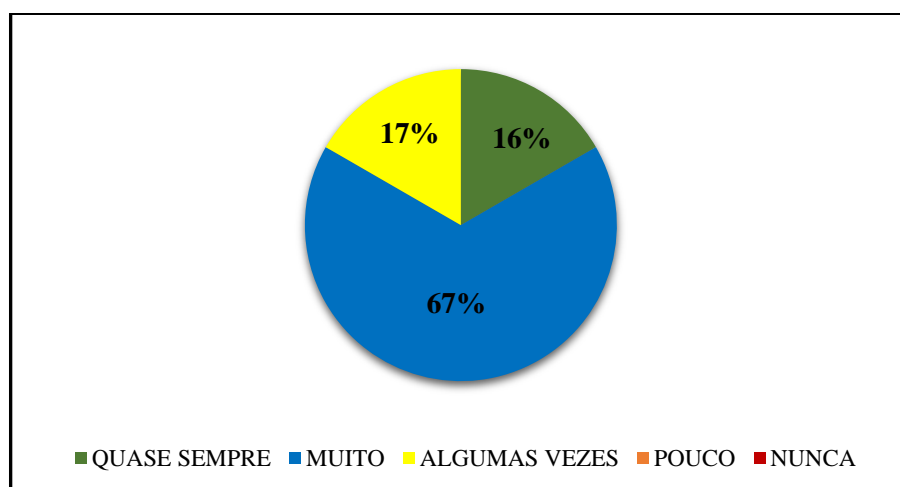
Gráfico 6 - Conhecem as rotinas e sistemas relativo ao seu trabalho. Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Na concepção dos colegas (Gráfico 7) 67% salientam que tem muita capacidade de solucionar os problemas de forma ágil. 17% algumas vezes, ou seja, algumas funcionárias têm pouca agilidade e 16% para quase sempre. Isso revela que uma pequena parcela de funcionárias tem total capacidades de solucionar os problemas de forma rápida.

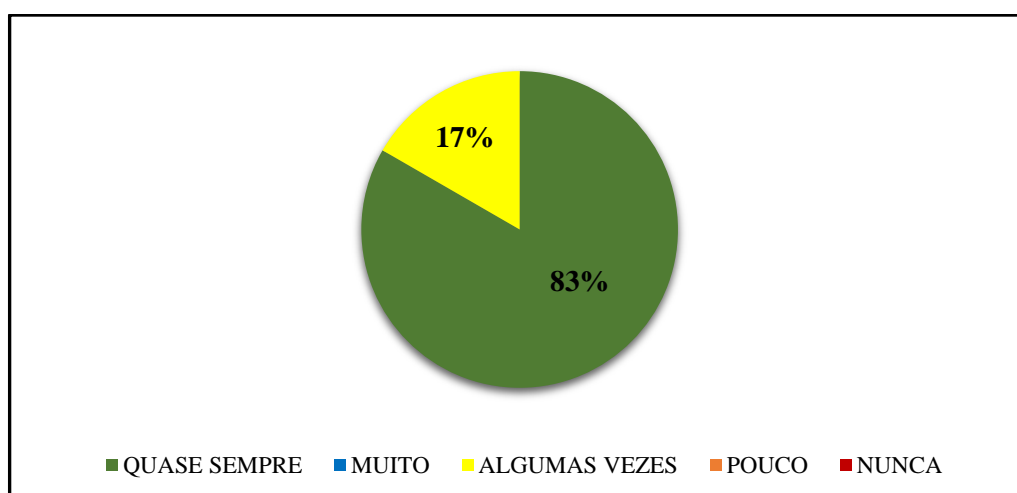
Gráfico 7 - Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade). Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Gráfico 8 mostra que 83% das recepcionistas tem quase sempre o conhecimento sobre a importância de prestar um bom atendimento aos clientes, 17% revela que algumas vezes não tem um bom atendimento. Ainda que a porcentagem maior seja satisfatória, é importante olhar também para aquelas que não tem o conhecimento em algumas vezes (17%), assim trabalhar para que alcance maiores resultados e satisfação de todos.

Gráfico 8 - Conhecer a importância de prestar atendimento de qualidade Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017

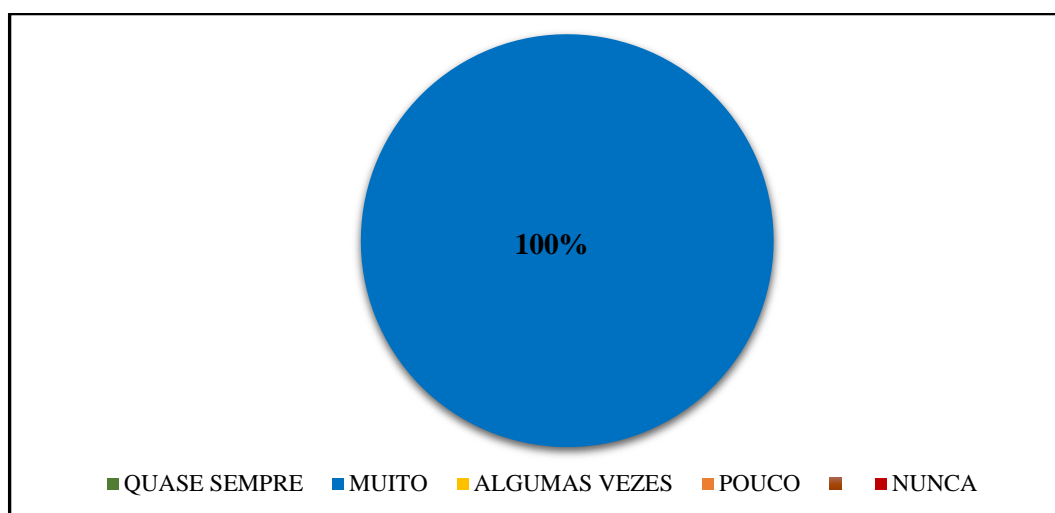


Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.3.3 Supervisora

O Gráfico 9 demonstra que ao parecer da supervisora as políticas das empresas estão bem claras no desenvolvimento das funcionárias e que essas informações são passadas também para o cliente interno garantindo 100% de conhecimento

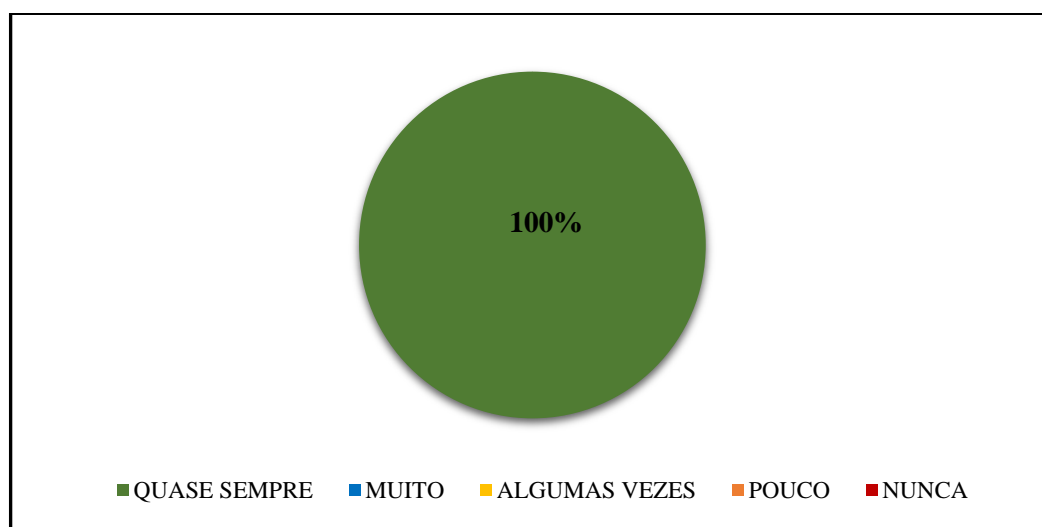
Gráfico 9 - Conhecimento da empresa (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, política e objetivos). Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 10, 100% dos entrevistadores mostra que sempre se tem um conhecimento sobre suas atividades exercidas, significa que todas as funcionárias sabem desenvolver seus trabalhos. Isso gera um bom desempenho no setor e conseqüentemente um bom resultado.

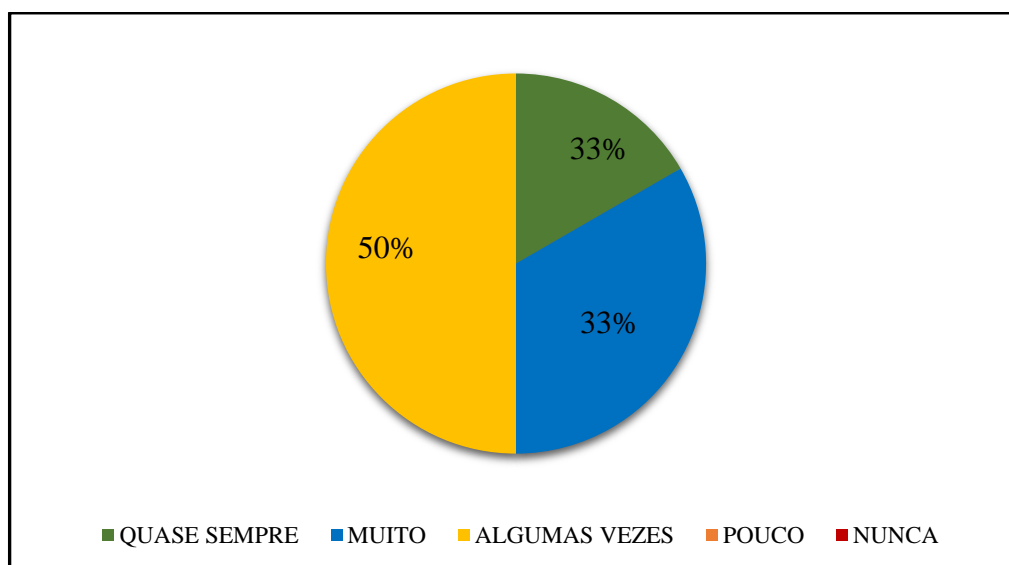
Gráfico 10 - Conhecer as rotinas e sistemas relativo ao seu trabalho.
Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Na visão da supervisora (Gráfico 11) 50% dos entrevistadores salientam que se tem algumas vezes a capacidade de solucionar os problemas de forma ágil; 33% para muito, ou seja, algumas funcionárias têm pouca agilidade, e 33% quase sempre, revelam uma pequena parcela tem total capacidades de solucionar os problemas de forma rápida.

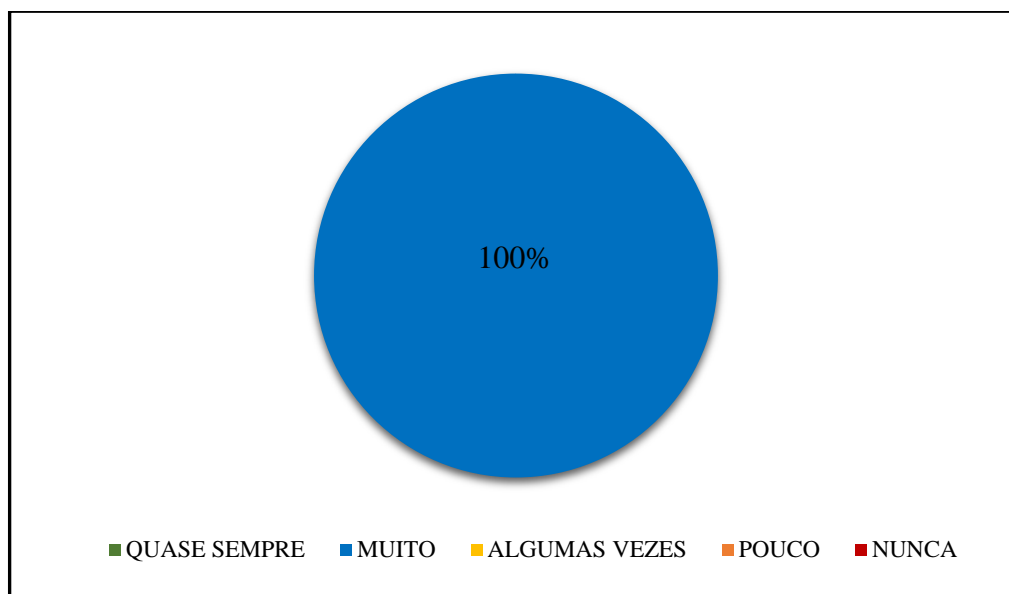
Gráfico 11 - Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demostrar agilidade). Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No (Gráfico 12) demonstra que 100% das recepcionistas tem o conhecimento sobre a importância de prestar um bom atendimento aos clientes. Assim, trabalham para alcançar cada vez mais maiores resultados e satisfação de todos.

Gráfico 12 - Conhecer a importância de prestar atendimento de qualidade. Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017

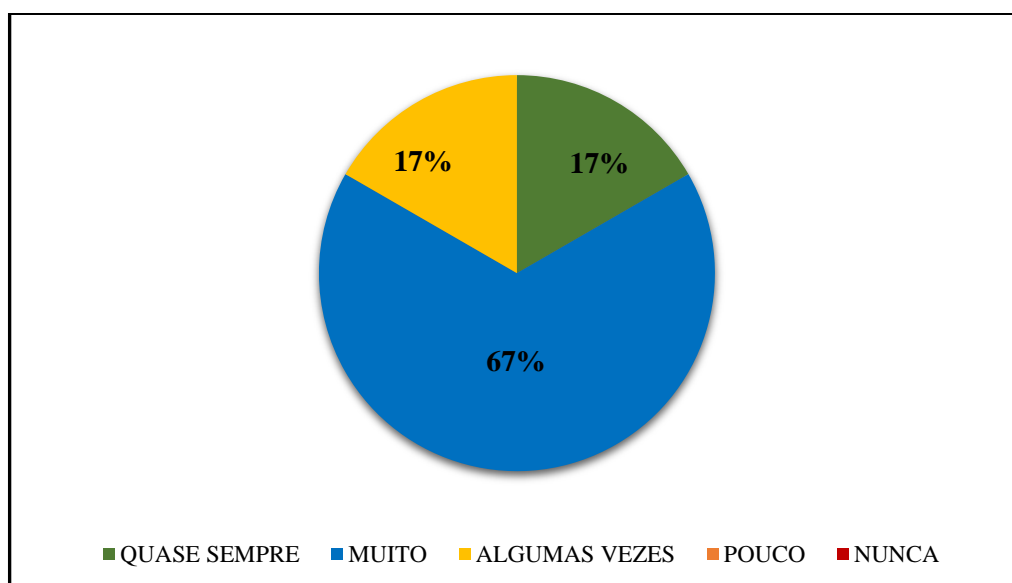


Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.3.4 Auto Avaliação

Na opinião das próprias funcionárias, a respeito de conhecer a empresa 67% revelam que se tem muito conhecimento das políticas apresentadas pela organização, 17% algumas vezes, ou seja, algumas funcionárias ainda têm dúvidas e 17% para quase sempre, o que revela que uma pequena parcela não tem um conhecimento sobre a estrutura, funcionamento, estratégia, missão, política e objetivo de sua empresa.

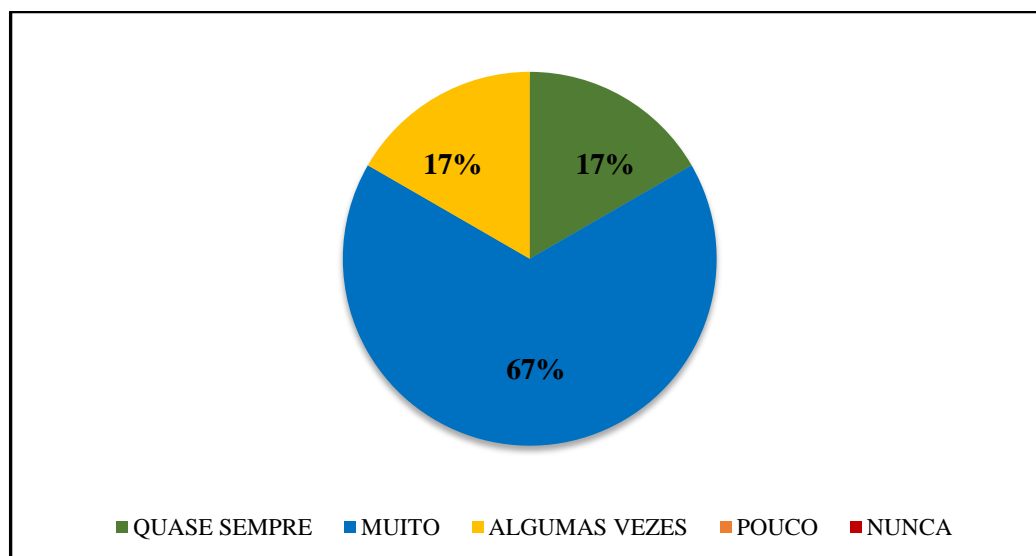
Gráfico 13 - Conhecimento da empresa (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, política e objetivos). Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 14 menciona que 67% dos entrevistados tem muito conhecimento referente a produzir soluções rápidas, isso mostra que a maioria das recepcionistas tem habilidades em suas atividades. 17% algumas vezes e 17% para quase sempre, que revela uma pequena parcela.

Gráfico 14 - Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demostrar agilidade).
Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017

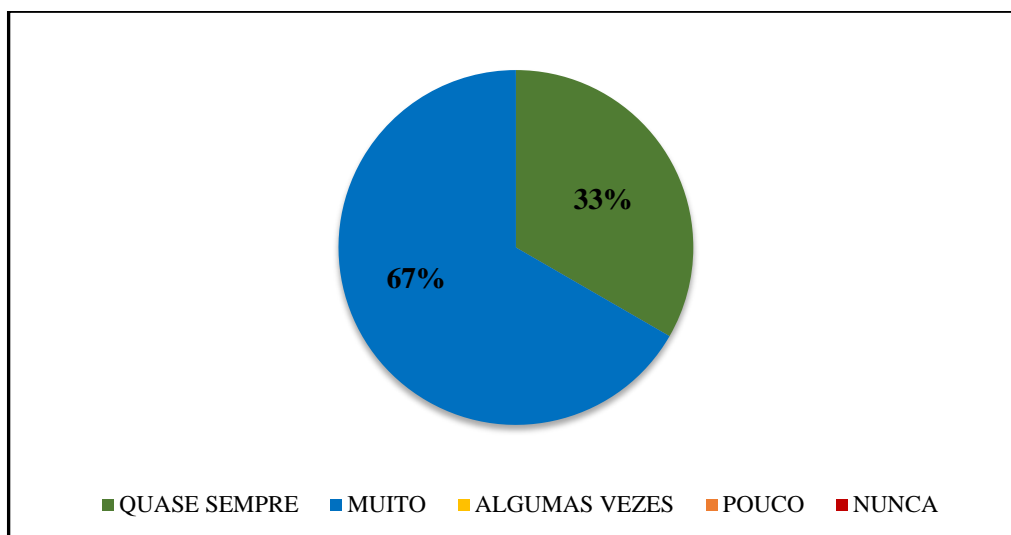


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Sobre conhecer as rotinas da empresa, a pesquisa mostrou que 67% das recepcionistas tem muito conhecimento pelas suas rotinas das atividades, 33% quase sempre, ou seja algumas vezes precisam de orientação para conseguir realizar as atividades.

Gráfico 15 - Conhecer as rotinas e sistemas relativo ao seu trabalho.

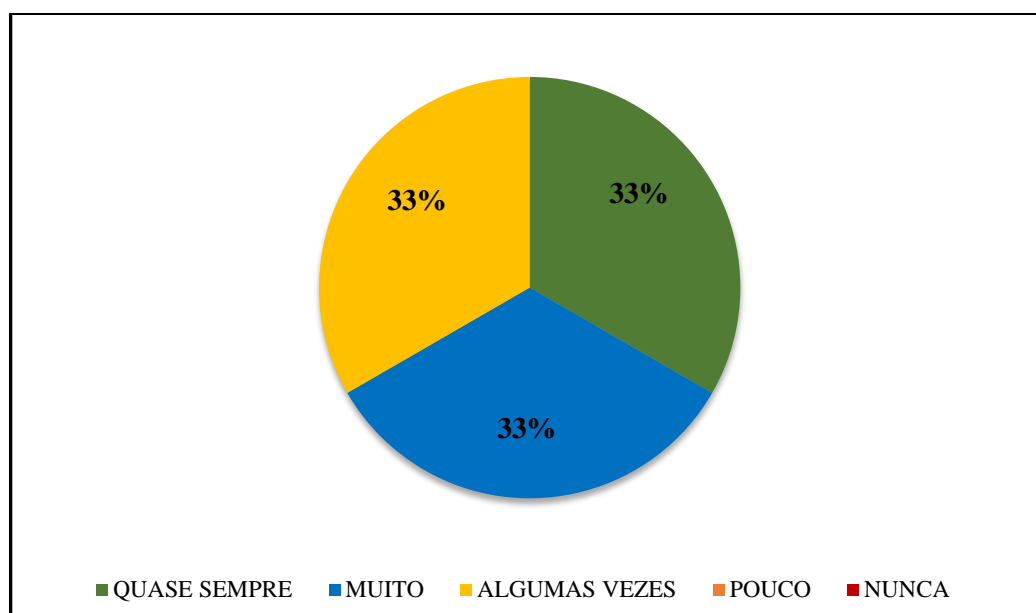
Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 16 demonstra uma insegurança das recepcionistas referente conhecer a importância de prestar atendimento de qualidade, na percepção delas ficou respectivamente com 33% para quase sempre, muito e algumas vezes cada um, revelando um resultado inverso aos dos avaliadores, que as ver com competência, qualificação e conscientização do propósito de prestar um bom atendimento.

Gráfico 16 - Conhecer a importância de prestar atendimento de qualidade. Empresa x período de 01 a 20 de setembro de 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.4 RESULTADOS

Com a pesquisa constatou-se que na visão da gerente, da supervisora e do colega, relacionado ao conhecimento da empresa, os avaliadores deram notas entre 4 (quatro) e 5 (cinco), representando que as recepcionistas têm conhecimento bastante satisfatório sobre a política da empresa. Em relação a auto avaliação, demonstrou que as mesmas têm muito conhecimento a respeito da política (Gráfico 13).

De acordo com as respostas obtidas na questão 2 (dois), percebeu-se que o grau de concordância foi elevado com média entre 4 e 5, esse resultado é um indicador que demonstra o grau de concordância entre os entrevistados sobre o conhecimento das rotinas do seu trabalho.

Conforme resultado das 3 (três) questões os avaliadores identificaram que pertencente agilidade, as recepcionistas ficaram com nota 3 (três), demonstrando que as mesmas algumas vezes não têm proatividade suficiente que o cargo exige. Já no auto avaliação as funcionárias se identificam bastante proativa sobre o cargo que exercem, nesta questão há um contraste entre a percepção dos avaliadores e as avaliadas.

Na questão 4 (quatro) os avaliadores deram notas entre 4 (quatro) e 5 (cinco), apresentando que as funcionárias conhecem muito sobre a importância de prestar atendimento de qualidade. Sendo que no auto avaliação notou-se a insegurança das avaliadas sobre prestar um bom atendimento.

Por fim, foi verificado que todos os avaliadores, de acordo com suas experiências, são favoráveis em relação às suas atividades e ao conhecimento, pois percebeu-se que havia uma insegurança quanto à importância do seu papel na empresa.

Depois de examinar a pesquisa e identificar os pontos fortes e as melhorias, passou-se o *feedback* para cada uma das funcionárias, sinalizando os pontos positivos e em que aspectos precisavam ser melhorados.

Diante da análise dos gráficos, resultado da avaliação aplicada nas recepcionistas percebeu-se alguns pontos fracos como por exemplo insegurança no atendimento de qualidade. Considerando que o sucesso da empresa está nas mãos dos seus funcionários, os mesmos têm papel decisivo dentro da organização independente do setor que atuam. Sendo assim em razão das dificuldades apresentadas pelas colaboradoras no setor da recepção, buscou-se e analisar as estratégias eficientes para mudar esse cenário, uma das alternativas seria realizar treinamentos sobre a política da empresa, atendimento de qualidade. É fundamental que as colaboradoras se sintam motivadas, satisfeitas, e envolvidas com a empresa para que suas ações reflitam de maneira positiva ao final da cadeia produtiva. Uma grande ferramenta de melhoria para trazer resultados positivos e diminuir as falhas seriam:

- Uma gestão participativa: que consiste em uma gestão mais democrática, levando os funcionários e gestores a agirem em conjunto nas decisões, ouvir as funcionárias compartilhando os projetos, ideias, demonstrando melhorias na produtividade, envolvendo no processo de gestão da empresa, compartilhando as metas e objetivos da empresa, desenvolvendo as habilidades das colaboradoras e competências, extrair o que há de melhor em cada uma, pois esse é o ponto para melhoria nos processos e resultados individuais.
- Treinamentos no início de cada semestre e/ou antes do funcionário iniciar atividades na empresa o objetivo é a rotina da empresa. Além disso, o funcionário no seu primeiro dia de trabalho conhecerá todas as unidades da empresa participando de cada setor como um visitante, também é passado neste momento a missão, a visão, os valores e as políticas da instituição.
- Programa de *Coaching* com os líderes de cada departamento, o objetivo, desenvolver seus medos e receios, pois tem insegurança nas suas atividades.

Em relação ao *feedback*, foi preparado uma conversa com cada recepcionista, planejado um tempo (no máximo 40 min), neste planejamento foi colocada à trilha de desenvolvimento do avaliado, dos desafios e sugestões. O *feedback* deve ser positivo, pois a valorização das pessoas pelo que cada um faz de bom, mostrando seus pontos fortes acaba alimentando a seu auto estima, segurança e confiança. O *feedback* também deve ser construtivo para desenvolver algumas competências e encorajar as pessoas para fazer sempre o melhor. O *feedback* foi passado após a realizações de todas as avaliações e aliando com o resultado da própria auto – avaliação.

O momento do *feedback* é o momento em que o avaliado tem oportunidade de falar sobre seus resultados e passar sua impressão com relação ao *feedback* é neste momento também que se é feito um plano de ação para aprimorar e desenvolver as competências que o avaliado precisa.

Este processo de acompanhamento do plano de ação será acompanhado pela pessoa que aplicou a avaliação e poderá se estender por um período de curto e longo prazo dependendo do desenvolvimento de cada um.

Um plano de desenvolvimento também foi sugerido para os avaliados, com ele poderá ser estipulado às áreas de aperfeiçoamento e identificar as prioridades que se devem melhorar. O plano de desenvolvimento terá o acompanhamento da pessoa mais próxima das recepcionistas, pois será necessário o auxílio com relação ao que foi estipulado para ser feito no período determinado.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados colhido na pesquisa constatou-se que Avaliação de 360° vem revelando uma ferramenta com a capacidade de detectar pontos que precisam de melhorias e os que contribuem para o desenvolvimento da organização como todo.

Ao decorrer do estudo fala-se sobre o surgimento da avaliação de desempenho, o conceito, sobre os tipos e inicia-se com o método 360°.

Essa pesquisa teve como finalidade mostrar a importância da avaliação de desempenho 360° para empresa X no cargo de recepção. Diante disso, o propósito da avaliação de desempenho 360° é aumentar o autoconhecimento das recepcionistas para melhor desenvolvimento de suas habilidades, agilidades, competências, as tomadas de decisões e através das informações obtidas no *feedback*, com isso trabalhar para que as dificuldades detectadas possam não mais existir. Esse método de avaliação não é o único, mas é o método

que não tem só como base uma só opinião, mas de todos que tem ligação com o colaborador (avaliado), dessa forma o resultado tem maior veracidade nos resultados. O que pode gerar um resultado negativo, é se o avaliado tiver algum conflito com algum dos avaliadores, mas sempre que aplicado é importante destacar aos participantes que não levem em considerações o atrito que tiver com o avaliado, ser maduro para não deixar esse fato atrapalhar o andamento da avaliação.

De forma geral, conclui-se que a implantação da Avaliação de Competências 360° na empresa X, sobre as ações voltadas ao desenvolvimento das recepcionistas, a organização transmite com clareza seus objetivos, é notório que em alguns aspectos as mesmas têm insegurança em relação a própria habilidade, mas com as ações para promovidas pela empresa para melhorar a autoconfiança e os pontos que as funcionárias tem dificuldades, percebeu-se que logo após a essas atividades se teve um grande melhorar no atendimento e na autoconfiança (Gráfico 16).

Isso enfatiza que a ideia o movimento atual das empresas em alinhar as competências dos indivíduos e às competências da organização, com a gestão por competências, vem revelando-se positivamente, beneficiando-as com subsídios coerentes para a organização.

Afinal, em relação as melhorias na avaliação de desempenho 360°, é importante para melhorar o desenvolvimento não só para o desempenho das recepcionistas, mas também para empresa, pois as mesmas vão ter resultados que pode alavancar o crescimento e mais reconhecimento da empresa no mercado e para os clientes internos e externos.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Compacta. 3. ed. São Paulo: Campus, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONGER, Jay A. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. **Leadership Quarterly**. v. 10, n. 2, 1999. p. 145-179.

DELUIZ, N. A Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional. **Boletim Técnico do SENAC**. v. 22, n. 2, maio/ago. 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FLETCHER, James Chipman. Performance Appraisal and Management: the developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 2001. p. 473-487.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLINK, Richard José da Silva; VANALLE, Rosangela Maria: Avaliação de competências para gestão de pessoas: um estudo exploratório. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** São Paulo: Unesp, 2005.

LARA, Janayna Formosi *de*; SILVA, Marlene Bahler da. **Avaliação de Desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização.** Disponível em: <<http://www.vvpsicologia.com.pt/artigos>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais benefícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Nicacia França. **Avaliação de Desempenho nas organizações.** 2012. 55 f. (Pós-graduação) - AVM Faculdade Integrada. 2012.

PEIXOTO, Denise Eloy. **O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações.** Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 16 maio 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.53443&seo=1>> Acesso em: 05 fev. 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

_____. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PORTAL CONQUIST EDUCACIONAL CONSULTORIA. Modelo de Avaliação Desempenho por competência. Disponível em: <<http://www.conquist.com.br/consultoria-empresarial/recursos-humanos-e-desenvolvimento-humano-organizacional/modelo-de-avaliacao-de-desempenho-por-competencias/>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. A importância da Avaliação de Desempenho nas organizações. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-na-organizacao/66523/>>. Acesso em: 04 mar. 2017

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RH PORTAL. A importância da avaliação do Desempenho. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

SAMMARTINO Marcus Vinícius; FERNANDES, Marcelo Carvalho. **Sistema de Avaliação de Desempenho para suporte à Gestão de Competências**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Matemática Bacharelado em Informática. Rio de Janeiro, 2006.

SOUZA, Humberto César Costa; FARES, José Antônio. Desafios do Gerenciamento de Recursos Humanos. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 3, set. 2002.

TAYLOR, f. Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1976.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Competência para o sucesso**. São Paulo: STS, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trilinski. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Avaliação de Desempenho 360° 02.2017

O Serviço de Gestão de Pessoas da Empresa - x vem trabalhando para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Portanto, estamos entrando em contato com os seu gerente, líder e colegas de área – entre os quais você – a fim de obter mais informações sobre seu conhecimento, habilidade e atitude atual, em aspectos específicos em papel dentro da empresa. As informações fornecidas são confidenciais e o feedback dado ao colaborador será anônimo.

Avaliado (Nome Completo): _____

Setor: _____

Nunca	Pouco	Algumas Vezes	Muito	Quase Sempre
1	2	3	4	5

Questões

1.

Conhecer a empresa (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos).

1 2 3 4 5

2.

Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.

1 2 3 4 5

3.

Conhecer diferentes sistemas de informática (softwares, Internet etc).

1 2 3 4 5

4.

Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.

1 2 3 4 5

5.

Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.

6. 1 2 3 4 5
- Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.
7. 1 2 3 4 5
- Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).
8. 1 2 3 4 5
- Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço dos clientes (internos e/ou externos).
9. 1 2 3 4 5
- Ser capaz de resolver problemas não convencionais, inéditos ou surpreendentes.
10. 1 2 3 4 5
- Ser capaz de identificar quais as informações necessárias aos ouvintes.
11. 1 2 3 4 5
- Ser capaz de planejar o trabalho para melhor aproveitamento de recursos e de tempo.
12. 1 2 3 4 5
- Ser capaz de dividir os processos em tarefas e atividades.
13. 1 2 3 4 5
- Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.
14. 1 2 3 4 5
- Demonstrar proatividade (tomar a iniciativa).
15. 1 2 3 4 5
- Demonstrar empatia aos clientes (saber colocar-se no lugar do cliente).

16. 1 2 3 4 5
Demonstrar cortesia e educação.

17. 1 2 3 4 5
Reconhecer a importância dos clientes internos e externos.

18. 1 2 3 4 5
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir).

19. 1 2 3 4 5
Modificar seu comportamento e ações em face desse feedback.

20. 1 2 3 4 5
Manter a calma em situações difíceis e incertas.

1 2 3 4 5

21-Quais os pontos fortes observados por você, que ele(a) possui?

22-Quais os pontos de melhoria observados por você, que ele (a) possui?

4 MERCADO SANTA RITA: PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NOS ANOS DE 2016 E 2017

Leandro Costa dos Santos¹

RESUMO

As micro e pequenas empresas familiares sofrem diversos problemas no momento da sucessão familiar. Este artigo tem como tema analisar os principais fatores que embaraçam a sucessão familiar na empresa de pequeno porte Mercado Santa Rita. Dessa forma, se originou o seguinte problema: - Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa Mercado Santa Rita, no processo de sucessão familiar, entre os anos de 2016 e 2017? O objetivo deste artigo é compreender quais são essas dificuldades. Foi realizado um estudo de caso utilizando-se da pesquisa bibliográfica e exploratória, sendo aplicado questionário com o sucedido, sucessor e com os funcionários da empresa, para auxiliar na compreensão do problema estudado. Foi constatada a pouca aceitação a profissionalização da empresa, o despreparo da família para o entendimento do processo sucessório e a resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria como alguns dos fatores que protelam a conclusão do processo de sucessão familiar no Mercado Santa Rita. Além disso, foram propostas intervenções no que tange a capacitação conceitual de todos os participantes da empresa, como forma de atenuar essa árdua transição.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão familiar. Micro e pequena empresa.

¹ Graduando do curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas I (DCH-I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - E-mail: leandrocostads@hotmail.com

ABSTRACT

The micro and small family businesses suffer several problems at the time of family succession. This article has as its theme to analyze the main factors that embarrass the family succession in the small business Santa Rita Market. This led to the following problem: What are the main difficulties faced by Mercado Santa Rita in the process of family succession between 2016 and 2017? The purpose of this article is to understand what these difficulties are. A case study was carried out using bibliographical and exploratory research, and a questionnaire was applied with the successor and the company's employees to help in understanding the problem studied. It was verified the little acceptance of the professionalization of the company, the lack of preparation of the family for the understanding of the succession process and the resistance of the happened to prepare its retirement as some of the factors that protect the conclusion of the process of family succession in the Santa Rita Market. In addition, interventions were proposed regarding the conceptual qualification of all the participants of the company, as a way to mitigate this arduous transition.

Keywords: Family business. Family succession. Micro and small business.

4.1 INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) “no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são Micro e Pequenas Empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado”. Esses números estatísticos mostram que a força econômica e de geração de emprego e renda dessas empresas é de fundamental importância para o crescimento do País.

As pequenas empresas no Brasil são regulamentadas pela lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, chamada também de Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Ela foi instituída com a intenção de promover o crescimento das micro e pequenas empresas e assim melhorar a geração de emprego e desenvolvimento da economia. A sobredita lei classifica essas empresas no critério da receita bruta, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Definição de Micro e Pequenas Empresas

Tipo de empresa	Receita bruta anual
Microempreendedor individual	Receita anual igual ou inferior a R\$ 60 mil.
Microempresa	Receita anual maior que R\$ 60 mil e igual ou inferior a R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	Receita anual maior que R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões

Fonte: Lei complementar nº 123, 14 dez 2006.

Ainda nesse panorama, o SEBRAE (2005) aponta que 90% de todas as empresas brasileiras são familiares. Portanto, as empresas brasileiras são, em sua maioria, caracterizadas como micro e pequenas empresas familiares. Muitas delas buscam a continuidade dos negócios através da sucessão familiar, mas para que essa transição seja de forma eficiente, é necessário que haja um planejamento no sentido de preparar o sucessor e o sucedido para enfrentar todos os problemas que estarão por vir e assim dar continuidade aos negócios da família.

Com altos riscos durante o processo de sucessão, a empresa familiar dá sinais de que não tem vida longa, pois apenas cerca de 30% (trinta por cento) delas passam para a segunda geração (VENTURA, 2006). Esses dados demonstram as dificuldades que as pequenas empresas familiares enfrentam em suas trajetórias em busca da perpetuação no ramo empreendedor.

A partir dessa explanação, o tema dessa pesquisa é analisar os principais fatores que dificultam a sucessão familiar na empresa de pequeno porte Mercado Santa Rita, no período de 2016 e 2017. Desse tema, originou-se o problema, que indaga: - Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa Mercado Santa Rita, no processo de sucessão familiar, entre os anos de 2016 e 2017? Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é compreender quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de sucessão familiar do Mercado Santa Rita.

Já os objetivos específicos estão subdivididos em: 1) identificar os fatores que podem proporcionar a sucessão familiar no Mercado Santa Rita; 2) examinar o preparo do sucessor, no que se refere às competências, habilidades e atitudes (CHA), para assumir o lugar do sucedido no comando do Mercado Santa Rita, na visão dos autores deste processo (sucessor, sucedido e funcionários).

Este tema se justifica devido a importância das micro e pequenas empresas familiares na conjuntura econômica brasileira (SANTINI, 2015).

Este estudo também enriquece o rol de pesquisas sobre esse assunto e pode servir de base para os empresários, que passam por sucessões familiares, reduzirem os erros e enfrentarem melhor as dificuldades desse processo. Sendo assim, o ensejo dessa pesquisa está em encontrar as dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas, no momento da sucessão familiar.

Este artigo está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução que contém uma breve explanação sobre o assunto; ou seja, o tema da pesquisa, o problema, o objetivo geral e específicos e a justificativa do estudo. Posteriormente, há uma abordagem com o referencial teórico do assunto em estudo com o título “Processo de Sucessão em Empresa Familiar no Brasil”, neste tópico estão conceituados os assuntos sobre Empresa Familiar, Sucessão Familiar e Micro e Pequenas Empresas. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta parte, é apresentado um estudo de caso realizado na empresa familiar Mercado Santa Rita, com uma análise no processo de sucessão. Em seguida serão apresentados os resultados e as considerações finais.

4.2 PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

As empresas familiares são a forma predominante de empreendimentos em todo mundo, sendo que muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou serão passadas para a próxima geração, porém é verdade também que muitas delas compõem o rol das empresas mais bem-sucedidas do mundo (RICCA, 2007).

De acordo com Déry et al (1993, apud Souza-Silva, 2006), uma empresa, para ser considerada familiar, deve reunir 4 (quatro) características conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Características das empresas familiares

Nº	Característica
1	A família deve possuir propriedade total, majoritária ou controle minoritário;
2	A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
3	Os valores da firma são influenciados pela família ou identificados com ela;
4	A família determina o processo sucessório da empresa.

Fonte: Déry et al, 1993 (apud Souza-Silva, 2006).

Como afirma Souza-Silva (2006, p. 48) além dessas características supracitadas “é importante entender que aquilo que torna a empresa familiar um tipo peculiar de firma é a existência concomitante de duas lógicas: a empresarial e a familiar”. Dessa forma, as decisões empresariais podem advir de perspectivas onde pesará o lado familiar ou o lado mais profissionalizado e racional, que é o empresarial, fazendo com que a percepção dessas firmas seja muito complexa.

As dificuldades enfrentadas por empresas familiares geralmente perpassam por decisões nem sempre baseadas na lógica empresarial, ausência de desenvolvimento em níveis de chefia, interesses pessoais sobrepondo os da empresa, barreiras à inovação e conflitos de poder (RICCA, 2007). Quando se somam os problemas das MPEs aos das empresas familiares, surge a falta de capital de giro e gestão pouco profissionalizada, potencializando os riscos de morte (GRZYBOVSKI et al., 2015).

Nesses entendimentos sobre empresas familiares, a organização pode ser grande, com unidades espalhadas pelo mundo; ou pequena, com recursos escassos, porém atendendo aos requisitos é considerada familiar. Souza-Silva (2006, p.39) assegura que “ao contrário do que muitos pensam, a empresa familiar não é somente aquela lojinha da esquina. Uma empresa familiar também pode ser uma empresa global, atuando em vários países”.

Em relação ao processo sucessório da empresa familiar Leone (1991, apud Scheffer, 1995, p. 81) assevera que a sucessão é definida pelo “rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”. A maioria das MPEs nascem na forma de empresas familiares e numa visão generalista, apenas 30% delas conseguem sobreviver à primeira sucessão e chegar ao comando da segunda geração, 12% à terceira e 3% à quarta geração (GRZYBOVSKI et al., 2015). A taxa de mortalidade das MPEs brasileiras

com até 2 (dois) anos de existência fundadas em 2012 é de 23,4% (SEBRAE, 2016). Essa passagem de gestão é definida por Souza-Silva (2006, p.45), como “decisiva para a sobrevivência da empresa familiar no mercado. Sem um processo sucessório bem planejado, uma firma familiar declinará”.

Para Barreto, Leone e Angeloni (2016) é necessário que o sucessor adquira um conjunto de competências para substituir de forma eficaz o sucedido, são elas: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O conhecimento diz respeito à formação acadêmica, as habilidades extrapolam o conhecimento determinado se o indivíduo tem vocação para assumir a empresa e as atitudes relacionam-se com a postura e grau de identificação do sucessor com os valores da organização.

Souza-Silva (2006, p. 48) certifica que 3 (três) critérios devem ser preenchidos para que o sucessor tenha competência empresarial, são eles: vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial. A vocação empresarial está ligada ao sucessor gostar de gerir empresas, ter vontade, desejo de assumir o empreendimento. A habilidade conceitual está vinculada ao sucessor ter o conhecimento acadêmico sobre gerenciamento de empresas. E a experiência profissional atrela-se a vivência prática de experiências profissionais do ramo em que irá atuar.

As capacidades requeridas do gestor para que possa liderar pessoas passam por compartilhar metas organizacionais, monitorar o ambiente externo, ser criativo, contribuir na formação de valores, utilizar a informação como ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento e atitude sinérgica, ser ético, conhecer seus pontos fortes e fracos e viabilizar a comunicação (VERGARA, 2014).

Além da gerência de recursos humanos, o gestor de MPEs do ramo varejista deve reunir conhecimentos na seara do *marketing* (RICCA, 2005). O *marketing* é definido como ferramenta que busca a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, transformando-as em oportunidades lucrativas (KOTLER; KELLER, 2012). Além de identificar essas necessidades, o *marketing* deve preservar ou aumentar o bem-estar do consumidor (COBRA, 1992).

Dessa forma, o gestor deve estar concatenado ao papel do *marketing* nas MPEs do ramo varejista brasileiro, que está relacionado a não criar hábitos de consumo, mas sim em estimular a compra de produtos que satisfaçam alguma necessidade do consumidor. Também tem o papel de estimular o consumo de produtos que propiciem alguma melhoria na qualidade de vida do consumidor (RICCA, 2005).

De forma a explicitar mais os problemas durante a sucessão familiar, Scheffer (1995) traz os fatores determinantes às dificuldades no processo de sucessão, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Fatores determinantes às dificuldades no processo de sucessão

Denominação do fator	Variável determinante
Lacunas na capacitação do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> • Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa • Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade • Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor • Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor • Conquista do espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido
Interferências do relacionamento familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar • Pouca distinção entre interesses da empresa e da família • Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório • Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado • Escolha do sucessor entre possíveis candidatos
Resistência do sucedido para desligar-se da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria • Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor • Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder • Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido
Restrições à profissionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca busca de ajuda externa • Pouca aceitação à profissionalização da empresa
Posicionamento dos funcionários mais antigos	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos
Interesse em manter o vínculo familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca valorização à formação profissional na empresa • Falta de interesse do sucessor pelo negócio da família

Fonte: Adaptado de Scheffer (1995).

4.3 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa foi aplicado o método dedutivo e a abordagem qualitativa, associado a um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo varejista (Mercado Santa Rita). Utilizando-se 2 (dois) tipos de pesquisa: a bibliográfica e a exploratória.

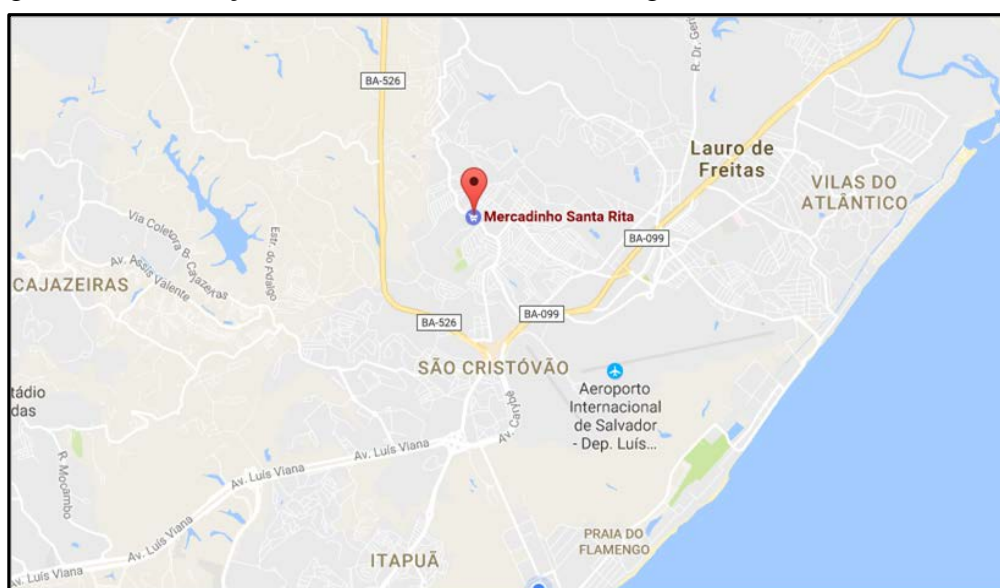
A pesquisa bibliográfica fundamentou-se nas seguintes palavras chave: Empresa familiar (BARRETO, LEONE e ANGELONI, 2016; SCHEFFER, 1995; SOUZA-SILVA,

2006; RICCA, 2007), Sucessão familiar (GRZYBOVSKI et al, 2015; RICCA, 2007) e Micro e pequena empresa (Lei complementar nº 123, 2006; RICCA, 2005).

Já a pesquisa exploratória (GIL, 2009, p. 41) realizada no Mercado Santa Rita, onde foi aplicado questionário com o sucedido, sucessor e com os funcionários da empresa para ajudar na compreensão do problema estudado conforme Apêndices A, B e C, respectivamente. O período de aplicação foi de 1 a 30 de junho de 2017, sendo aplicado 1 (um) questionário com o sucedido, 1 (um) com o sucessor e 1 (um) com 10 (dez) funcionários do estabelecimento, totalizando 12 pessoas. Foram realizados por meio de Censo, com a participação de todos os envolvidos no quadro gerencial e de funcionários do Mercado Santa Rita. Depois os dados da pesquisa bibliográfica e exploratória foram confrontados para chegar aos resultados e conclusão.

A localização do empreendimento segue conforme Figura 1.

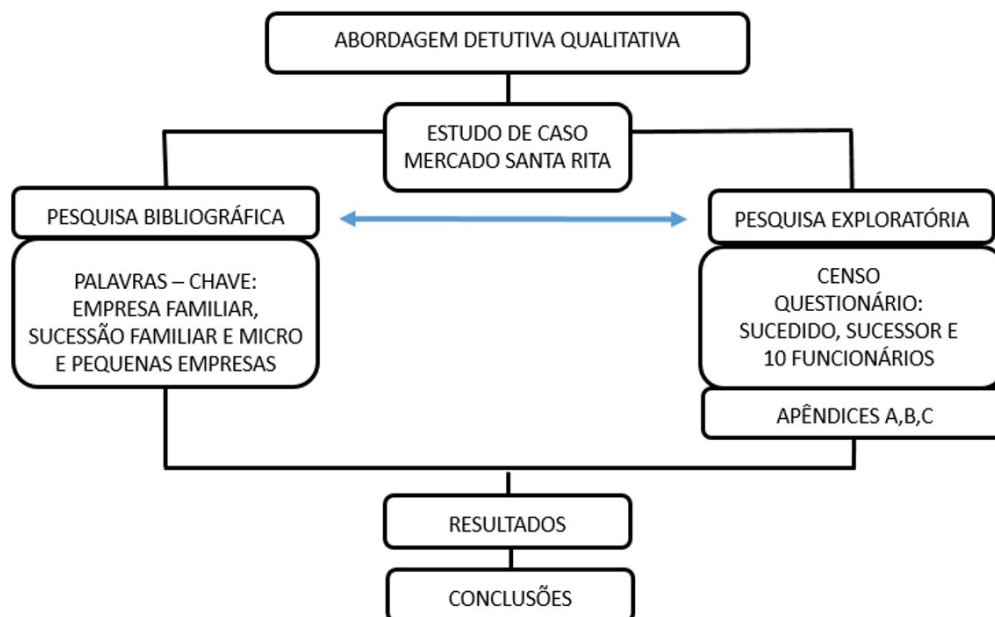
Figura 1 - Localização do Mercado Santa Rita - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: *GOOGLE MAPS*, 2017.

Por outro lado, a síntese da metodologia encontra-se na Figura 2.

Figura 2 - Metodologia da pesquisa

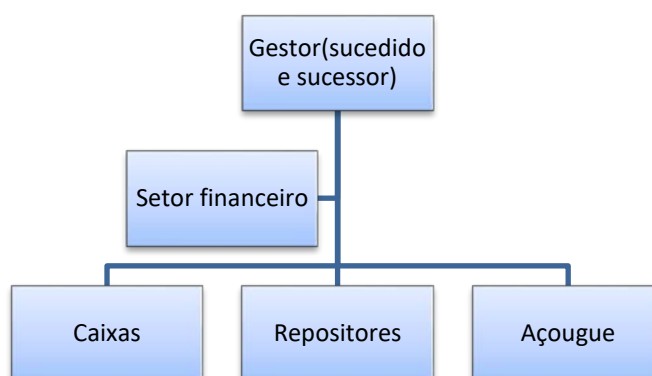


Fonte: Elaboração própria, 2017.

4.4 PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR NA EMPRESA MERCADO SANTA RITA

O Mercado Santa Rita é uma empresa familiar, do ramo de comércio varejista, que está passando por um processo de sucessão familiar. Com fundação no ano de 2005, a empresa ainda encontra-se no comando da primeira geração de dirigentes, especificamente no procedimento de transição para a segunda geração. Estão envolvidos nesse processo, o atual dirigente, que é o sucedido, o sucessor e mais 10 (dez) funcionários. A Figura 3 mostra o organograma da empresa.

Figura 3 - Organograma do Mercado Santa Rita - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O estabelecimento comercial, enquadra-se como empresa de pequeno porte, de acordo com a Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que define que as empresas caracterizadas nesse tipo são as que obtêm a receita anual maior que R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões.

Na busca de atingir os objetivos dessa pesquisa, foram aplicados questionários, conforme Apêndices A, B e C. Esta etapa do trabalho foi dividida em aplicação com: sucedido, sucessor e funcionários.

4.4.1 O Sucedido

O sucedido possui 64 anos de idade, cursou o ensino médio e trabalhou na área de supermercado durante 23 anos, até partir para a iniciativa de empreender no ramo. No que se refere aos principais fatores que dificultam o processo de sucessão familiar no Mercado Santa Rita, o respondente sinalizou de forma afirmativa para os seguintes itens: vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa; falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor; visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor; conquista do espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido; despreparo da família para o entendimento do processo sucessório; e pouca aceitação à profissionalização da empresa.

Na avaliação do CHA que o sucessor possui, o sucedido classificou como ótimo os conhecimentos em administração e finanças, planejamento estratégico e operacional, informática e gestão de qualidade. Como bom, os conhecimentos em gestão de pessoas, tomada de decisão e psicologia organizacional. No campo das habilidades o sucedido considerou como ótimo a liderança e comunicação/saber ouvir. Como bom o planejamento, organização, decisão, trabalho em equipe e administração de conflitos. Na seara das atitudes avaliou como ótimo o item ético, autoconfiante, responsável e comprometido. Como bom o item determinado e flexível.

No quesito da competência empresarial, o sucedido aferiu a vocação empresarial do sucessor como boa, a habilidade conceitual como ótima e a experiência empresarial como boa.

4.4.2 O Sucessor

O sucessor possui 35 anos, nível superior completo e está na gestão da empresa, juntamente com o sucedido, desde o início do ano de 2016. Dentre os fatores que dificultam o processo de sucessão familiar, o entrevistado destaca como determinantes: despreparo da

família para o entendimento do processo sucessório; resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria; fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor; pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido; pouca busca de ajuda externa; e pouca aceitação à profissionalização da empresa.

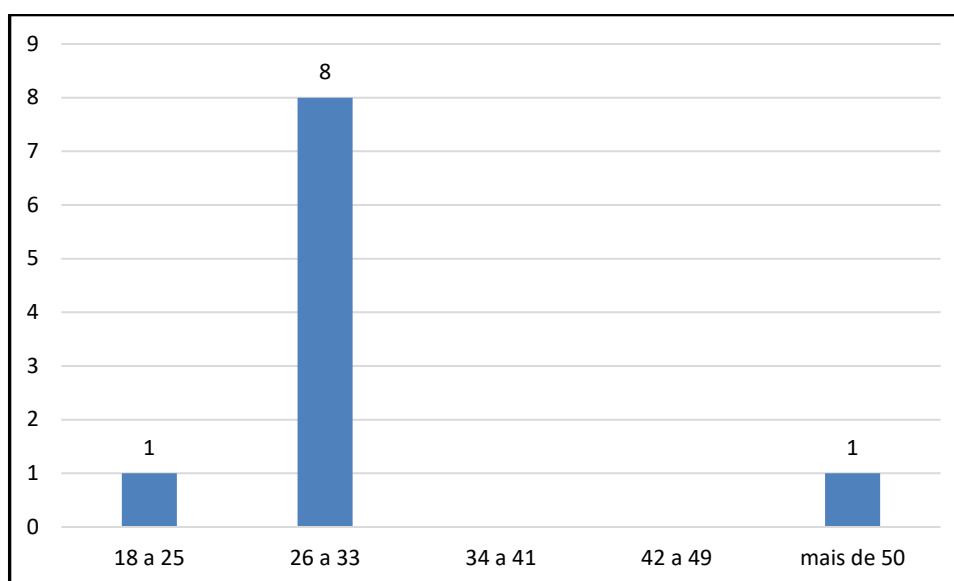
Já a nota do CHA que o sucessor atribui a si mesmo, verifica-se a avaliação dos conhecimentos como ótimo em informática e tomada de decisão. E regular em administração e finanças, planejamento estratégico e operacional, gestão de pessoas, gestão da qualidade e psicologia organizacional. No campo das habilidades, as notas foram como ótimo em todos os aspectos, que compreendem planejamento, organização, liderança, decisão, comunicação, trabalho em equipe e administração de conflito. Na área das atitudes, as notas também foram como ótimo, sendo os itens seguintes avaliados: ético, autoconfiante, determinado, flexível, responsável e comprometido.

Na questão de competência empresarial, o sucessor se classificou como ótimo em vocação empresarial, regular em habilidade conceitual e regular em experiência empresarial.

4.4.3 Os Funcionários

De acordo com as respostas obtidas no questionário, verificou-se que 80% dos funcionários tem idade entre 26 e 33 anos, conforme demonstra o Gráfico 1.

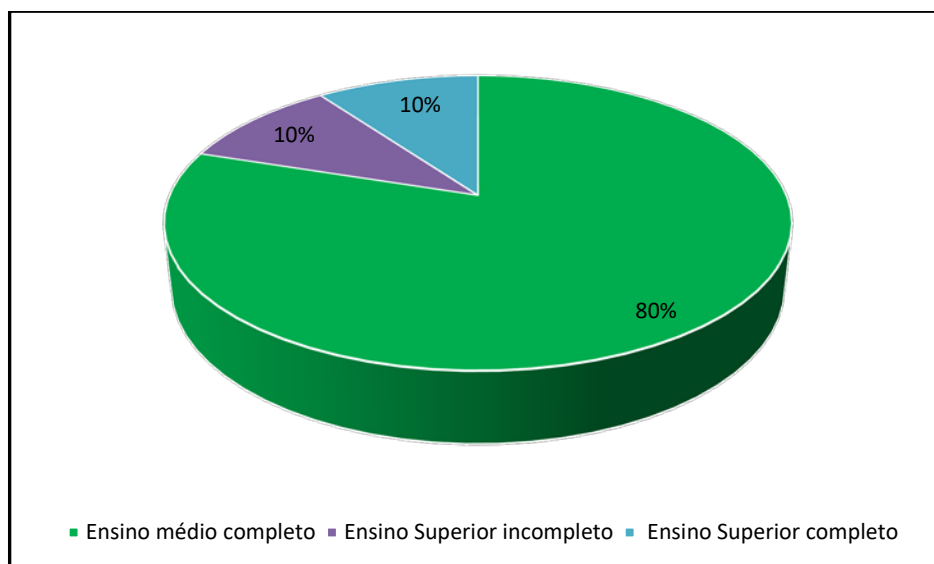
Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários do Mercado Santa Rita - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Gráfico 2 aponta o nível de escolaridade dos funcionários, indicando que 80% deles tem nível médio completo, 10 % com nível superior completo e 10% com nível superior incompleto.

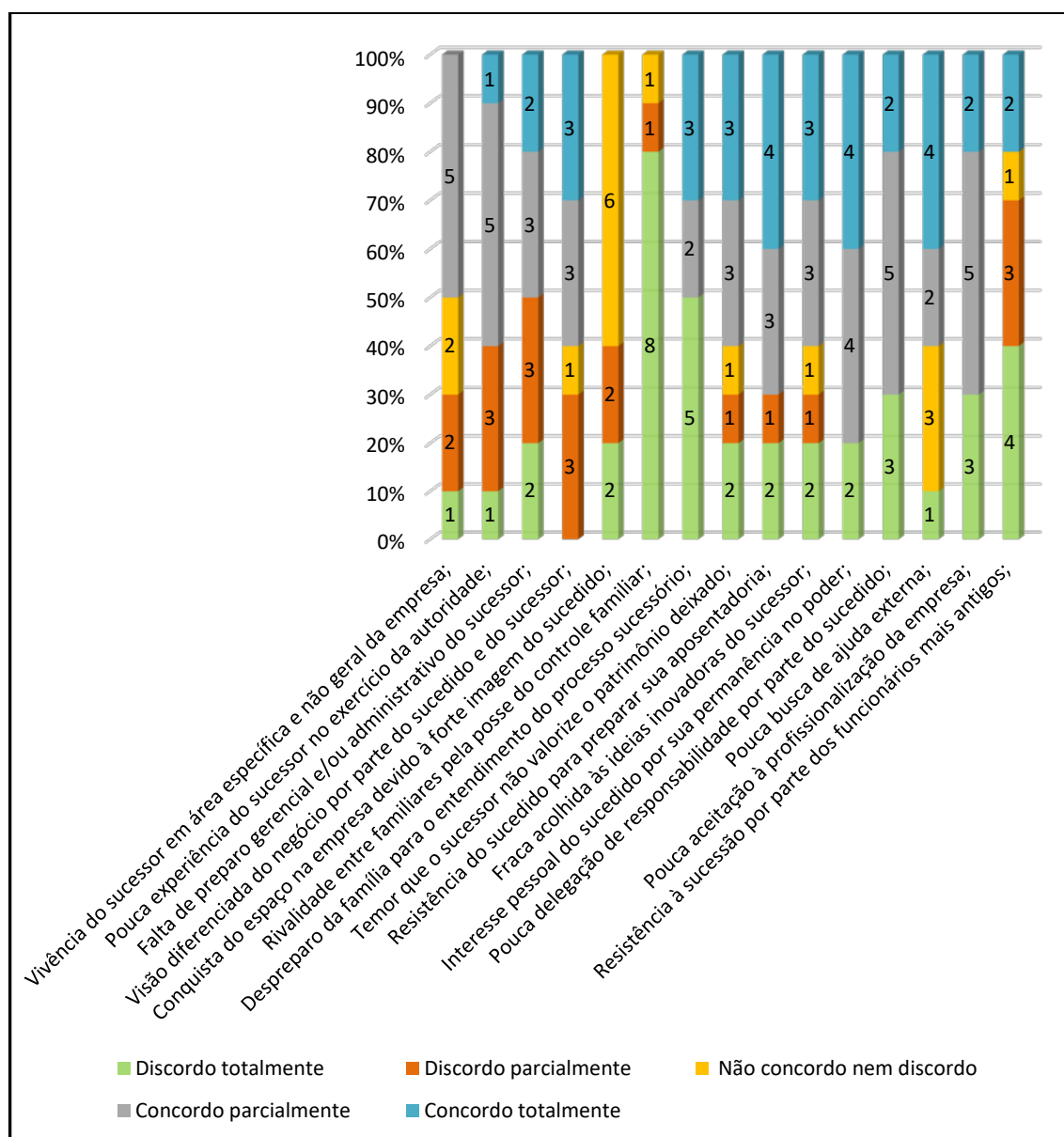
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos funcionários do Mercado Santa Rita - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Para avaliar os fatores que dificultam o processo de sucessão familiar no Mercado Santa Rita, foram analisadas algumas variáveis e verificadas com respostas na seguinte ordem: Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Não concordo nem discordo, concordo parcialmente e Concordo totalmente, como se vê no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Fatores que dificultam o processo de sucessão familiar no Mercado Santa Rita - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017

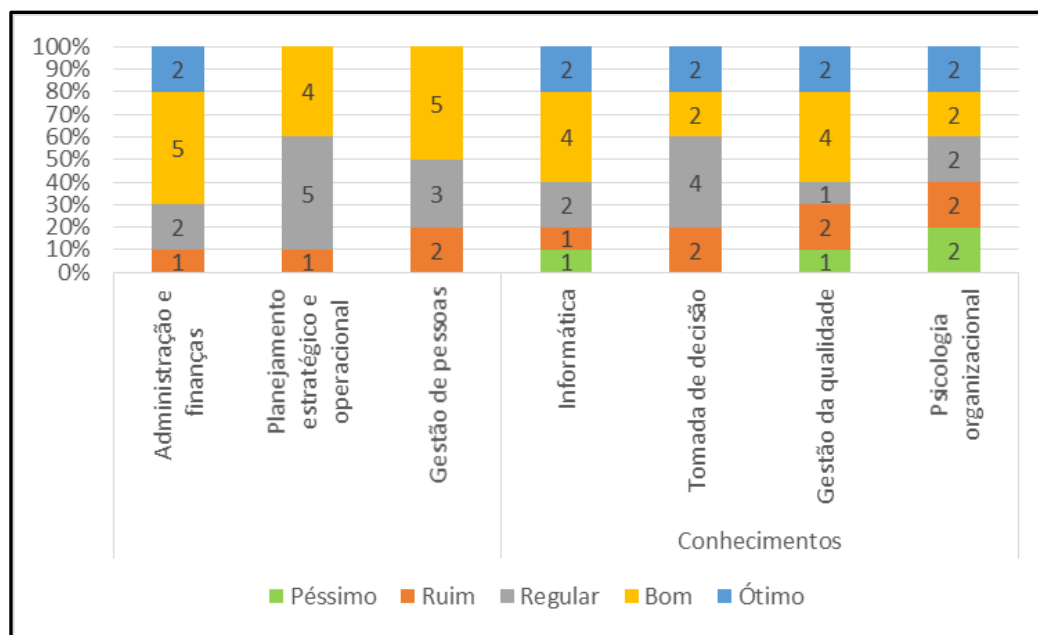


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Das respostas (Gráfico 3), destacam-se com 40% da opinião dos funcionários, os seguintes fatores que causam dificuldade no processo de sucessão no Mercado Santa Rita: resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria, interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder e pouca busca de ajuda externa. Outros 30% dos entrevistados concordam totalmente que a dificuldade na sucessão familiar do estabelecimento se dá devido a visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor, despreparo da família para o entendimento do processo sucessório, temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado e fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes(CHA) do sucessor foram medidos pelos funcionários em grandes áreas. A seara do conhecimento está explicitada no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Nível de conhecimento do sucessor do Mercado Santa Rita - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017

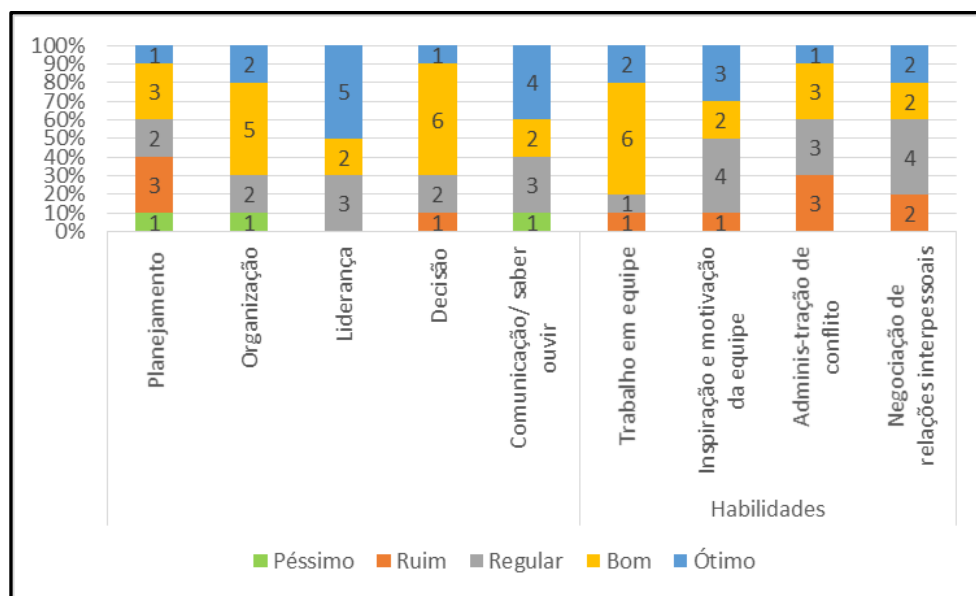


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Nota-se que no item administração e finanças 20% avaliaram o conhecimento como ótimo, 50% como bom e 10% como ruim. Na área de gestão de pessoas ressaltou-se 50% como bom e 20% como ruim.

Na aferição das habilidades foi constatado um destaque no item liderança, com representação de 50% das respostas apontando como ótimo, seguido do item comunicação/saber ouvir, com 40% de indicações para ótimo, como se vê no Gráfico 5.

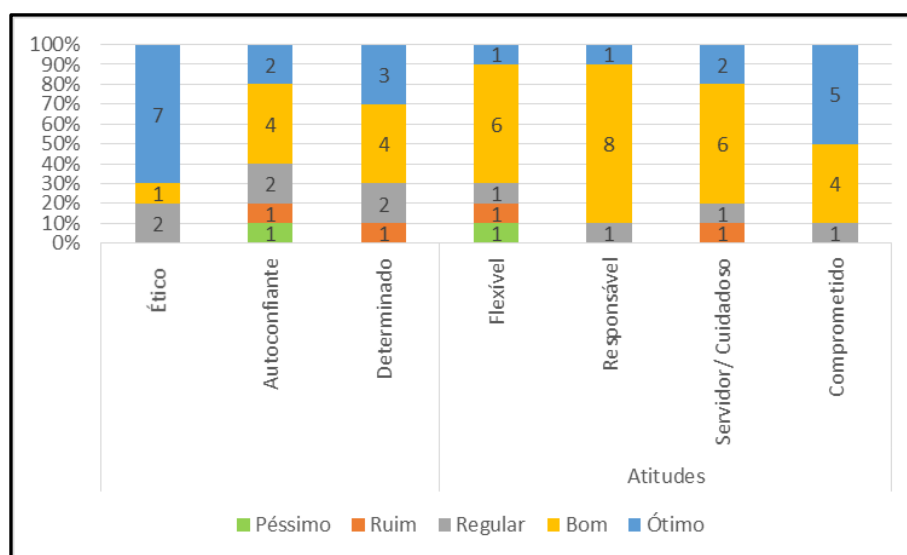
Gráfico 5 - Nível de habilidade do sucessor do Mercado Santa Rita -
Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O último elemento estudado do CHA foi Atitudes, classificando os resultados mais importantes da seguinte maneira: 70% consideraram como ótimo o comportamento ético do sucessor. O comprometimento ficou classificado como ótimo para 50% dos funcionários. A autoconfiança e a flexibilidade foi considerada péssima por 10% dos entrevistados, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Nível de atitude do sucessor do Mercado Santa Rita -
Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Por fim, foi questionada as 3 (três) características que compõe a competência empresarial, que são a vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial. A vocação empresarial do sucessor foi classificada por 20% dos pesquisados como ótimo, 40% como bom, 30% como regular e 10% como ruim. A habilidade conceitual foi determinada assim: 30% ótimo, 20% bom, 30% regular e 20% ruim. Por derradeiro, a experiência empresarial ficou como 30% ótimo, 50% bom, 10% regular e 10% ruim.

4.5 RESULTADOS

Na comparação das entrevistas do sucedido, sucessor e funcionários, foram observadas respostas que se assemelharam. Dessa forma, primeiramente foi realizada a análise dos dados referentes aos fatores que dificultam o processo de sucessão no Mercado Santa Rita, posteriormente foi analisado o nível do CHA do sucessor, e por fim, a competência empresarial do mesmo.

Na etapa de mensuração das dificuldades apontadas pelos funcionários, para efeito de comparação, foram utilizados os fatores que tiveram valor igual ou superior a 60%, somando-se a concordância total e parcial. Na exploração das dificuldades do processo de sucessão, o fator presente como concordância total nos 3 (três) questionários (sucessor, sucedido e funcionários) foi a pouca aceitação a profissionalização da empresa.

Os fatores presentes como concordância total ou parcial em, no mínimo, 2 questionários foram: visão diferenciada do negócio por parte do sucessor e do sucedido; despreparo da família para o entendimento do processo sucessório; resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria; fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor; pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido; e pouca busca de ajuda externa. Esses fatores podem ser vistos no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores que dificultam o processo de Sucessão no Mercado Santa Rita na visão do Sucedido, Sucessor e Funcionários - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017

Nível de Concordância dos Entrevistados	Visão do Sucedido, Sucessor e Funcionários	Visão do Sucedido e Sucessor	Visão do Sucedido e Funcionários	Visão do Sucessor e Funcionários
Concordância Total ou Parcial	Pouca aceitação à profissionalização da empresa	Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório	Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor	Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria; Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor; Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido; Pouca busca de ajuda externa.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Essas dificuldades vivenciadas no processo de sucessão do Mercado Santa Rita, explicitadas no Quadro 4, também são apontadas por autores que versam sobre a empresa familiar. A dificuldade do sucedido afastar-se da empresa e preparar sua aposentadoria torna-se um obstáculo para a sucessão familiar (GRZYBOVSKI et al., 2015). A incapacidade da família para o entendimento da sucessão familiar e a pouca procura de ajuda externa são fatores que dificultam o processo de sucessão (SCHEFFER, 1995). A falta de profissionalização da empresa é um fator implicante na dinâmica da sucessão (LODI, 1998).

Na observação a partir dos 3 tipos de entrevista, acerca do CHA do sucessor, foi notado que no campo dos conhecimentos, a avaliação dos itens administração e finanças e gestão de pessoas, foi em sua maioria de regular a ótima, demonstrando que esses valores são pontos positivos. Já os fatores gestão de qualidade e psicologia organizacional, embora não havendo notas negativas na visão do sucedido e sucessor, tiveram no mínimo, na visão dos funcionários, 40% da avaliação de ruim a péssimo, fazendo com que se tornem pontos de melhoria para a área de conhecimentos do sucessor.

No domínio das habilidades, o sucessor foi bem avaliado por todos os grupos de entrevistados na parte de liderança e comunicação/saber ouvir, com maioria das respostas variando de bom para ótimo, fazendo com que a avaliação seja positiva nesses quesitos. Já as habilidades de planejamento e administração de conflitos precisam ser melhoradas, como mostra o Gráfico 5.

Na esfera das atitudes, os pontos de similaridade nos questionários foram as ótimas classificações da ética e comprometimento do sucessor, transformando-os em pontos favoráveis, com maioria das respostas variando de bom para ótimo, nos 3 (três) grupos de questionários. Porém, o Gráfico 5 revela que a autoconfiança e flexibilidade não obtiveram notas boas, assim essas atitudes devem ser melhoradas.

Para melhor entendimento sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes do sucessor do Mercado Santa Rita, o Quadro 5 mostra os pontos positivos e negativos observados.

Quadro 5 - Pontos positivos e negativos do CHA do Sucessor do Mercado Santa Rita na visão do Sucedido, Sucessor e Funcionários - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017

Competências do Sucessor	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Conhecimentos	Administração e finanças e gestão de pessoas	Gestão de qualidade e psicologia organizacional
Habilidades	Liderança e comunicação/saber ouvir	Planejamento e administração de conflitos
Atitudes	Ética e comprometimento	Autoconfiança e flexibilidade

Fonte: Elaboração própria, 2017.

As competências vistas no Quadro 5 são importantes para a vida profissional do sucessor. A competência gerencial, formada pelos conhecimentos, habilidades e atitudes é necessária para permitir que se cumpra tarefas com responsabilidade (FLEURY, 2000).

A apreciação das respostas sobre a vocação empresarial e experiência empresarial do sucessor, mostraram que essas competências obtiveram maioria de respostas partindo de bom para ótimo, o que denota um destaque positivo. Contudo, deve-se atentar para a competência habilidade conceitual, que foi avaliada de forma regular pelo próprio sucessor e 50% regular e ruim pelos funcionários, indicando uma fraqueza a ser melhorada. O somatório dinâmico da vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial formam a competência

empresarial. Cuidar para que o sucessor reúna esses elementos é condição primordial para que o processo sucessório seja exitoso (SOUZA-SILVA, 2006).

A profissionalização da empresa, busca de ajuda externa para o processo de sucessão e melhoria da competência empresarial do sucessor, contribuem para uma sucessão familiar com menos complexidade (GRZYBOVSKI et al., 2015; SCHEFFER, 1995; SOUZA-SILVA, 2006).

A profissionalização significa o método de assumir práticas administrativas mais coerentes, atualizadas e menos personalizadas, um modelo de gestão mais apropriado à atuação em mercado competitivo (LODI, 1998). Dessa forma, com os elementos coletados nos questionários, bem como pela bibliografia apresentada nesta pesquisa, é possível estabelecer algumas possíveis intervenções, principalmente na profissionalização e capacitação, para que o processo de sucessão do Mercado Santa Rita seja exitoso, conforme explica o Quadro 6.

Quadro 6 - Intervenções e melhorias no processo de sucessão do Mercado Santa Rita - Itinga/Lauro de Freitas/BA - 2017

Ator	Intervenções
Família	Contratação de serviços especializados em sucessão familiar, a baixo custo, para preparar a família e todos os participantes da empresa para esse processo.
Empresa	Capacitar gerencialmente os participantes da empresa, com vistas a profissionalizá-la e traçar objetivos mais concretos para o futuro.
Sucessor	Capacitar o sucessor, através de ajuda externa, nas áreas de gestão de qualidade, psicologia organizacional, planejamento e administração de conflitos, já que esses foram pontos negativos na avaliação do CHA do sucessor.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema dessa pesquisa, foi o de identificar as principais dificuldades enfrentadas pela empresa Mercado Santa Rita, no processo de sucessão familiar, entre os anos de 2016 e 2017; percebe-se que as principais dificuldades encontradas foram: a pouca aceitação a profissionalização da empresa; a visão diferenciada do negócio por parte do sucessor e do sucedido; o despreparo da família para o entendimento do processo sucessório; a resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria; a fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor; a pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido; e pouca busca de ajuda externa (Quadro 4).

Além das dificuldades vivenciadas de sucessão por ser uma empresa familiar, o Mercado Santa Rita sofre por ser uma microempresa de pequeno porte. Isso se intensifica no aspecto financeiro, pois não dispõe de grande capital para investir em contratação de profissionais especializados em sucessão e que ofereçam capacitação para os atuais e futuros dirigentes.

A pesquisa também revelou que os integrantes da empresa familiar não possuem preparo e conhecimento sobre a complexidade de um processo de sucessão familiar. Segundo mostra o Quadro 4 e respostas dos questionários do Sucedido e Sucessor (Apêndices A e B), o despreparo da família para o processo sucessório impõe-se como fator de grande dificuldade no decorrer da transição de poder de pai para filho, no Mercado Santa Rita. Esse fator manifesta-se como um complicador para uma passagem de bastão mais amena.

Nesta última análise, foi possível examinar o preparo do sucessor no tocante aos conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como os critérios para formar a competência empresarial. Foi avaliado o CHA do sucessor obtendo pontos positivos e negativos de acordo com o Quadro 5. Na comparação dos questionários do sucedido, sucessor e funcionários (Apêndices A, B e C), foi constatado que o sucessor necessita de melhorias, especialmente no campo da habilidade conceitual, pois 40 % dos funcionários classificaram como ruim ou péssimo o conhecimento do sucessor em gestão de qualidade e psicologia organizacional. Qualificações na área do conhecimento, possibilitará ao sucessor, compreender e resolver problemas organizacionais complexos no mundo empresarial.

Por fim, os resultados da pesquisa permitem fazer a recomendação (Quadro 6) de investimentos em capacitação gerencial e desenvolvimento de todos os participantes da empresa, com o objetivo de formar uma gestão profissionalizada, e assim, diminuir os riscos referentes a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Isso auxiliará na sucessão familiar vivenciada pelo Mercado Santa Rita, como também em possíveis sucessões futuras.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Laís Karla da Silva; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; ANGELONI, Maria Terezinha. Competências Gerenciais Requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Santa Catarina, v. 15, n. 1, p. 299-326, jan./abr. 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Coleção de leis da república federativa do Brasil. Brasília, 14 dez. 2006.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155**, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. Coleção de leis da república federativa do Brasil. Brasília, 27 out. 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRZYBOVSKI, Denize; COSTA, Lidiane; GUIMARÃES, Liliane; ASSIS, Pedro; NUNES, Simone. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18 · n. 1, p. 61-82, jan./abr. 2015.

IAROSZINSK, Alfredo; JUNIOR, Itamir Caciatori. **Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **Anais...** São Paulo: Unesp, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira. 1998.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. **Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas**. FEA-USP. v. 2, n 3, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICCA, Domingos. **Administração e Marketing para pequenas e médias empresas de varejo**. São Paulo: CL-A Cultural, 2005.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CL-A Cultural, 2007.

SANTINI, Sidineia. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do rio grande do sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n.1, jan./abr. 2015.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de administração**, São Paulo. v. 30, n. 3, p. 80-90, jul./set. 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 02 out. 2016.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília, DF, 2014.

_____. **Sobrevivência das empresas no brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília, DF, 2013.

_____. **Sobrevivência das empresas no brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília, DF, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 02 out. 2016.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2006.

VENTURA, Luciano Carvalho. **O Conselho de Administração na Empresa Familiar**. Acionista, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/governanca/200706_luciano_ventura.htm>. Acesso em: 02 mar. 2017.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO COM O SUCEDIDO

Este questionário compõe uma etapa do meu Trabalho de Conclusão de Curso, onde o objeto de pesquisa é este estabelecimento comercial. A pesquisa possui o seguinte título: **MERCADO SANTA RITA: PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NOS ANOS DE 2016 E 2017**. As suas respostas irão contribuir para a concretização da pesquisa e poderão ajudar no processo de sucessão familiar vivenciado no Mercado Santa Rita.

1 – Qual a sua idade?

2 – Qual o seu nível de escolaridade?

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental completo

() Ensino médio completo

() Ensino Superior incompleto

() Ensino Superior completo

3-

Em relação ao processo sucessório da empresa Leone (1991, apud Scheffer, 1995, p. 81) assevera que a sucessão é definida pelo “rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”.

Essa passagem de gestão é definida por Souza-Silva (2006, p.45), como “decisiva para a sobrevivência da empresa familiar no mercado. Sem um processo sucessório bem planejado, uma firma familiar declinará”.

Responda as perguntas atribuindo notas conforme a legenda, de modo a indicar se esses fatores dificultam o processo de sucessão familiar no Mercado Santa Rita.

Legenda:

1- Discordo totalmente

2- Discordo parcialmente

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo parcialmente

5- Concordo totalmente

• Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa;	1	2	3	4	5
• Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade;	1	2	3	4	5
• Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor;	1	2	3	4	5
• Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor;	1	2	3	4	5
• Conquista do espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido;	1	2	3	4	5
• Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar;	1	2	3	4	5
• Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório;	1	2	3	4	5
• Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado;	1	2	3	4	5
• Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria;	1	2	3	4	5
• Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor;	1	2	3	4	5
• Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder;	1	2	3	4	5
• Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido;	1	2	3	4	5
• Pouca busca de ajuda externa;	1	2	3	4	5
• Pouca aceitação à profissionalização da empresa;	1	2	3	4	5
• Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos;	1	2	3	4	5

4 -

Para Barreto, Leone e Angeloni (2016) é necessário que o sucessor adquira um conjunto de competências para substituir de forma eficaz o sucedido, são elas: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O conhecimento diz respeito à formação acadêmica, as habilidades extrapolam o conhecimento determinando se o indivíduo tem vocação para assumir a empresa e as atitudes relacionam-se com a postura e grau de identificação do sucessor com os valores da organização.

Atribua notas de acordo com a legenda, demonstrando o nível do CHA que o sucessor do Mercado Santa Rita possui.

Legenda:

- 1- Péssimo;
- 2- Ruim;
- 3- Regular;
- 4- Bom;
- 5- Ótimo.

Conhecimentos	Administração e finanças	1	2	3	4	5
	Planejamento estratégico e operacional	1	2	3	4	5
	Gestão de pessoas	1	2	3	4	5
	Informática	1	2	3	4	5
	Tomada de decisão	1	2	3	4	5
	Gestão da qualidade	1	2	3	4	5
	Psicologia organizacional	1	2	3	4	5
Habilidades	Planejamento	1	2	3	4	5
	Organização	1	2	3	4	5
	Liderança	1	2	3	4	5
	Decisão	1	2	3	4	5
	Comunicação/ saber ouvir	1	2	3	4	5
	Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
	Inspiração e motivação da equipe	1	2	3	4	5
	Administração de conflito	1	2	3	4	5

	Negociação de relações interpessoais	1	2	3	4	5
Atitudes	Ético	1	2	3	4	5
	Autoconfiante	1	2	3	4	5
	Determinado	1	2	3	4	5
	Flexível	1	2	3	4	5
	Responsável	1	2	3	4	5
	Servidor/ Cuidadoso	1	2	3	4	5
	Comprometido	1	2	3	4	5

5-

Souza-Silva (2006, p.48) certifica que 3 (três) critérios devem ser preenchidos para que o sucessor tenha competência empresarial, são eles: vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial. A vocação empresarial está ligada ao sucessor gostar de gerir empresas, ter vontade, desejo de assumir o empreendimento. A habilidade conceitual está vinculada ao sucessor ter o conhecimento acadêmico sobre gerenciamento de empresas. E a experiência profissional atrela-se a vivência prática de experiências profissionais do ramo em que irá atuar.

Atribua notas de acordo com a legenda, demonstrando em que nível está a vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial do Sucessor do Mercado Santa Rita.

Legenda:

- 1- Péssimo;
- 2- Ruim;
- 3- Regular;
- 4- Bom;
- 5- Ótimo.

• Vocação empresarial	1	2	3	4	5
• Habilidade conceitual	1	2	3	4	5
• Experiência empresarial	1	2	3	4	5

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO COM O SUCESSOR

Este questionário compõe uma etapa do meu Trabalho de Conclusão de Curso, onde o objeto de pesquisa é este estabelecimento comercial. A pesquisa possui o seguinte título: **MERCADO SANTA RITA: PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NOS ANOS DE 2016 E 2017**. As suas respostas irão contribuir para a concretização da pesquisa e poderão ajudar no processo de sucessão familiar vivenciado no Mercado Santa Rita.

1 – Qual a sua idade?

2 – Qual o seu nível de escolaridade?

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental completo

() Ensino médio completo

() Ensino Superior incompleto

() Ensino Superior completo

3-

Em relação ao processo sucessório da empresa Leone (1991, apud Scheffer, 1995, p. 81) assevera que a sucessão é definida pelo “rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”.

Essa passagem de gestão é definida por Souza-Silva (2006, p.45), como “decisiva para a sobrevivência da empresa familiar no mercado. Sem um processo sucessório bem planejado, uma firma familiar declinará”.

Responda as perguntas atribuindo notas conforme a legenda, de modo a indicar se esses fatores dificultam o processo de sucessão familiar no Mercado Santa Rita.

Legenda:

1- Discordo totalmente

2- Discordo parcialmente

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo parcialmente

5- Concordo totalmente

• Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa;	1	2	3	4	5
• Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade;	1	2	3	4	5
• Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor;	1	2	3	4	5
• Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor;	1	2	3	4	5
• Conquista do espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido;	1	2	3	4	5
• Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar;	1	2	3	4	5
• Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório;	1	2	3	4	5
• Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado;	1	2	3	4	5
• Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria;	1	2	3	4	5
• Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor;	1	2	3	4	5
• Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder;	1	2	3	4	5
• Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido;	1	2	3	4	5
• Pouca busca de ajuda externa;	1	2	3	4	5
• Pouca aceitação à profissionalização da empresa;	1	2	3	4	5
• Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos;	1	2	3	4	5

4 -

Para Barreto, Leone e Angeloni (2016) é necessário que o sucessor adquira um conjunto de competências para substituir de forma eficaz o sucedido, são elas: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O conhecimento diz respeito à formação acadêmica, as habilidades extrapolam o conhecimento determinando se o indivíduo tem vocação para assumir a empresa e as atitudes relacionam-se com a postura e grau de identificação do sucessor com os valores da organização.

Atribua notas de acordo com a legenda, demonstrando o nível do CHA que o sucessor do Mercado Santa Rita possui.

Legenda:

- 1- Péssimo;
- 2- Ruim;
- 3- Regular;
- 4- Bom;
- 5- Ótimo.

Conhecimentos	Administração e finanças	1	2	3	4	5
	Planejamento estratégico e operacional	1	2	3	4	5
	Gestão de pessoas	1	2	3	4	5
	Informática	1	2	3	4	5
	Tomada de decisão	1	2	3	4	5
	Gestão da qualidade	1	2	3	4	5
	Psicologia organizacional	1	2	3	4	5
Habilidades	Planejamento	1	2	3	4	5
	Organização	1	2	3	4	5
	Liderança	1	2	3	4	5
	Decisão	1	2	3	4	5
	Comunicação/ saber ouvir	1	2	3	4	5
	Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
	Inspiração e motivação da equipe	1	2	3	4	5
	Administração de conflito	1	2	3	4	5

	Negociação de relações interpessoais	1	2	3	4	5
Atitudes	Ético	1	2	3	4	5
	Autoconfiante	1	2	3	4	5
	Determinado	1	2	3	4	5
	Flexível	1	2	3	4	5
	Responsável	1	2	3	4	5
	Servidor/ Cuidadoso	1	2	3	4	5
	Comprometido	1	2	3	4	5

5-

Souza-Silva (2006, p.48) certifica que 3 (três) critérios devem ser preenchidos para que o sucessor tenha competência empresarial, são eles: vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial. A vocação empresarial está ligada ao sucessor gostar de gerir empresas, ter vontade, desejo de assumir o empreendimento. A habilidade conceitual está vinculada ao sucessor ter o conhecimento acadêmico sobre gerenciamento de empresas. E a experiência profissional atrela-se a vivência prática de experiências profissionais do ramo em que irá atuar.

Atribua notas de acordo com a legenda, demonstrando em que nível está a vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial do Sucessor do Mercado Santa Rita.

Legenda:

- 1- Péssimo;
- 2- Ruim;
- 3- Regular;
- 4- Bom;
- 5- Ótimo.

• Vocação empresarial	1	2	3	4	5
• Habilidade conceitual	1	2	3	4	5
• Experiência empresarial	1	2	3	4	5

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS

Este questionário compõe uma etapa do meu Trabalho de Conclusão de Curso, onde o objeto de pesquisa é este estabelecimento comercial. A pesquisa possui o seguinte título: **MERCADO SANTA RITA: PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NOS ANOS DE 2016 E 2017**. As suas respostas irão contribuir para a concretização da pesquisa e poderão ajudar no processo de sucessão familiar vivenciado no Mercado Santa Rita.

1 – Qual a sua idade?

2 – Qual o seu nível de escolaridade?

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental completo

() Ensino médio completo

() Ensino Superior incompleto

() Ensino Superior completo

3-

Em relação ao processo sucessório da empresa Leone (1991, apud Scheffer, 1995, p. 81) assevera que a sucessão é definida pelo “rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”.

Essa passagem de gestão é definida por Souza-Silva (2006, p.45), como “decisiva para a sobrevivência da empresa familiar no mercado. Sem um processo sucessório bem planejado, uma firma familiar declinará”.

Responda as perguntas atribuindo notas conforme a legenda, de modo a indicar se esses fatores dificultam o processo de sucessão familiar no Mercado Santa Rita.

Legenda:

1- Discordo totalmente

2- Discordo parcialmente

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo parcialmente

5- Concordo totalmente

• Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa;	1	2	3	4	5
• Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade;	1	2	3	4	5
• Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor;	1	2	3	4	5
• Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e do sucessor;	1	2	3	4	5
• Conquista do espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido;	1	2	3	4	5
• Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar;	1	2	3	4	5
• Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório;	1	2	3	4	5
• Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado;	1	2	3	4	5
• Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria;	1	2	3	4	5
• Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor;	1	2	3	4	5
• Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder;	1	2	3	4	5
• Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido;	1	2	3	4	5
• Pouca busca de ajuda externa;	1	2	3	4	5
• Pouca aceitação à profissionalização da empresa;	1	2	3	4	5
• Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos;	1	2	3	4	5

4 -

Para Barreto, Leone e Angeloni (2016) é necessário que o sucessor adquira um conjunto de competências para substituir de forma eficaz o sucedido, são elas: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O conhecimento diz respeito à formação acadêmica, as habilidades extrapolam o conhecimento determinando se o indivíduo tem vocação para assumir a empresa e as atitudes relacionam-se com a postura e grau de identificação do sucessor com os valores da organização.

Atribua notas de acordo com a legenda, demonstrando o nível do CHA que o sucessor do Mercado Santa Rita possui.

Legenda:

- 1- Péssimo;
- 2- Ruim;
- 3- Regular;
- 4- Bom;
- 5- Ótimo.

Conhecimentos	Administração e finanças	1	2	3	4	5
	Planejamento estratégico e operacional	1	2	3	4	5
	Gestão de pessoas	1	2	3	4	5
	Informática	1	2	3	4	5
	Tomada de decisão	1	2	3	4	5
	Gestão da qualidade	1	2	3	4	5
	Psicologia organizacional	1	2	3	4	5
Habilidades	Planejamento	1	2	3	4	5
	Organização	1	2	3	4	5
	Liderança	1	2	3	4	5
	Decisão	1	2	3	4	5
	Comunicação/ saber ouvir	1	2	3	4	5
	Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
	Inspiração e motivação da equipe	1	2	3	4	5
	Administração de conflito	1	2	3	4	5

	Negociação de relações interpessoais	1	2	3	4	5
Atitudes	Ético	1	2	3	4	5
	Autoconfiante	1	2	3	4	5
	Determinado	1	2	3	4	5
	Flexível	1	2	3	4	5
	Responsável	1	2	3	4	5
	Servidor/ Cuidadoso	1	2	3	4	5
	Comprometido	1	2	3	4	5

5-

Souza-Silva (2006, p.48) certifica que 3 (três) critérios devem ser preenchidos para que o sucessor tenha competência empresarial, são eles: vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial. A vocação empresarial está ligada ao sucessor gostar de gerir empresas, ter vontade, desejo de assumir o empreendimento. A habilidade conceitual está vinculada ao sucessor ter o conhecimento acadêmico sobre gerenciamento de empresas. E a experiência profissional atrela-se a vivência prática de experiências profissionais do ramo em que irá atuar.

Atribua notas de acordo com a legenda, demonstrando em que nível está a vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência empresarial do Sucessor do Mercado Santa Rita.

Legenda:

- 1- Péssimo;
- 2- Ruim;
- 3- Regular;
- 4- Bom;
- 5- Ótimo.

• Vocação empresarial	1	2	3	4	5
• Habilidade conceitual	1	2	3	4	5
• Experiência empresarial	1	2	3	4	5

**5 MOTIVAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
OS FATORES MOTIVACIONAIS DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA NO ANO DE 2017
- CAMPUS I**

Daniel Correia de Almeida¹

RESUMO

O presente artigo tem como tema analisar a motivação de estagiários do curso de Bacharelado em Administração da UNEB segundo a Teoria dos Dois Fatores, a partir do seguinte problema: Quais são os fatores que motivam os estagiários do curso de administração da UNEB a partir da Teoria dos Dois Fatores?. Com o objetivo geral de analisar os fatores que motivam os estagiários do curso de administração da UNEB a partir desta teoria. A metodologia de abordagem foi dedutiva quali-quantitativa com um estudo de caso com estudantes do curso de Bacharelado em Administração da UNEB, em que se utilizou de questionário fechado sobre fatores que motivam ou não em seus respectivos programas de estágio, tendo feito uso das pesquisas bibliográfica e exploratória. Conclui-se que alguns aspectos intrínsecos como responsabilidade, realização e sentimento de grupo estão se sobrepondo sobre os fatores extrínsecos no exercício da prática de estágio em seus respectivos ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Estágio. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Bacharelado em Administração (UNEB).

¹ Graduado em Gestão Comercial (UNIFACS). Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - 8º Semestre, correiadaniel@outlook.com

ABSTRACT

This article has as theme the motivation of interns from the course of Management of UNEB based on the Two Factors Theory, which has been established the following problem: What are the factors that motivate the interns from the course of Management of UNEB based on Theory of Two Factors? With the general objective of analyzing the factors that motivate interns of the course of Management of UNEB from this theory. The qualitative-quantitative deductive was the approach methodology chosen, with a case study in which the questionnaire instrument was used for the students of the course of Management from UNEB. Such research has resulted in the predominance of some intrinsic aspects like responsibility, achievement and group feeling are overlapping on extrinsic factors in the practice of internship in their respective organizational environments.

Keywords: Internship. Two Factors Theory by Herzberg. Bachelor in Administration (UNEB).

5.1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1940, a legislação brasileira elabora normas de regulamentação de estágio (COLOMBO, BALLÃO, 2014). A última delas foi no ano de 2008.

A Lei nº 11.788 é uma tentativa constante de proporcionar uma harmonia entre as práticas organizacionais aplicados pelo estudante nas empresas.

O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho (BRASIL, 2008).

Existem alguns artigos (SILVA, 1992; AMORIM, 1994; CERETTA; MELO; TREVISAN, 1996) que tratam a relação entre estudantes, Instituições de Ensino Superior e as empresas, a legislação de estágio e os impactos do estágio na formação profissional.

Roesch (2013) traz uma abordagem mais completa da relação Universidade-Empresa-Discente, desde os objetivos do estágio; passando pelas perspectivas de cada integrante dessa tríade, sempre sob a luz do curso de Administração.

Roesch (2013) relatou, baseando na ideia de Kolb et al (1984) sobre aprendizagem vivencial, que o estágio é uma chance para aprofundar conhecimentos e habilidades no ambiente de interesse do aluno. Indo à fonte de inspiração, Roesch (2013) e Kolb et al (1984) criaram o ciclo de aprendizagem, onde este ciclo é polarizado entre aprendizagem acadêmica, através de formações de conceitos abstratos, observação e reflexão, e resolução de problemas, por meio de experiência concreta e teoria das implicações dos conceitos em novas situações.

Diante do exposto, o tema deste artigo é o de analisar a motivação intrínseca e extrínseca dos estagiários matriculados no curso de Bacharelado em Administração da UNEB no ano de 2017 sob a luz da Teoria dos Dois Fatores, de autoria do psicólogo Frederick Herzberg. Para isso, foi feito o seguinte questionamento: Quais são os fatores que motivam os estagiários do curso de Bacharelado em Administração da UNEB a partir da Teoria dos Dois Fatores?

O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores que motivam os estagiários do curso de Bacharelado em administração da UNEB a partir da Teoria dos Dois Fatores. Já os objetivos específicos são: identificar quais são os fatores que motivam os estudantes que realizam estágio no curso de administração de UNEB; e comparar os fatores intrínsecos² e extrínsecos³ dos

² Fatores relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.

³ Fatores localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

alunos baseados nos resultados observados na pesquisa com os resultados de pesquisa realizados por Frederick Herzberg, autor da Teoria dos Dois Fatores.

Justifique-se a escolha do tema uma vez que durante o seu período em um programa de estágio, o discente, assim como todos os funcionários de uma organização, estão sujeitos aos fatores ambientais nos quais realizam suas atividades. Diante de tal situação, surge uma oportunidade de estudo deste assunto devido ao estagiário possuir uma natureza empregatícia diferente das de empregado. Afinal, os estagiários não somente realizam as atividades estabelecidas, mas estão em um ambiente de aprendizagem que aplicam e/ou confrontam o conhecimento teórico visto em sala de aula, ou seja, de forma intrínseca ou extrínseca nas universidades.

Outro fato é que ao avaliar a maneira como os estagiários se motivam em um ambiente organizacional, existe uma contribuição para uma melhoria na produtividade dos mesmos, fazendo com que haja uma possibilidade de continuação na empresa através da efetivação. Mas para que isso seja feito, Roesch (2013) afirma que é preciso que os dirigentes das organizações acreditem que o aluno estagiário possa realizar de alguma forma o trabalho profissional para a empresa.

Alinhados aos cenários descritos, estão as perspectivas sobre o estágio nas visões da universidade e da comunidade empresarial descritos por Roesch (2013). Segundo a academia, representada por professores e graduandos, é apontado que o estágio é uma oportunidade do discente aplicar na prática os conhecimentos teóricos aprendidos no curso, enfrentar problemas reais nas organizações além de aprofundar sua área de interesse. Já as organizações em geral possuem uma posição nebulosa a respeito, pois de acordo com pesquisa realizada pela autora citada, a maioria dos funcionários de diferentes áreas da administração é contrária a realizações de projetos como estágio supervisionado em suas empresas. Da parcela favorável, nota-se um distanciamento intencional com o aluno por meios jurídicos, como a exigência de garantias legais quem evitem o vínculo empregatício, ou mesmo pela descrença na capacidade do discente e em contribuir, mantendo assim o estágio somente como função social da empresa.

Apesar de todos os aspectos existentes para serem estudados, há uma escassez em trabalhos que abordem a motivação dos estagiários no ambiente organizacional. Mas há inúmeras obras sobre os fatores motivacionais de empregados efetivos, a exemplo do próprio Frederick Herzberg, Abraham Maslow e Douglas McGregor. Como qualquer aprendiz de uma empresa, o estudante em processo de aprendizagem está sujeito aos fatores que o satisfaçam ou não, não necessariamente sendo estes mesmos fatores.

Portanto, este estudo terá sua pesquisa baseada no modelo em que Frederick Herzberg criou para avaliar os empregados de uma indústria em meados da década de 1950, e será através deste método que o presente artigo se tornará original, pois avalia os estudantes como estagiários.

O artigo está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, o problema, os objetivos e a justificativa. A segunda parte é o referencial teórico denominado “Os Fatores Motivacionais dos Estagiários do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas”. Já a terceira parte é a Metodologia, seguido do Estudo de Caso chamado “Os Fatores Motivacionais dos Estagiários do Curso de Administração da UNEB em 2017 – Campus I”. Depois vêm os resultados e as conclusões.

5.2 OS FATORES MOTIVACIONAIS DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Desde os princípios da administração, a motivação é considerada um fator primordial para a produtividade do empregado em uma organização, tanto que o administrador o considera como decisivo para o alcance dos resultados esperados. Mesmo sendo um aspecto importante no meio empresarial, demorou-se a notar os mecanismos de funcionamento de um processo de motivação.

Segundo Chiavenato (2013), Frederick Taylor baseou-se no conceito de *homo economicus*, onde o empregado é condicionado a trabalhar somente pela necessidade de dinheiro para viver. Marcousé (2013) cita Elton Mayo como o percussor da Escola de Relações Humanas, em que os temas referentes a gestão de pessoas eram os fatores-chave da efetividade de uma empresa. Marcousé (2013) abordou também a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, delimitando a predominância de diferentes tipos de necessidade em um indivíduo.

Pereira (2013) afirma que motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo a atingir não apenas os objetivos da organização, mas também seus objetivos pessoais. A autora cita o artigo de Ernest R. Archer, denominado “O Mito da Motivação” (1997), como referência conceitual. De acordo com Archer, (apud Pereira, 2013), a motivação é interna ao indivíduo e o ambiente somente pode atender às suas necessidades, ao contrário do que é pensado, em que existe a crença de um indivíduo pode motivar outro de maneira literal, ou que motivação e satisfação possuem o mesmo significado. Motivação é o estímulo para alcançar um objetivo, enquanto a satisfação seria o efeito da indução para chegar a tal objetivo.

Expostos os conceitos que permeiam a motivação, será abordada uma das pesquisas que contribuíram para o estudo da motivação no cenário empresarial, proposta por Herzberg.

Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo americano nascido em 1923, que contribuiu com a ideia de motivação no trabalho através de sua obra *Motivaton to Work*, junto com Bernard Mausner e Barbara Snyderman. Segundo Marcouse (2013) os autores elaboraram uma pesquisa sobre os fatores que afetam a satisfação no trabalho dos trabalhadores de determinada empresa que resultou na Teoria dos Dois Fatores.

De acordo com Chiavenato (2011, p. 309), Frederick Herzberg formulou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho, pois existem 2 (dois) fatores que moldam seus comportamentos (Fatores Motivacionais e Higiênicos).

Os Fatores Motivacionais (intrínsecos ou satisfactores) estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa

Os Fatores Higiênicos (extrínsecos ou insatisfactores) estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores Motivacionais e Higiênicos por Herzberg

Fatores Motivacionais (Intrínsecos ou satisfactores)	Fatores Higiênicos (Extrínsecos ou insatisfactores)
Condições de trabalho e natureza das tarefas	Ambiente ao redor
Realização	Política e administração da empresa (regras, papelada e burocracia)
Reconhecimento pelas realizações	Supervisão (caso seja excessivo)
Trabalho significativo, interessante	Remuneração
Responsabilidade	Relações interpessoais (supervisores, colegas, clientes)
Progresso (psicológico, não só promoção)	Condições de trabalho

Fonte: MARCOUSE, 2013 (Adaptado).

Pereira (2014, p. 39) afirma que a Teoria dos Dois fatores serve como base para diversas ações empresariais, porque apresenta uma possibilidade real de atuar na relação do homem com o trabalho. Assim como Chiavenato, Marcouse (2013, p. 33) também aponta um método que Herzberg criou para que houvesse um aprimoramento na motivação do empregado no ambiente organizacional que seria o enriquecimento do cargo (*job enrichment*), no qual consiste em dar

oportunidade às pessoas para usar suas capacidades através dos tópicos da unidade completa de trabalho, *feedback* direto e comunicação direta, uma completa unidade de trabalho é baseada não somente em trabalhos fragmentados e repetitivos, mas em tarefas completas e desafiadoras; o *feedback* direto dá ao empregado a satisfação de saber exatamente o quão bem ele tem se saído, e a comunicação direta é a necessidade em estabelecer diretamente uma comunicação para que tais empregados se sintam comprometidos.

Marcouse (2013) abordou ainda um dos interesses de estudo de Herzberg, que seria fazer a distinção entre movimento e motivação, o movimento é quando alguém faz algo; e a motivação é quando alguém sente vontade em fazer algo.

O autor (MARCOUSE, 2013) também sinaliza para os desdobramentos dos incentivos financeiros, que podem levar a um comportamento em que o trabalhador pode se tornar inflexível e resistente a mudanças.

Ao se tratar do cargo de estagiário, os aspectos financeiros teoricamente não são prioritários, pois a necessidade de aprendizado no ambiente organizacional é o fator essencial e motivador durante o período de estágio, sendo essencial para um estudante de Bacharelado em Administração a análise do ambiente organizacional, objeto de estudo de seu curso.

O artigo 1º da lei 11.788 de 25 de setembro de 2008 diz que:

[...] o estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (BRASIL. Lei 11.788/08, art 1º).

O objetivo do estágio é promover o aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho (Art. 1º, § 2º, Lei 11.788/08).

No contexto da Administração e da futura profissão do estudante abordado neste artigo, o papel do administrador envolve um conjunto complexo de decisões e ações aplicado a uma variedade incrível de situações em uma ampla variedade de organizações (CHIAVENATO 2013, p. 13). Afinal, a Administração é simultaneamente uma ciência, uma tecnologia e uma arte. A analogia com a ciência se dá pelo fato de se repousar em fundamentos científicos, metodologias e teorias sobre fatos e evidências que são analisadas, experimentadas e testadas na prática cotidiana. A ligação com a arte é a leitura de cada situação em uma visão abrangente com intuição e abordagem criativa e inovadora não somente para resolver problemas, mas para

criar, mudar, inovar e transformar as organizações. E no aspecto tecnológico pela utilização de técnicas, modelos [...] e ferramentas conceituais baseadas em teorias científicas (CHIAVENATO, 2013, p. 13).

De acordo com Maximiniano (2011, p. 8), a função de administrar é tomar decisões para cuidar adequadamente dos recursos e realizar objetivos, que podem ser alcançados através de 5 (cinco) processos: o de planejar, o de organizar, o de executar, e o de controlar e liderar. Tendo uma abrangência de utilização não somente no âmbito organizacional, mas nos âmbitos social, pessoal e familiar.

O ensino da Administração no Brasil teve seu início em meados do século XX, onde havia uma demanda por administradores aptos a gerirem empresas e governos. Com isso, em 1941 foi fundada a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) em São Paulo, onde depois foram criadas outras escolas de negócios como a Faculdade de Economia e Administração (FEA) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Através de convênio com o governo dos Estados Unidos da América também foram implantados os cursos de Administração nas Universidades Federais da Bahia (UFBA) e do Rio Grande do Sul (UFRGS) no ano de 1959 (NICOLINI, 2000, P.14, a 16).

Com a regulamentação da profissão de Administrador em 1965, houve um incentivo na criação de mais cursos de Administração no território nacional, inclusive na Bahia.

Em 1959, foi criado o curso de Administração na Universidade Federal da Bahia (UFBA) por meio de convênio com o governo americano. Segundo Matta (apud Oliveira, Pereira e Souza, 2013) no ano de 1972 foi fundada a Universidade Católica de Salvador (UCSAL) por professores e Bacharéis da UFBA; e em 1973 surgiu a escola de Administração da Bahia, que mais tarde se expandiria formando a Universidade Salvador (UNIFACS). A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) teve sua criação em 1983 por meio da Secretaria da Educação do governo João Durval.

A criação do curso de Bacharelado em Administração na UNEB se deu em 10/03/1997 e possui periodicidade semestral dividida em 8 (oito) semestres, divididos pela metade entre os turnos matutino e noturno. A carga horária mínima a ser cumprida é de 3.300 horas, e com atividades complementares de 200 horas (BRASIL, 2017).

5.3 METODOLOGIA

Este artigo utiliza a abordagem dedutiva quanti-qualitativa, com a realização de estudo de caso na UNEB. Segundo Yin (1981, apud ROESCH, 2013, p. 155), o estudo de caso buscar

examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Neste caso, o fenômeno será a motivação de estagiários do curso de Bacharelado em Administração da UNEB. Exposto o aspecto qualitativo da metodologia, o instrumento que será adotado para tal estudo é o questionário (Apêndice A), assim como Herzberg utilizou-o para realizar sua pesquisa, instrumento este caracterizado como meio da abordagem quantitativa.

Antes que fosse feita a análise quanti-qualitativa, foram feitas 2 (dois) tipos de pesquisa: a bibliográfica e a exploratória.

A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras-chave: Estágio, Motivação e Bacharel em Administração. O termo estágio foi embasado em obras de Amorim (1994); Ceretta; Melo e Trevisan (1996); Colombo e Ballão (2014); Roesch (2013) e Silva, (1992). A palavra motivação foi fundamentada nas obras de Archer (1997), Chiavenato (2013), Herzberg (1959), Marcousé (2013) e Pereira (2013). O termo Bacharel em Administração tem como referências Nicolini (2000) e Matta (apud Oliveira, Pereira e Souza, 2013).

A pesquisa exploratória investigou o número de alunos presentes no curso de Bacharelado em Administração da UNEB, por isso foi solicitado ao colegiado do referido curso uma declaração do quantitativo de discentes matriculados. O documento identificou um total de 460 alunos matriculados, que constitui o valor da população da pesquisa. Foram definidos através de uma amostra probabilística simples 47 alunos a serem entrevistados, tratando-se de uma amostra com 95% de nível de confiança e 14% de erro amostral.

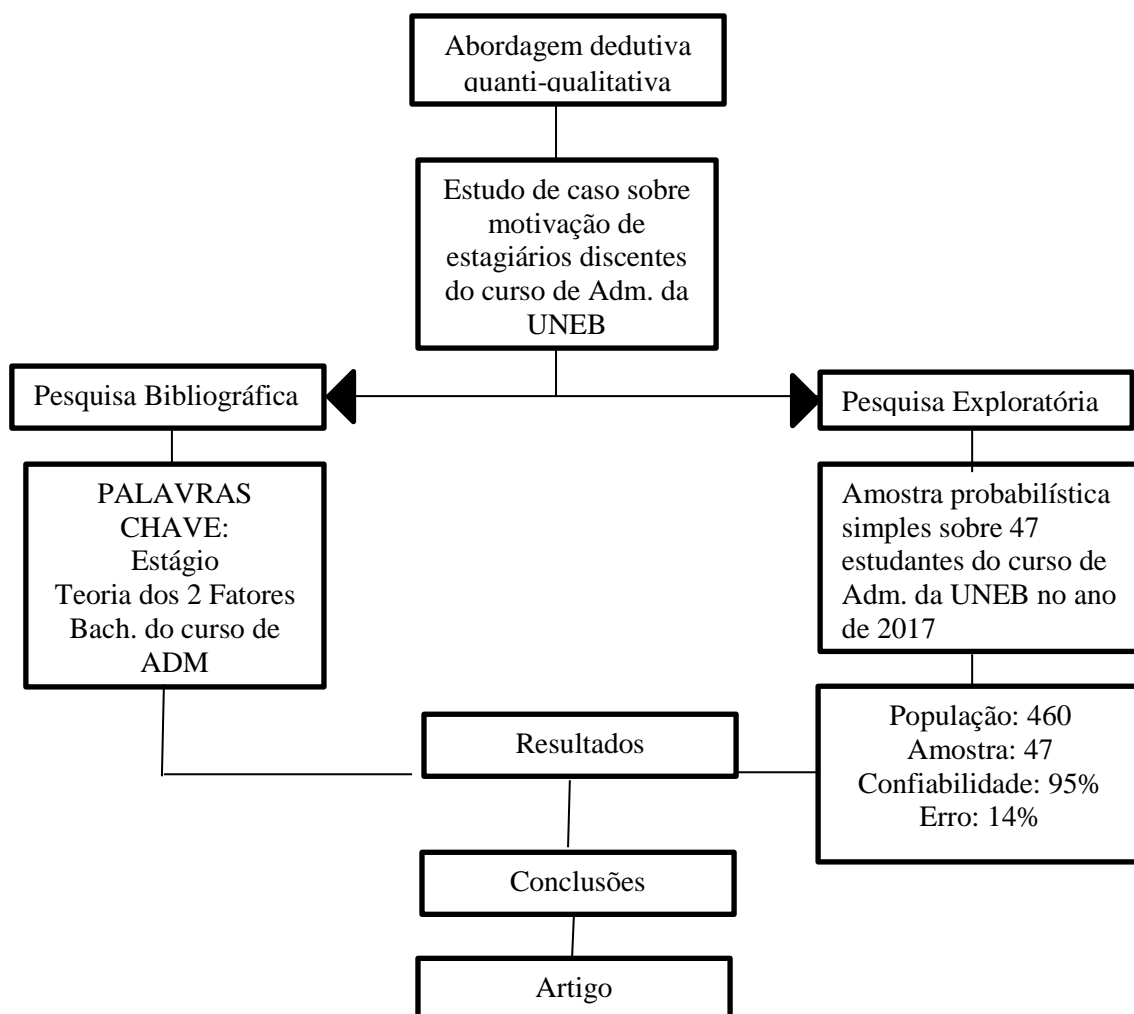
O questionário (Apêndice A) foi aplicado entre os meses de Junho e Agosto de 2017, com 47 estudantes do curso de Administração da UNEB. Depois da coleta de dados, estes foram organizados e analisados para chegar aos resultados e conclusões.

Na obra de Herzberg, depois de obter os resultados de sua pesquisa, ele utilizou um gráfico com as respectivas frequências avaliadas pelos entrevistados, como pode ser visto no Anexo A deste artigo, delimitando assim os fatores intrínsecos e extrínsecos e dando origem a Teoria dos Dois Fatores.

A pesquisa realizada por Herzberg foi adaptada para o presente estudo, utilizando uma ferramenta diferente ao avaliar os entrevistados, pois Herzberg aplicou entrevistas com roteiro aberto, enquanto neste artigo foi utilizado questionário fechado, e assim foi feita uma comparação dos resultados deste artigo com o que foi pesquisado pelo citado autor.

A Figura 1 mostra de forma resumida o esquema da pesquisa.

Figura 1 - Esquema de pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2017.

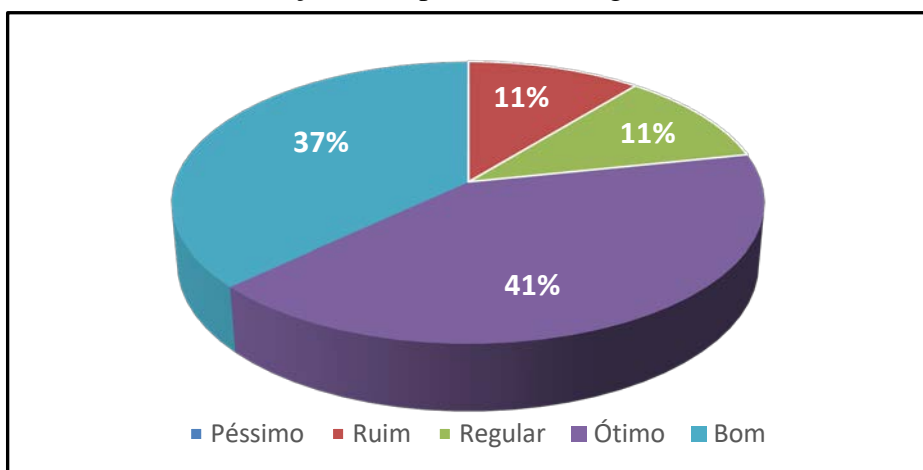
5.4 OS FATORES MOTIVACIONAIS DOS ESTAGIÁRIOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNEB EM 2017 - CAMPUS I

Do total de 47 alunos pesquisados, 74% são do sexo feminino e 26% masculino, com faixa etária predominante em 55% dos 23 aos 28 anos, seguido por discentes com idade entre 17 e 22 anos com percentual de 30%, faixa etária entre 29 e 35 anos com 9% e mais de 35 anos com 6%. Quanto ao período realizado de estágio houve um equilíbrio entre os pesquisados, tendo 52% em programas de estágio atualmente e 50% já terem sido estagiários. Abaixo serão discutidos primeiramente uma análise dos fatores extrínsecos e posteriormente os fatores intrínsecos.

5.4.1 Fatores Extrínsecos

Quanto aos Fatores Extrínsecos (Fatores Insatisfacientes), fazem parte aspectos como remuneração, relações interpessoais, condições de trabalho e política da empresa. Estes tiveram resultados com predominância do quesito “bom”. O aspecto relações interpessoais, foi segmentado por entre colegas e com o supervisor do estágio. As relações interpessoais entre colegas, mostrado no Gráfico 1 mostra um resultado satisfatório entre os entrevistados, com 41% tendo uma ótima relação e 37% avaliado como bom entre seus pares de trabalho.

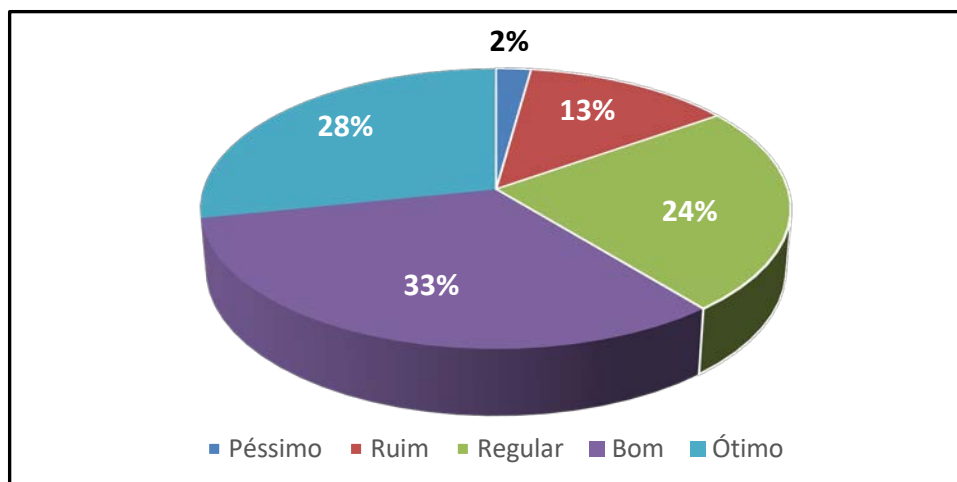
Gráfico 1 - Relações Interpessoais | Colegas - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Os resultados referentes as relações interpessoais com o supervisor também tiveram uma boa avaliação (33% ótimo, 28% bom), porém houve um percentual considerável que avaliou como regular sua relação com seu superior imediato (24%), como pode ser visto no Gráfico 2.

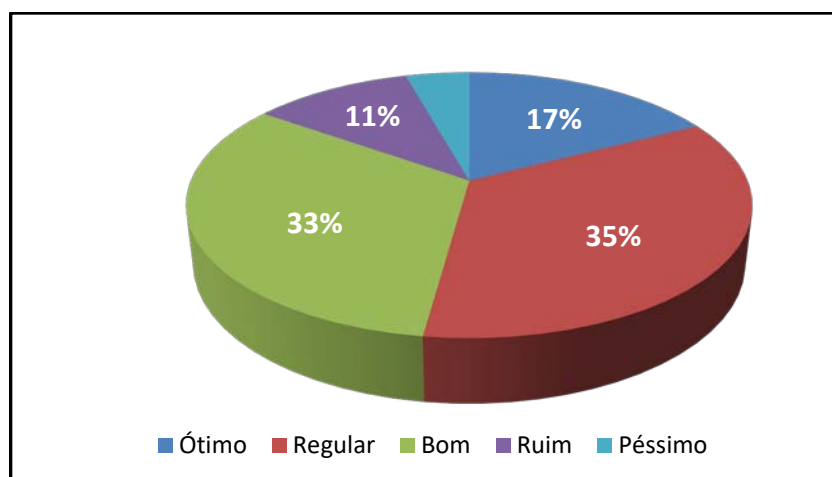
Gráfico 2 - Relações Interpessoais | Supervisor - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quanto às avaliações sobre as condições de trabalho, houve um equilíbrio nos aspectos com uma leve predominância no quesito bom (39%), enquanto 28% não consideram as condições de trabalho tão adequadas quanto poderiam ser e 26% opinaram como ótimas tais condições, como mostra o Gráfico 3.

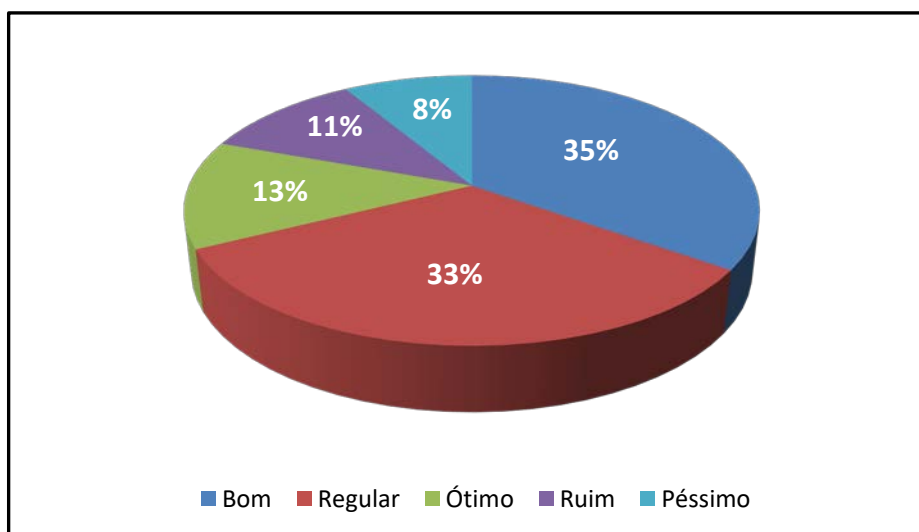
Gráfico 3 - Condições de Trabalho - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

As políticas e administrações da empresa tiveram resultados variados, ao contrário de avaliações anteriores, tendo percentuais consideráveis nos quesitos “ruim” e “péssimo”, com 9% e 11% respectivamente. Já 32% dos entrevistados consideram as políticas da empresa como regular, enquanto 35% como bom e apenas 13% demonstram um alinhamento ótimo com as diretrizes das empresas as quais trabalham (Gráfico 4).

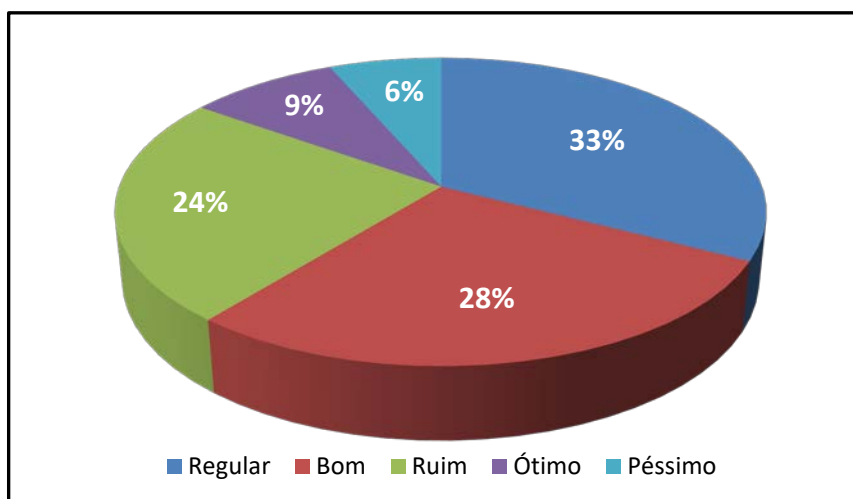
Gráfico 4 - Política e Administração da Empresa - UNEB 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O aspecto remuneração, assim como as políticas da empresa, houve diferentes avaliações, com 6% avaliando como péssimo suas remunerações, 24% como ruim, 33% regular, 28% como bom e 9% como ótimo (Gráfico 5).

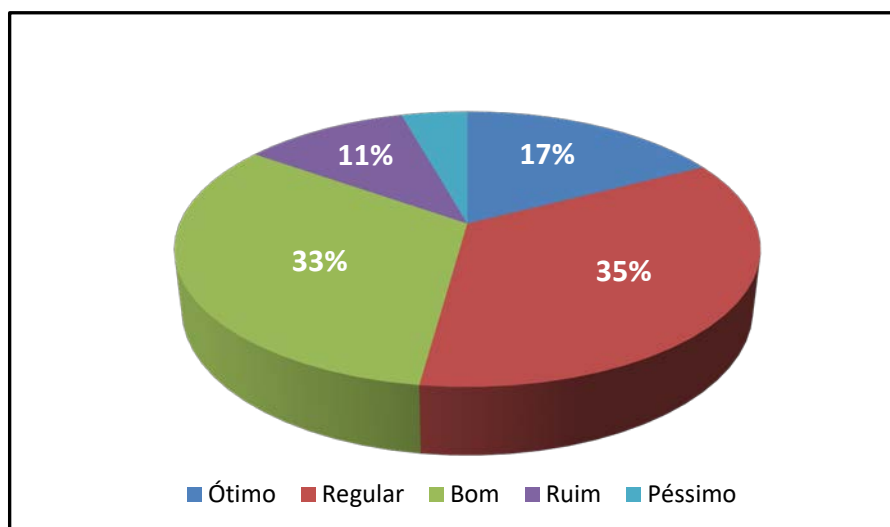
Gráfico 5 - Remuneração - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Ao avaliar o status do estágio em si, 35% aferiram como regular, enquanto 33% ponderaram como bom, tendo 17% como ótimo. Por outro lado, 11% consideram o estágio em que estão inseridos como ruim e 4% como péssimo (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Estágio em si - UNEB - 2017



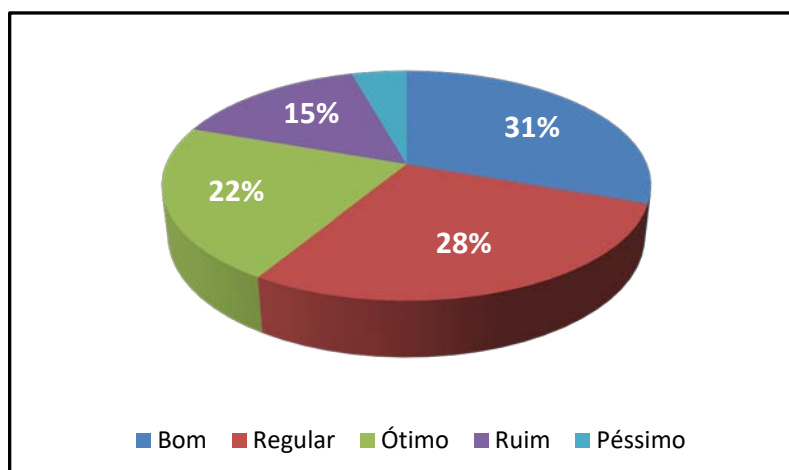
Fonte: Elaboração própria, 2017.

5.4.2 Fatores Intrínsecos

Os Fatores Intrínsecos da motivação dos estagiários tiveram como aspectos avaliativos: o reconhecimento, a realização, a possibilidade de crescimento, a responsabilidade, o sentimento de justiça e sentimento de grupo. Em comparação aos quesitos de Motivação Extrínseca, estes foram mais diversificados nas avaliações, ainda assim houve uma ligeira predominância do quesito bom.

O aspecto reconhecimento teve resultados em que a maioria dos entrevistados se sente reconhecida em seus programas de estágio, com 22% considerando como ótimo, 31% como bom, 28% como regular, 15% como ruim e 4% como péssimo (Gráfico 7).

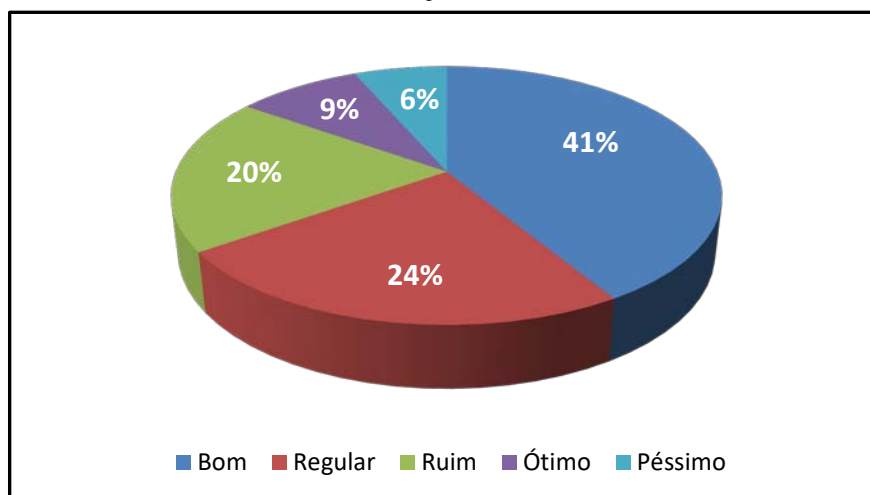
Gráfico 7 - Reconhecimento - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quanto ao aspecto realização, 41% dos estudantes avaliaram com bom, enquanto 24% como regular, 20% como ruim, 9% como ótimo e 6% como péssimo (Gráfico 8).

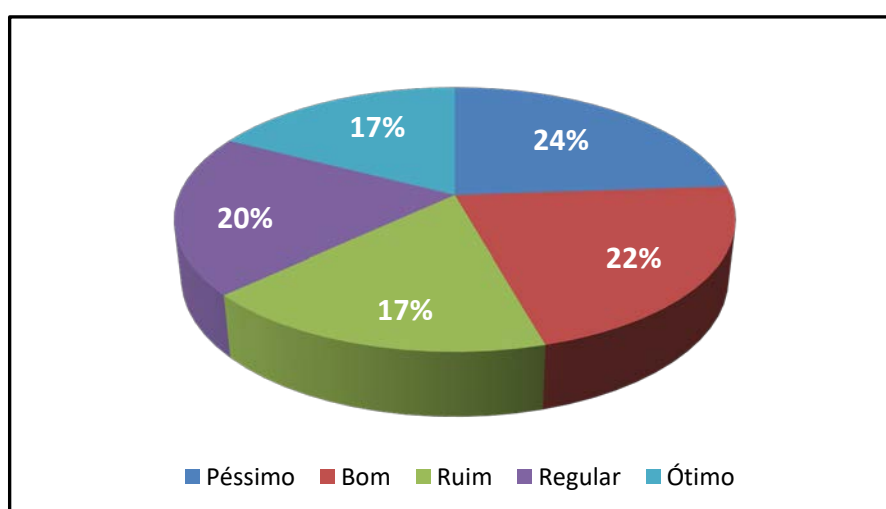
Gráfico 8 - Realização - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

A possibilidade de crescimento foi o aspecto de maior equilíbrio entre todos os demais Fatores Motivacionais e também o único em que o quesito bom não teve maior percentual, com empate técnico entre os quesitos ruim e regular (19% e 20% respectivamente) e 24% avaliaram como péssimas as chances de progredir em suas respectivas empresas, com 22% respondendo como bom e somente 15% como ótimo (Gráfico 9).

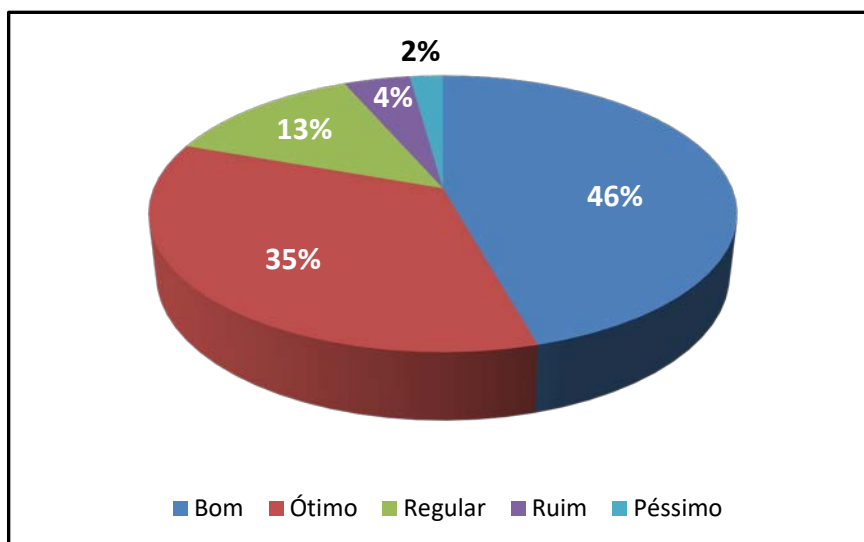
Gráfico 9 - Possibilidade de Crescimento - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Sobre a responsabilidade como estagiários, 46% dos discentes responderam como bom, 34% como ótimo, 13% como regular, 4% como ruim e 2% avaliaram como péssimo seu sendo de responsabilidade na organização (Gráfico 10).

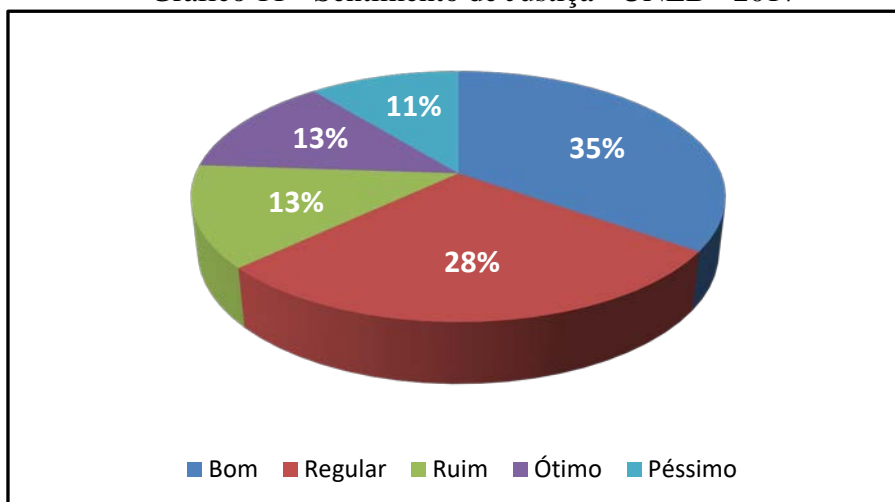
Gráfico 10 - Responsabilidade - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

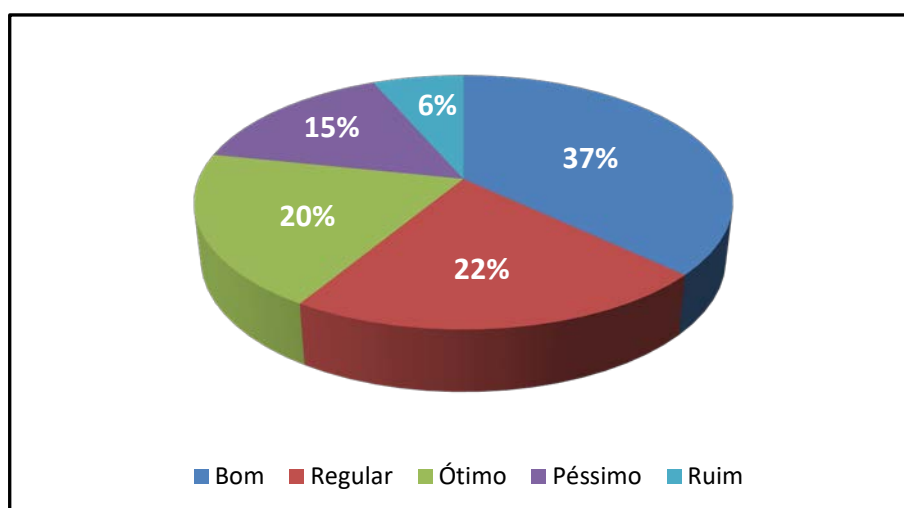
A seguir estão expostos os resultados relativos aos sentimentos de justiça, de grupo e de orgulho, respectivamente nos Gráficos 11, 12 e 13. Quanto à sensação de justiça por parte do estagiário (Gráfico 11), 35% dos entrevistados afirmam existir tal sentimento no ambiente onde realizam o estágio, com 28% avaliaram como regular, havendo empate técnico entre os quesitos regular ótimo e regular (13%) e 11% afirmaram como péssimo o senso citado. No percentual sobre sentimento de grupo (Gráfico 12) todos os indicadores foram expressivos, com 37% dos entrevistados se sentirem incluídos em seu grupo de trabalho, empate técnico entre os quesitos ótimo e regular (20%), 15% avaliaram como péssimo o sentimento de grupo em suas empresas e 7% como ruim. Quanto ao sentimento de orgulho nas organizações em que realizam os respectivos programas de estágio (Gráfico 13), 33% dos discentes pesquisados avaliaram como regular, 30% consideram possuir um bom sentimento de orgulho, 20% como ótimo, 15% como ruim e 2% como péssimo.

Gráfico 11 - Sentimento de Justiça - UNEB - 2017



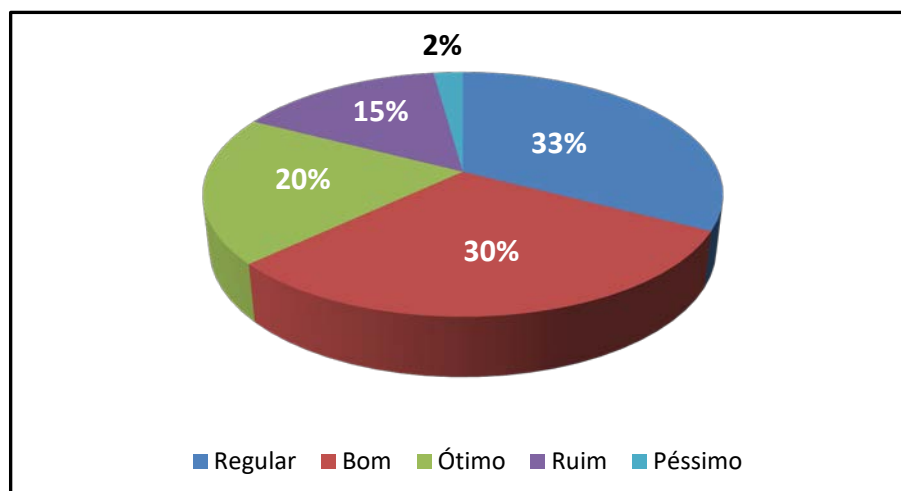
Fonte: Elaboração própria, 2017.

Gráfico 12 - Sentimento de Grupo - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Gráfico 13 - Sentimento de Orgulho - UNEB - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

5.5 RESULTADOS

Dentre os Fatores Extrínsecos, os aspectos mais bem avaliados foram as relações interpessoais com colegas, avaliado como ótimo por 41% dos entrevistados, política e administração da empresa como bom com 35% e relações interpessoais com supervisor também como bom, com 33% de aprovação.

Já os quesitos condições de trabalho, remuneração e o estágio em si tiveram avaliação regular, com respectivos percentuais de 35%, 33% e 35%. Perante tais números, entende-se que dentre os fatores que podem gerar insatisfação no programa de estágio, em nenhum deles houve predominância dos quesitos ruim ou péssimo, tendo apenas resultados regulares evidenciam assim os fatores que geram mais insatisfação dos estagiários entrevistados nesta pesquisa.

Ao contrário deste artigo, Herzberg coletou resultados que apontaram como maior Fator Insatisfaciente a política e administração da empresa, seguido de remuneração e relações interpessoais com supervisor. O Quadro 1 mostra a classificação de tais fatores, conforme ponto de vista dos alunos da UNEB em relação aos seus estágios.

Quadro 1 - Classificação dos Fatores Extrínsecos por ordem percentual (UNEB - 2017)

	Fatores Extrínsecos
1º	Relações Interpessoais - Colegas
2º	Política e Administração da Empresa
3º	Relações Interpessoais – Supervisor
4º	Condições de Trabalho
	Remuneração
	O Estágio em si

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quanto aos Fatores Intrínsecos, a responsabilidade foi considerada como boa por 46% dos estudantes pesquisados, sendo o maior percentual entre os demais quesitos.

A realização em seus respectivos programas de estágio é o segundo maior aspecto intrínseco com 41%. Seguido de sentimento de grupo, com 37%, ou seja, os entrevistados sentiram-se incluídos em seus devidos ambientes de estágio. O sentimento de justiça com 35% no quesito bom e 33% dos entrevistados reconhece um sentimento de orgulho nas organizações em que trabalham. O reconhecimento como estagiários teve uma pontuação de 31% dos alunos

no item “bom”. Porém, o aspecto possibilidade de crescimento foi o único dentre todos os demais que teve uma avaliação como péssimo, com 24% dos discentes não estarem satisfeitos com as chances de serem efetivados em suas respectivas empresas. As razões para tal estagnação seriam a estabilidade dos cargos, impossibilitando o surgimento de novas vagas, e a atual situação econômica nacional que contribui para a redução de vagas nas empresas.

No estudo proposto por Herzberg, a realização aparece como fator mais estimado pelos trabalhadores entrevistados, vindo em segundo o reconhecimento e seguido por responsabilidade e possibilidade de crescimento. No Quadro 2 estão os aspectos dos Fatores Intrínsecos conforme opiniões dos alunos da UNEB.

Quadro 2 - Classificação dos Fatores Intrínsecos por ordem percentual (UNEB - 2017)

	Fatores Intrínsecos
1º	Responsabilidade
2º	Realização
3º	Sentimento de Grupo
4º	Sentimento de Justiça
5º	Sentimento de Orgulho
6º	Reconhecimento
7º	Possibilidade de Crescimento

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Ao confrontar os dados deste artigo com os de Herzberg em *Motivation to Work*, e levando em consideração a adaptação feita para que houvesse uma maior proximidade com a realidade atual, nota-se a predominância de diferentes aspectos em comparação com a obra de 1959.

Ao estabelecer a responsabilidade como fator predominante intrínseco, interpreta-se que o estagiário discente do curso de Bacharelado em Administração da UNEB sente-se responsável em parte pelas tarefas que realizam. As atividades são um estímulo para que o discente possa não somente atingir seus objetivos como realiza-los da maneira mais produtiva possível. Por outro lado, a possibilidade de não crescimento no ambiente de trabalho é um fator coincidente em ambos os estudos, sendo o aspecto intrínseco mais carente de motivação tanto entre trabalhadores da década de 1950 quanto estagiários deste ano.

No caso dos estudantes, pode-se presumir a inflexibilidade hierárquica das empresas como motivo para tal índice, levando em conta a estabilidade dos ocupantes de cargos

superiores aos estagiários e a conseqüente falta de perspectiva dos mesmos perante uma possível efetivação.

Antes de abordar a comparação dentre os Fatores Extrínsecos, é recomendado lembrar que tais fatores, também chamados de insatisfacientes, foram sugeridos por Herzberg como um não estimulante à motivação, mas sua ausência gera a insatisfação. Em outras palavras, seria um fator obrigatório no cargo do funcionário, e neste caso, do estagiário. Dito isso, os fatores que mais geraram insatisfação foram as condições de trabalho, a remuneração e o estágio em si.

Ao primeiro fator pode-se levar em consideração que a infraestrutura da empresa ou a estação de trabalho do estagiário esteja distante do estado ideal.

Quanto a remuneração, apesar das recomendações em não estabelecer um alto valor da bolsa evitando assim o enfraquecimento do processo de aprendizagem, os discentes avaliaram insuficiente o valor aos quais auferem.

E o último fator citado deduz-se a relação de atividades exercidas pelo estagiário sejam insuficientes ou inadequadas ao seu aprendizado. O Quadro 3 abaixo mostra os resultados de ambos os estudos.

Quadro 3 - Resultados dos Estudos de Herzberg (EUA, 1959) e o Presente Artigo (UNEB -2017)

<i>Motivation to Work</i> ⁴	Motivação de Estagiários
Fatores Extrínsecos	
Política e Adm. da Empresa	O Estágio em si
Remuneração	Remuneração
Relações Interpessoais com Supervisor	Condições de Trabalho
Fatores Intrínsecos	
Realização	Responsabilidade
Reconhecimento	Realização
Responsabilidade / Possibilidade de crescimento	Sentimento de Grupo

Fonte: Elaboração própria, 2017.

⁴ Motivação para o Trabalho - 1959.

O Quadro 4 mostra os aspectos positivos e negativos predominantes tanto dos Fatores Intrínsecos quanto dos Extrínsecos, ponderando o que pode ser benéfico ao estagiário aumentando assim sua produtividade ou prejudicial ao ponto de comprometer seu desempenho durante o programa. Com exceção dos aspectos realização e sentimento de grupo, todos os demais tiveram aspectos negativos definidos.

Quadro 4 - Aspectos Positivos e Negativos dos Fatores Intrínsecos e Extrínsecos Predominantes (Salvador, 2017)

Fatores Intrínsecos		
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Responsabilidade	Estimula o estagiário a aceitar atividades mais complexas	Caso haja excesso, o estagiário sente-se sobrecarregado.
Realização	Sintoma de efetividade do programa de estágio	
Sentimento de Grupo	O estagiário sente-se integrado ao grupo de trabalho	
Fatores Extrínsecos		
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Estágio em si	Programa de estágio elaborado de acordo com a relação de atividades descritas no termo de compromisso de estágio	Cumprimento de atividades não descritas no termo de compromisso de estágio (desvio de atividades)
Remuneração	Mantém o estagiário em condições de autossuficiência	Compromete a aprendizagem caso valor seja alto
Condição de Trabalho	Aumento da produtividade	Defasagem da produtividade

Fonte: Elaboração própria, 2017.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores que motivam os estagiários a partir da Teoria dos Dois Fatores são responsabilidade, realização e sentimento de grupo, como pode ser visto na Quadro 2, onde são divulgados os fatores intrínsecos.

Quanto ao objetivo geral do estudo, tais fatores foram analisados através de pesquisa por questionário e identificados aspectos que tanto motivam quanto desmotivam os estagiários supracitados, comparando-os com os trabalhos de Herzberg para verificar se houve alinhamento

ou discordância dos Fatores Motivacionais. Nos Gráficos de 1 até 6, mostram quais foram os Fatores Extrínsecos com maiores ou menores índices (Relações Interpessoais, Política e Administração da Empresa, Remuneração, Condições de Trabalho, O Estágio em si, conforme exposto nos resultados).

Enquanto que os gráficos de 7 a 13 exibem os índices de cada fator intrínseco (Reconhecimento, Realização, Possibilidade de Crescimento, Responsabilidade, Sentimentos de Grupo, Justiça e Orgulho, conforme exposto nos resultados).

Após tais análises foi possível verificar que houve modificações dos aspectos predominantes em comparação ao estudo de Herzberg, como pode ser visto na Quadro 3, o que é previsível devido às diferenças temporais e locais entre os dois estudos. Herzberg realizou seus estudos na década de 1950 nos Estados Unidos, enquanto que a pesquisa deste artigo foi realizada no Brasil no ano de 2017.

Feitas as devidas comparações, foram pontuados os aspectos positivos e negativos dos Fatores Intrínsecos e Extrínsecos para que se possa ter uma maior clareza do que exatamente pode afetar o desempenho e produtividade do estagiário. No caso do artigo, percebe-se que as relações interpessoais ganharam importância em comparação com a pesquisa realizada na década de 1950 por Herzberg, o que se aponta uma necessidade de socialização no ambiente de trabalho aliada a boas condições de trabalho que possibilita ao estagiário ser produtivo resulta no sentimento de realização, mantendo assim suas virtudes e potencializar suas fraquezas no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. O Mito da Motivação. In: BERGAMINI, Cecília., CODA; Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho. CLT. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em: 14 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/consultacadastr/detalhamento/d96957f455f6405d14c6542552b0f6eb/NDA=>>>. Acesso em: 14 abr. 2017, às 12:35.

CERETTA, Paulo Sérgio; TREVISAN, Marcelo; de MELO, Glenara. **Estágio Extracurricular e seus Reflexos na Formação do Administrador**. Anais ENAGRAD, Florianópolis, UFSC, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COLOMBO, Irineu Mário; BALLÃO, Carmem Mazepa. Histórico e Aplicação da Legislação de Estágio no Brasil, **Educar em Revista**, Curitiba, UFPR, 2014.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. New Jersey: Willey Internacional, 1959.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO, Gurus da Administração. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/65-frederick-herzberg>>. Acesso em: 15 abr. 2017, 12:05.

MARCOUSÉ, Ian; STURRIDGE, Malcolm; GILLEPSIE, Andrew. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **A Graduação em Administração no Brasil**: uma análise das políticas públicas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

OLIVEIRA, Fabiano; PEREIRA, Aliger; SOUZA, Joselito. **A Importância Localizacional das Instituições de Ensino Superior (Salvador- Bahia)**: curso de bacharel em administração (2009-2013). Salvador: 2013.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações, e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Universidade do Estado da Bahia
Departamento de Ciências Humanas
Curso de Administração – 8º semestre
Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso

Questionário sobre Motivação de Estagiários no Ambiente Organizacional
Junho/Agosto - 2017

1. Nome

2. Idade

17 a 22 23 a 28 29 a 35 mais de 35

3. Sexo

Masculino Feminino

4. Você é ou foi estagiário?

Sou estagiário Fui estagiário Nunca fui estagiário

5. Tipo de Instituição

Pública Privada Terceiro Setor (ONGs, fundações)

Para as questões abaixo, responda dentro de uma escala entre 1 (péssimo) e 5 (ótimo) os seguintes aspectos:

6. Reconhecimento

1 2 3 4 5

7. Realização

1 2 3 4 5

8. Possibilidade de Crescimento

1 2 3 4 5

9. Remuneração

1 2 3 4 5

10. Relações Interpessoais – supervisor

1 2 3 4 5

11. Relações Interpessoais – colegas

1 2 3 4 5

12. Responsabilidade

1 2 3 4 5

13. Política e Administração da Empresa

1 2 3 4 5

14. Condições de Trabalho

1 2 3 4 5

15. O Trabalho em si

1 2 3 4 5

16. Sentimento de Grupo

1 2 3 4 5

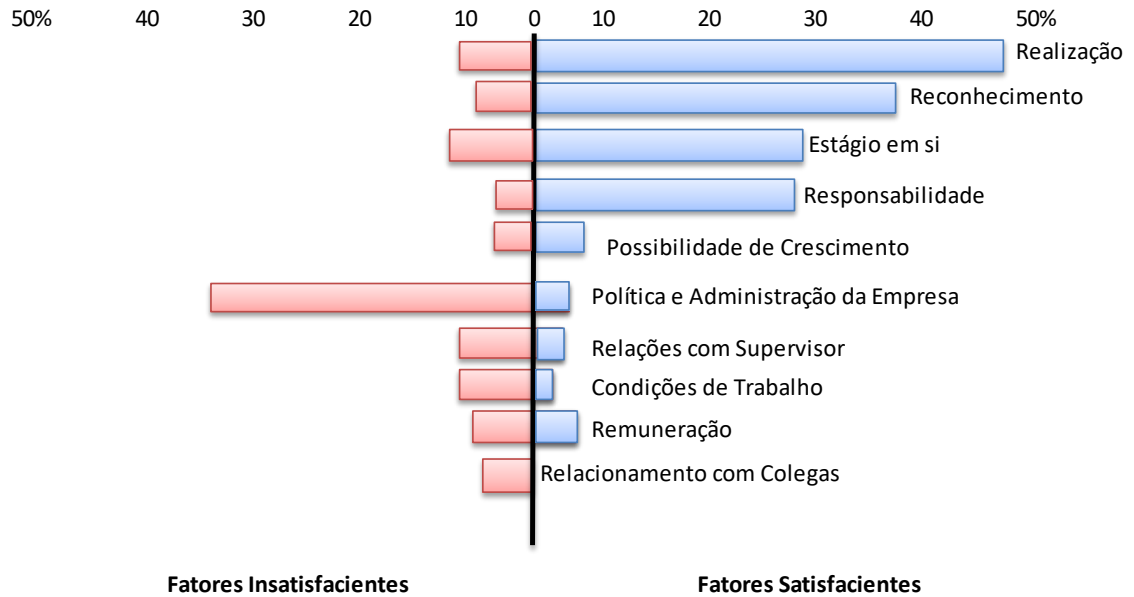
17. Sentimento de Justiça

1 2 3 4 5

18. Sentimento de orgulho

1 2 3 4 5

ANEXO A - COMPARAÇÃO ENTRE FATORES QUE LEVAM A SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO



Fonte: HERZBERG, 1959 (Adaptado).

6 MERCADO SANTA RITA (LAURO DE FREITAS/BA-2017): A INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA A PARTIR DO MERCHANDISING

Alexandre Fraga Miranda Manguinho¹

RESUMO

O tema deste artigo é a influência do *merchandising* na decisão de compra do consumidor, a partir do questionamento: Como a exposição do produto no ponto-de-venda pode influenciar o comprador, no mercado Santa Rita, Lauro de Freitas/BA no primeiro semestre de 2017? O objetivo geral deste artigo é analisar a importância do *merchandising* no ponto-de-venda de uma empresa familiar de pequeno porte do ramo de comercialização de produtos na área de horti-fruti, localizada em Lauro de Freitas/BA, como ferramenta de atração de clientes. Trata-se de um estudo de caso único, com cunho qualitativo-quantitativo, onde o procedimento de coleta de dados foi de aplicações de questionários, tanto para os clientes da empresa, objeto de estudo, como para a gerência da mesma. A conclusão deste estudo é que o *merchandising* apresentado pelo Mercado Santa Rita influencia na decisão de compra dos consumidores, devido a exposição correta dos preços, da arrumação e da disponibilidade destes, mesclados com a qualidade e variedade das mercadorias. Porém, também foram identificados possíveis pontos de melhoria, como por exemplo, a limpeza do estabelecimento, a variedade dos produtos e o excesso de informação.

Palavras-chave: *Marketing*. Varejo. *Merchandising*. Empresas familiares. Lauro de Freitas (Bahia).

¹ Graduando do curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas I (DCH - I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

ABSTRACT

The theme of this article is the influence of merchandising on consumer buying decision, from the questioning: How the exposure of the product at the point of sale can influence the buyer, in the Santa Rita, Lauro de Freitas / BA market in the first half 2017. The general objective of this article is to analyze the importance of merchandising at the point of sale of a small family business in the area of horti-fruti, located in Lauro de Freitas / BA, as a tool to attract customers. This is a unique case study, with a qualitative-quantitative character, where the data collection procedure was of questionnaire applications, both for the clients of the company, object of study, and for the management of the same. The conclusion of this study is that merchandising presented by Mercado Santa Rita influences consumers' purchasing decisions due to the correct exposure of prices, storage and availability, mixed with the quality and variety of the goods. However, possible points of improvement have also been identified, such as the cleanliness of the establishment, the variety of products and the excess of information.

Keywords: Marketing. Retail. Merchandising. Family businesses. Lauro de Freitas (Bahia).

6.1 INTRODUÇÃO

Cerca de 85% das vendas são decididas pelos consumidores no momento da compra. Desta forma, o *merchandising* no ponto-de-venda tem papel fundamental para que todo esforço demandado para elaboração, implementação e continuidade do planejamento de vendas não seja perdido nos últimos instantes (BLESSA, 2010).

A economia brasileira, desde o ano de 2008, tem sofrido sérios impactos com uma forte crise financeira que atinge o mercado mundial como um todo (SANTORO, 2015). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), das cerca de 700 mil empresas que nasceram no Brasil em 2009, apenas 47,5% continuavam em atividade em 2013; e aproximadamente 90% da totalidade das empresas brasileiras são familiares. Desse modo, por volta de 300 mil empresas não completaram 6 (seis) anos de fundação (IBPT, 2012).

Com um mercado altamente competitivo, as empresas familiares do ramo varejista deparam-se com ameaças não somente no ambiente externo, mas também no microambiente, tendo em vista que variadas adversidades podem vir de encontro com o que essas organizações esperavam (MATOS; MONTEIRO, 2010). Logo, tornam-se necessários mecanismos empresariais que visem a adoção de estratégias para atrair, reter e efetivar a realização de compras pelo cliente em seu estabelecimento.

É necessário que a empresa familiar adote estratégias para atrair, reter e fazer com que o cliente realize as compras em seu estabelecimento (BLESSA, 2010).

Partindo de uma breve explanação sobre o tema, que é a influência do *merchandising* na decisão de compra do consumidor, tem-se a pergunta de partida, que é: Como a exposição do produto no ponto-de-venda pode influenciar o comprador, no mercado Santa Rita, Lauro de Freitas/BA no primeiro semestre de 2017? Tendo com o objetivo geral analisar a organização dos produtos no ponto-de-venda em uma empresa familiar de pequeno porte² do ramo de comercialização de produtos de varejo na área de horti-fruti (Mercado Santa Rita), como ferramenta de atração de clientes, em Lauro de Freitas/BA no primeiro semestre de 2017. Já os objetivos específicos são: a) compreender como o *merchandising* contribui para o processo de

² De acordo com a Lei Federal complementar 123, publicada em 20 de dezembro de 2006, empresas de pequeno porte, são aquelas que têm seu faturamento de R\$ 360.000,00 à R\$ 3.600.000,00 no ano.

tomada de decisão de compra dos consumidores; b) caracterizar demograficamente o principal público de compra.

A relevância deste estudo se dá, primeiramente, por incorporar contribuições teóricas para o tema de estudo e poderá contribuir para acadêmicos e pesquisadores da área do *marketing* e *merchandising*, bem como evidencia para a sociedade a importância do *merchandising* e sua influência no comportamento de compra dos consumidores. Ademais, pouco se fala da importância do *merchandising* em empresas familiares do ramo varejista, com predominância na comercialização de alimentos, constituindo, desta forma, um tema profícuo para estudo.

Além disso, esta pesquisa poderá auxiliar na gestão de empresas familiares em seus empreendimentos do ramo varejista, evidenciando a importância do *merchandising* como instrumento influenciador no processo de decisão de aquisição de bens, marcas ou serviços pelos clientes. Também, poderá contribuir socialmente para os consumidores, que através deste estudo poderão entender de que forma o *merchandising* pode influenciar na sua decisão de compra.

O artigo está dividido em 6 (seis) tópicos. O primeiro é a “Introdução”, onde se relata: o tema, o problema, os objetivos do trabalho e a justificativa. Depois, tem-se o referencial teórico, denominado de “*Merchandising* em uma empresa familiar no varejo a partir do ponto de venda”, onde são desenvolvidos os conceitos de *marketing*, *merchandising*, varejo e empresas familiares.

O tópico 2 (dois) é denominado de “Metodologia”, onde são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste artigo. O tópico 3 (três) chama-se “*Merchandising* de varejo no Mercado Santa Rita – Lauro de Freitas/BA”, nele é feita a análise de caso da empresa objeto de estudo, também são apresentadas as representações das figuras e em forma de gráficos. Ambos foram elaborados a partir dos dados coletados nos questionários (Apêndice A) respondidos pelos clientes em compras do Mercado Santa Rita. Depois, há o tópico 4 (quatro), denominado de “Resultados”, onde são confrontados os objetivos e os conceitos teóricos, com o observado nos dados colhidos. E o artigo é finalizado com as conclusões, neste são respondidos o problema e os objetivos da pesquisa, presentes na introdução.

6.2 MERCHANDISING EM UMA EMPRESA FAMILIAR NO VAREJO A PARTIR DO PONTO DE VENDA

6.2.1 Marketing

O *marketing* pode ser definido como um conjunto de atividades empresariais que visam a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, podendo eles serem de um ou vários mercados, através da oferta de produtos adquiridos pelo processo de troca (COSTA; TALARICO, 1996). O *marketing* envolve, pelo menos, 2 (duas) partes, sendo elas, as empresas e os consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

Complementando esta definição, Romero (1998) diz que o *marketing* é um conjunto de ações integradas com o intuito de planejar, definir preços, articular e distribuir produtos e serviços que são desejados pelos clientes. Seguindo este conceito, tem-se que um dos principais vieses do *marketing* é o *mix de marketing*.

6.2.2 Mix de Marketing

Os 4 P's do *marketing*, também chamado de *mix de marketing*, são conjuntos de ferramentas de *marketing* que a organização faz uso para alcançar determinados objetivos de seu planejamento estratégico, dentro de uma “fatia de mercado” pré-estabelecida. As ferramentas utilizadas são englobadas pelos 4 (quatro) grandes grupos: o produto, o preço, a praça e a promoção.

Conforme pode ser visto no Quadro 1, segue representação do *Mix de marketing*.

Quadro 1- Mix de *marketing* - Conceitos e importâncias

Mix de marketing	Conceito	Importância
Preço	Quantia paga em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, sendo a soma da totalidade de valor que os clientes pagam pelo determinado benefício.	Equação de lucro e aspectos simbólicos do preço de um produto.
Ponto-de-venda	Qualquer estabelecimento que exponha seus produtos ou serviços para a compra dos consumidores.	Fator determinante para o sucesso ou fracasso do empreendimento, pois determina uma grande variação nos volumes comercializados.
Produto	Algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade.	A sua venda que determina o fluxo de caixa da organização, bem como a geração de riqueza.
Promoção	Junção de ações que recaem sobre o produto para estimular a sua comercialização ou divulgação.	Desenvolvem boas relações com diversos públicos, construção de uma boa imagem, administração de boatos e alavancagem das vendas.

Fonte: BLESSA, 2010; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER, 1998; SCHEWE; SMITH, 1982; SEBRAE, 2014 (Adaptado).

A promoção, presente no 4º item do Quadro 1, é a principal estratégia para que a venda ocorra. Dentre os diversos artifícios desta ferramenta, tem-se o *merchandising*, que é o objeto deste estudo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

6.3 MERCHANDISING

O *merchandising* engloba um conjunto de operações táticas efetuadas no ponto-de-venda com o intuito de colocar no mercado o produto correto, no tempo certo, no lugar preciso, na quantidade adequada, com o impacto visual e exposição correta (COBRA, 1997).

Complementado este conceito, Costa e Crescitelli (2007) afirmam que *merchandising* é qualquer ação tomada para realizar a valorização e o enriquecimento do produto, no ponto-de-venda, gerando um diferencial para a concorrência, influenciando o consumidor final na tomada de decisão.

Silva diz que

Merchandising é o planejamento e a operacionalização de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais. Principalmente em lojas de varejo e de autosserviço, como parte do complexo mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-los ou apresentá-los de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, ou usuários, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de *marketing* (SILVA, 1990, p. 17).

De acordo com Borges (2001) os elementos mais utilizados no *merchandising* são os *displays* (armações móveis que permitem a organização dos produtos de forma empilhada, dinamizando o espaço, destacando o local), podendo ser apresentado de diversos formatos e tamanhos.

Quando o espaço para exposição do produto é pequeno, luta-se com a pouca visibilidade e chamar atenção é um grande desafio, sendo assim as ações de *merchandising* são de fundamentais importâncias para o setor de varejo, pois despertam o tento dos consumidores para os produtos, para as marcas e para o próprio estabelecimento (ERMINI, 2004).

6.4 VAREJO

De acordo com Gouveia et al. (2011) a atividade de varejo surgiu no início do século XIX na Inglaterra e nos Estados Unidos, com as chamadas *general stores* (lojas de mercadorias gerais) que comercializavam mercadorias, tais quais: gêneros alimentícios, tecidos, armas, ferramentas, entre diversas outras.

O varejista é um comerciante que negocia os seus produtos ou serviços, de utilização pessoal ou familiar, aos consumidores, sendo este, o último mercante de um canal de consumidores (GIULIANI, 2003). Os estabelecimentos varejistas podem ser classificados perante o tipo, os quais, podem ser definidos conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de varejistas

Tipo	Características
Loja de especialidades	Vendem uma determinada linha de produtos específicos com uma profunda diversificação dentro dessa área: roupas, materiais esportivos, móveis, floriculturas e livrarias.
Loja de departamento	Vendem diversas linhas de produtos onde a maioria se caracteriza por: roupas, móveis e utilidades domésticas, na qual cada linha é gerenciada como um departamento separado,
Supermercado	Relativamente grade, opera em baixo custo, margem pequena, volume elevado. Autosserviço planejado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentação, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para manutenção do lar.
Loja de conveniência	São espaços relativamente pequenos, localizados próximos às áreas residenciais, permanecendo em funcionamento além do horário normal e sete dias por semana. Comercializam uma linha restrita de produtos de conveniência de alta rotatividade. Devido a seu horário de funcionamento estendido e pela presença de produtos complementares para
Loja de descontos	Vendem produtos padronizados a preços mais baixos, pois trabalham com pequenas margens e grandes volumes. Os usos de descontos ocasionais não caracterizam uma loja de descontos. Esse tipo de loja vende regularmente suas mercadorias a preço baixo, fornecendo
Varejo de liquidação	Compram a preço abaixo do atacado e transferem parte da vantagem aos compradores. Trabalham com uma diversificação variável e mutável de produtos de alta qualidade. Utilizam-se muitas vezes de ponta de estoque, números e modelos esparsos, obtidos a
	Dentro dessa mesma categoria, surgem os "Outlets de fábrica", que são administrados pelos próprios fabricantes e normalmente vendem sobras de mercadorias descontinuadas ou irregulares, normalmente com preços abaixo da média.
	Por fim, existem os "Clubes de atacadistas", que vendem uma seleção restrita de produtos alimentícios de marcas conhecidas, eletrodomésticos, roupas e uma miscelânea de outros bens com grandes descontos aos associados que pagam taxas de anuidade.
Superloja	Visam atender à necessidade total dos consumidores para compras rotineiras de alimentos a itens não alimentícios. Geralmente oferecem uma gama de serviços, como: lavanderias, sapateiros, caixas de autoatendimento de banco, entre outros.

Fonte: Adaptado de Kotler (1998, p. 494).

O Brasil tem aproximadamente 13 milhões de empresas registradas, sendo que cerca de 50% estão diretamente ligadas com o setor de comércio. E cerca de 90% deste total, são consideradas empresas familiares, ou seja, somente no setor de comércio/varejo, cerca de 6 milhões (46,1%) de empresas são familiares, sendo que estas devem trabalhar com atividade de promoção do *merchandising*. (IBPT, 2012 (a)).

6.5 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são constituídas por membros de uma família, por, pelo menos, duas gerações (BERNHOEFT et al, 1999). As organizações familiares são de extrema

complexidade, por conta da multiplicidade de diferenças, podendo gerar conflitos de autoridade e hierarquia e podem ser difíceis de serem geridas por conta da influência dos sentimentos pessoais na tomada de decisão (JUSTE, 2004).

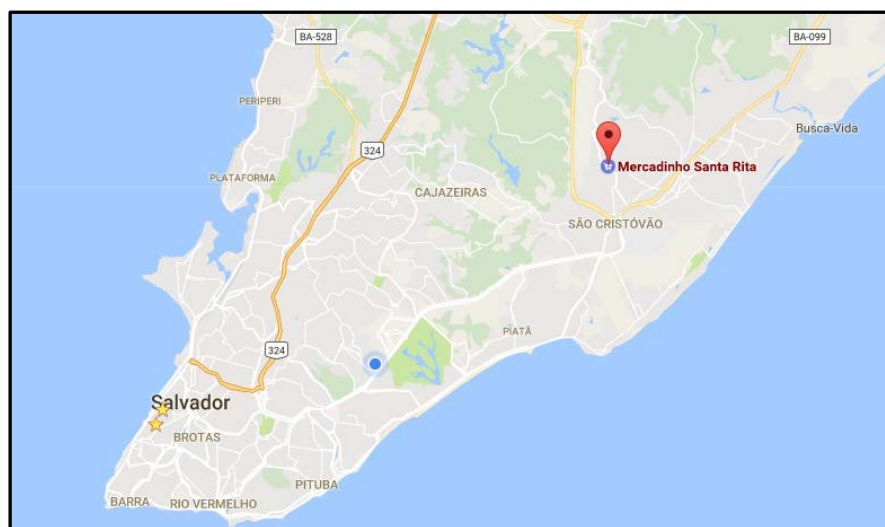
As empresas familiares se diferenciam das demais principalmente pela confiança transpassada pelos familiares que ali estão na empresa (ponto positivo) e pela falta de profissionalismo e qualificação dos dirigentes em exercer determinadas funções, onde por muitas vezes, são colocados familiares no exercício destas funções, por mera afinidade (LODI, 1994).

Este tipo de organização é de grande importância para o crescimento econômico mundial, gerando emprego e renda, tendo em vista que a maioria das empresas tem sua origem de cunho familiar (GERSICK et al, 1997). De acordo com Oliveira (1999) as empresas familiares representam cerca de 60% da receita gerada e aproximadamente 66% da geração de empregos no Brasil. Sendo assim, a maioria das empresas varejistas brasileiras são empresas familiares.

6.6 METODOLOGIA

O trabalho utilizou uma abordagem dedutiva, associada a um estudo de caso na empresa familiar denominada de Mercado Santa Rita, Lauro de Freitas/BA, empresa do ramo varejista na área de comercialização gêneros alimentícios e de higiene, com sede em Lauro de Freitas/BA, no primeiro semestre de 2017. A localização da empresa pode ser observada na Figura 1.

Figura 1- Localização ampla do Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Google Maps, 2017.

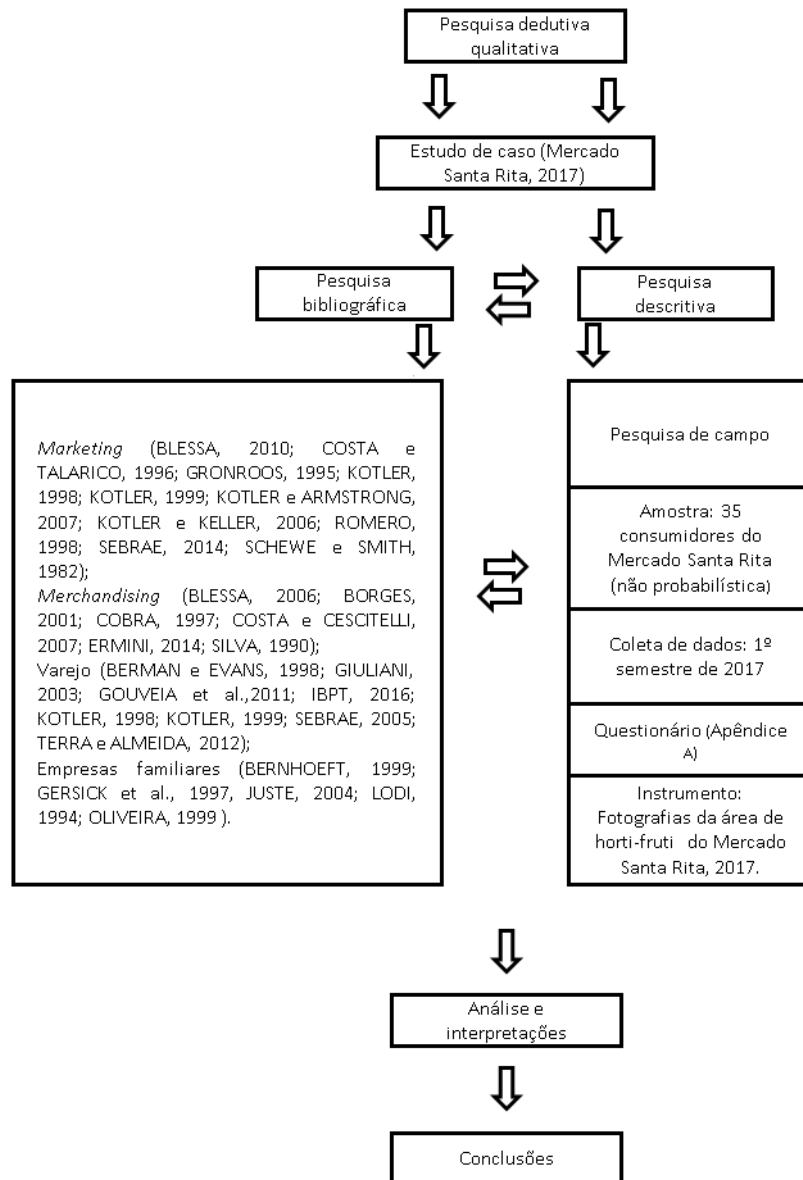
A priori foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que utilizou as palavras-chave: *Marketing* (BLESSA, 2010; COSTA; TALARICO, 1996; GRONROOS, 1995; KOTLER, 1998; KOTLER, 1999; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2006; ROMERO, 1998; SEBRAE, 2014; SCHEWE; SMITH, 1982); *Merchandising* (BLESSA, 2006; BORGES, 2001; COBRA, 1997; COSTA; CESCITELLI, 2007; ERMINI, 2014; SILVA, 1990); Varejo (BERMAN; EVANS, 1998; GIULIANI, 2003; GOUVEIA et al., 2011; IBPT, 2012 (b); KOTLER, 1998; KOTLER, 1999; SEBRAE, 2005; TERRA; ALMEIDA, 2012); e Empresas familiares (BERNHOEFT, 1999; GERSICK et al., 1997, JUSTE, 2004; LODI, 1994; OLIVEIRA, 1999).

Posteriormente foi utilizada a pesquisa descritiva, que é a pesquisa caracterizada pela descrição, entendimento e análise dos fatos (MARTINS, 2008).

Nesta, foi utilizada a aplicações de questionários para 35 (trinta e cinco) consumidores ativos da área de horti-fruti do Mercado Santa Rita (Apêndice A), no qual os entrevistados foram escolhidos através de uma amostra não probabilística por conveniência, que tomou como base uma população de 50 clientes que realizavam compras na área do horti-fruti, diariamente; desta forma, foi contemplado 70% dos clientes.

A Figura 2, demonstra a metodologia utilizada no trabalho.

Figura 2 - Metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O período de aplicação dos questionários foi de 2 (dois) dias, sendo utilizado o período de um final de semana do mês de janeiro do ano de 2017, onde os questionários foram aplicados em finais de semana, tendo em vista a maior rotatividade de clientes e sua maior diversidade, sendo assim, pôde ser contemplada uma maior diversidade de clientes. Também foram tiradas fotos da área de *merchandising* do horti-fruti. Depois os dados da pesquisa bibliográfica foram confrontados pela pesquisa descritiva para chegar aos resultados e a conclusão.

6.7 MERCHANDISING DE VAREJO NO MERCADO SANTA RITA - LAURO DE FREITAS/BA, 2017, A PARTIR DO PONTO DE VISTA DOS CONSUMIDORES

O Mercado Santa Rita possui um corpo funcional de 11 (onze) funcionários e 4 (quatro) dirigentes, sendo estes pertencentes à mesma família.

A Figura 3, mostra o organograma do Mercado Santa Rita.

Figura 3 - Organograma do Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

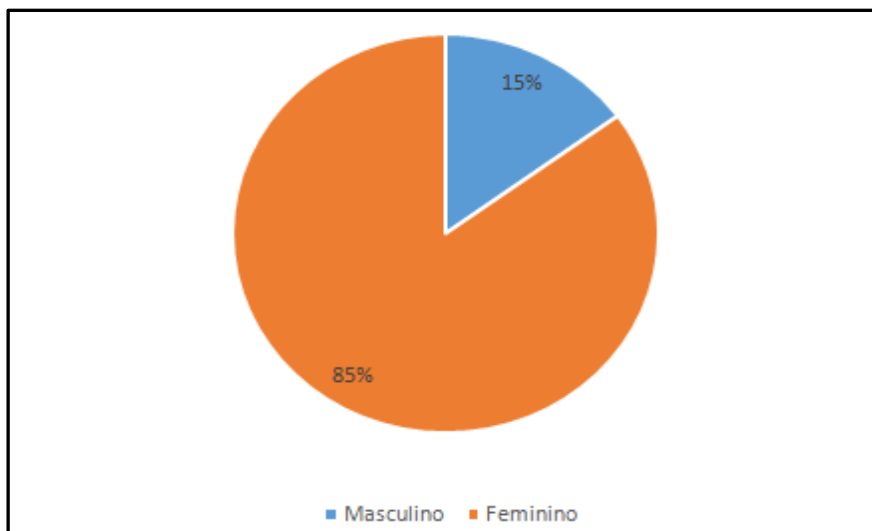
O Mercado Santa Rita é uma empresa familiar de pequeno porte (de acordo com o parâmetro utilizado na introdução e definido pela Lei complementar nº 123), fundada em 17 de dezembro de 2005, estando sobre a gestão de Luiz Eustímio. O Mercado Santa Rita, possui bastante tradição em sua localização, principalmente por conta do tratamento diferenciado entre os funcionários e gerência para com os clientes.

A partir da aplicação dos questionários (Apêndice A) com os consumidores do Mercado Santa Rita, Lauro de Freitas/BA, 2017, foi possível colher informações sobre o *merchandising* desta empresa familiar, mais especificamente na área do horti-fruti.

6.8 ENTREVISTA COM CONSUMIDORES

O Gráfico 1, mostra que dos 35 clientes entrevistados no Mercado Santa Rita, 30 são do sexo feminino, ou seja, aproximadamente 85%.

Gráfico 1- Gênero dos clientes do Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017

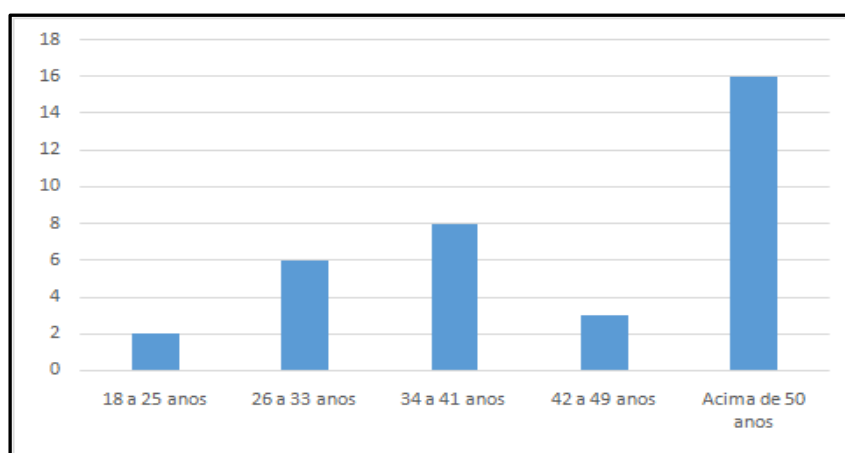


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Dado que corrobora com Wharton (2007), tendo em vista que a preocupação da mulher com a gestão do lar persiste, mesmo com suas várias atribuições profissionais. Onde as mesmas investem muito mais na experiência da compra do que o gênero masculino.

Já no Gráfico 2, percebe-se que 46% dos clientes do Mercado Santa Rita possui mais de 50 anos de idade.

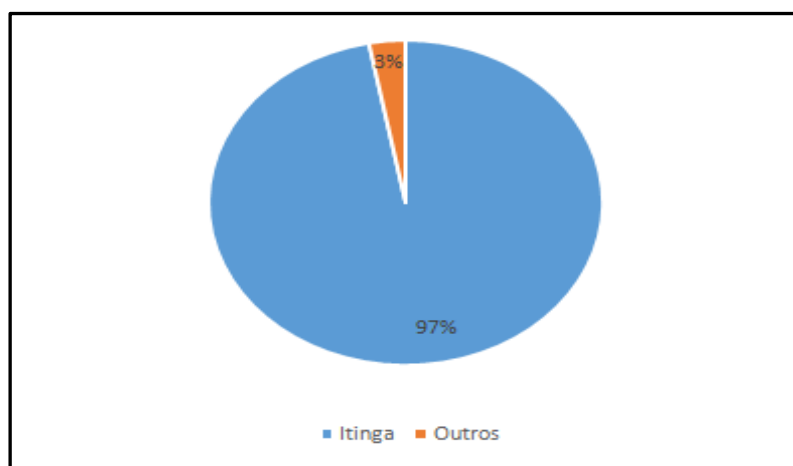
Gráfico 2 - Faixa etária dos clientes do Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Dos 35 clientes entrevistados, 34 (97%) residem no mesmo bairro que o Mercado Santa Rita (Gráfico 3), de acordo com o Gráfico 3.

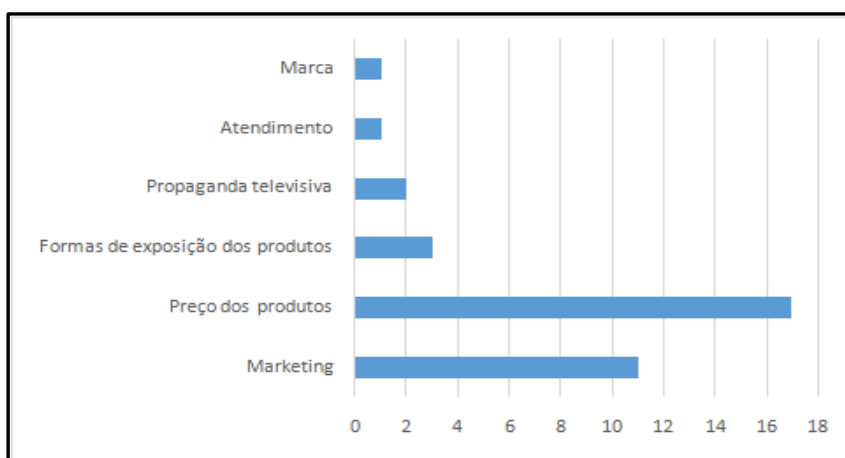
Gráfico 3 - Local onde os consumidores residem - Mercado Santa Rita -
Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Após a identificação da faixa etária (Gráfico 2) e local de moradia dos clientes do Mercado Santa Rita (Gráfico 3), tem-se dados mais específicos, sobre os assuntos relacionados ao *Merchandising*. O primeiro é como os clientes do Mercado Santa Rita entendem sobre o significado da palavra *merchandising* (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Significado de *Merchandising*, de acordo com os clientes do Mercado Santa Rita -
Lauro de Freitas/BA - 2017



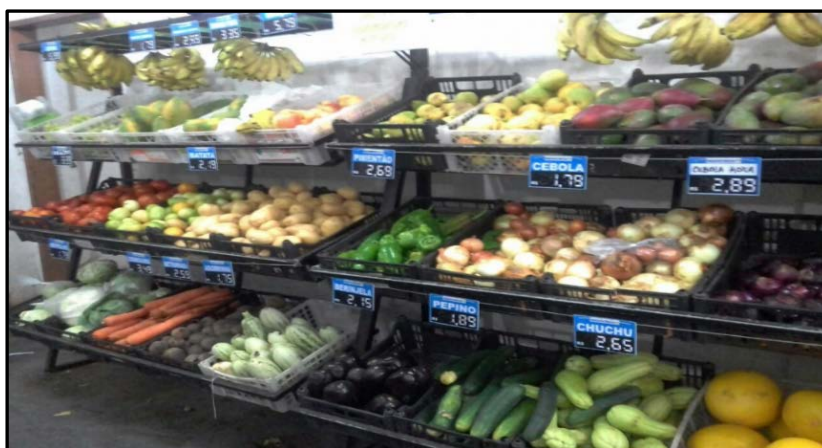
Fonte: Elaboração própria, 2017.

De acordo com os conceitos trazidos no tópico 3.3, apenas 3 clientes, ou seja, aproximadamente 8%, associaram *merchandising* a uma forma de exposição dos produtos, como

por exemplo, a sua organização e disposição, bem como a exposição dos preços; os demais clientes apresentaram perspectivas equivocadas do conceito de *merchandising* apresentado, com base na definição de Silva (1990).

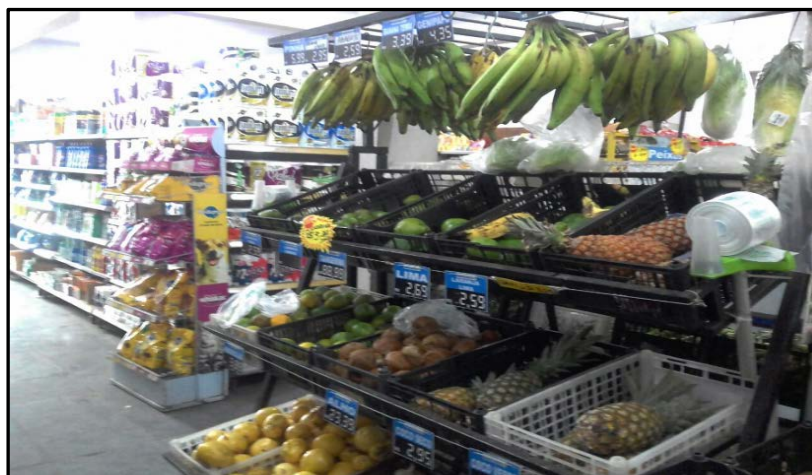
A principal forma de exposição dos produtos no Mercado Santa Rita, é através de prateleiras e gôndolas (Figuras 4 e 5), as quais, arrumadas de forma correta, ocupam pouco espaço e tem bastante área para apresentação dos produtos, sendo este um artifício convincente para o cliente realizar a compra (UNDERHILL, 1999).

Figura 4 - Merchandising na área do horti-fruti do Mercado Santa Rita -
Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Figura 5 - Merchandising na área do horti-fruti do Mercado Santa Rita -
Lauro de Freitas/BA - 2017



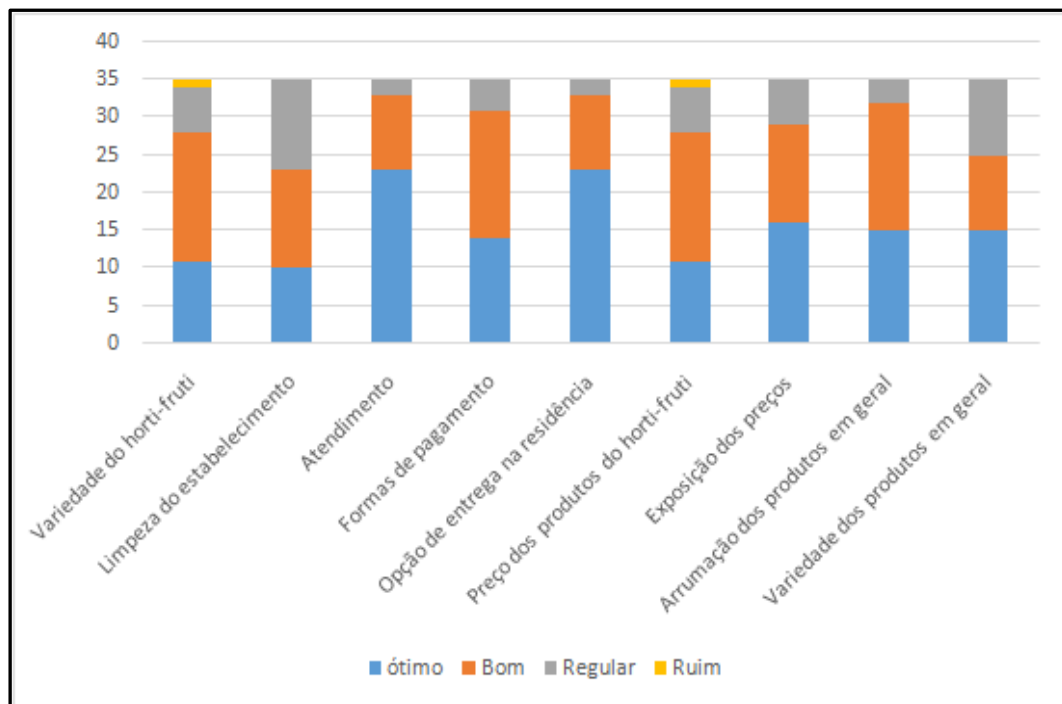
Fonte: Elaboração própria, 2017.

Conforme Figura 4 e Figura 5, pode-se perceber que o preço dos produtos está sinalizado de forma correta, facilitando assim, o consumidor na decisão. Os produtos encontram-se organizados em caixa de plástico, o que permite uma fácil remoção ou arrumação dos produtos alimentícios, bem como facilita a limpeza, estando estes localizados em uma estrutura metálica delimitando um espaço contra o chão. Percebe-se também, que não há falta de produtos para livre escolha dos clientes. Todos estes fatores são considerados positivos para a influência na compra por impulso.

Desta forma, pode-se considerar que os *displays* estão dispostos de forma correta, alinhados com a exposição dos produtos, os tornando assim, mais visíveis e de fácil acesso ao público.

Diversos itens foram listados, desde a qualidade, a disponibilidade e a variedade dos produtos em geral do mercado, perpassando sobre a exposição das mercadorias dos produtos do horti-fruti e de seus preços. Também foi contemplada a qualidade de atendimento, as formas de pagamentos, e foi solicitado aos clientes do Mercado Santa Rita para os classificarem entre: ótimo, bom, regular e ruim (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Classificação de aspectos do Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017

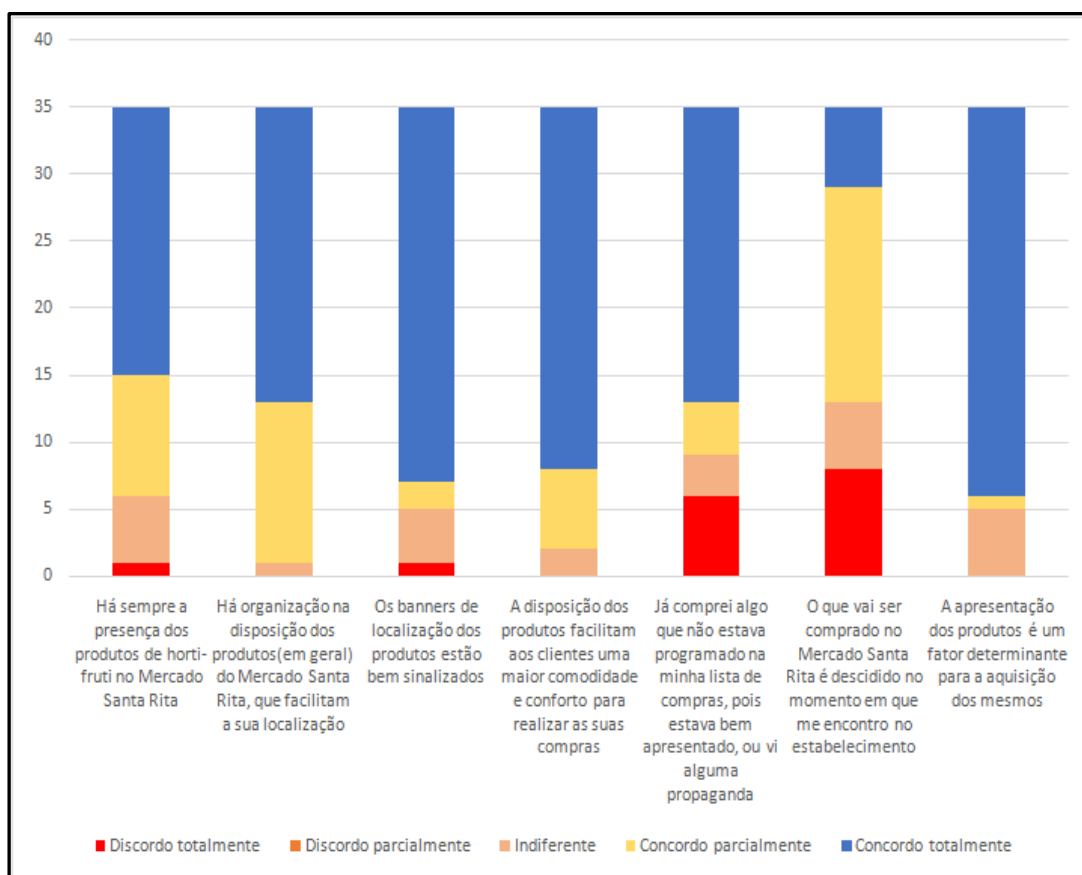


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Percebe-se que os itens classificados de forma mais positiva para o Mercado Santa Rita (Gráfico 5), foram: o atendimento e as opções de entrega na residência, com respectivamente, 23 (66%) marcações como ótimo e 10 (29%) como bom. Os pontos que devem receber atenção da organização, do ponto de vista dos consumidores entrevistados e que merecem receber algumas melhorias são: a limpeza do estabelecimento com apenas 10 (29%) votos como ótimo e 12 (34%) como regular. A variedade dos produtos do horti-fruti e seus preços, tiveram apenas 11 (31%) votos com ótimo, 17 (49%) bom, 6 (17%) regular e 1 (3%) ruim.

Completando o questionário, foram realizadas algumas afirmações e foi solicitado aos clientes que classificassem como: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 - Influência do *Merchandising* no ponto-de-venda no Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017



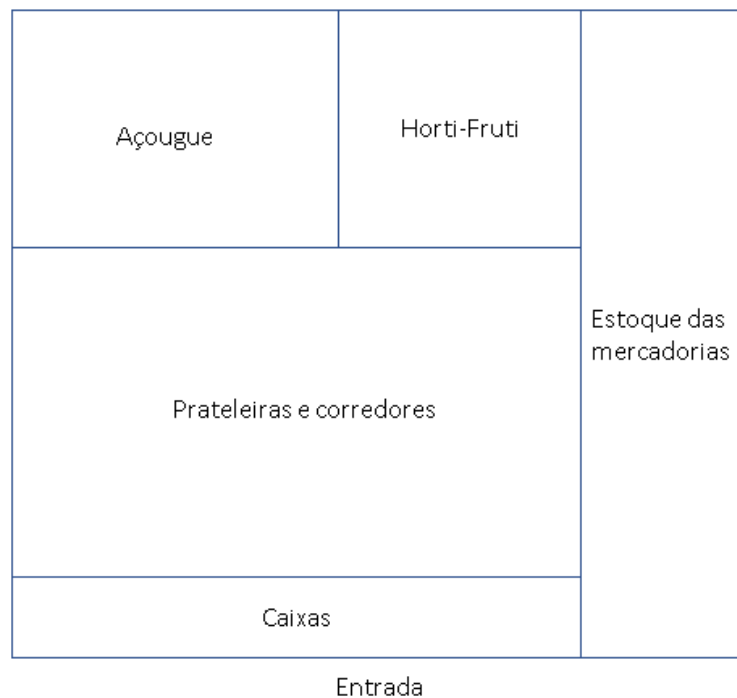
Fonte: Elaboração própria, 2017.

Percebe-se que das afirmações apresentadas as que os clientes mais concordaram é que a apresentação dos produtos é um fator determinante para a sua aquisição, com 29 (83%) votos, seguindo dos *banners* que indicam a localização dos produtos, que por estarem bem localizados, os consumidores encontraram os produtos facilmente, este item teve 28 (80%) votos de confirmação total, sucedido das disposições dos produtos do Mercado Santa Rita que facilitam aos consumidores uma maior comodidade e conforto para realizar as suas compras com 27 (77%) votos com concordância total.

O horti-fruti fica localizado em sua parte final do Mercado Santa Rita, o que pode diminuir diretamente a quantidade de pessoas circulantes nesta área. Se este setor localizasse na área inicial do Mercado, a circulação de pessoas iria ser muito maior e conseqüentemente a demanda por estes produtos também. A *Figura 6*, demonstra o layout e localização do setor de horti-fruti do Mercado Santa Rita.

Figura 6 - Esboço da localização do setor de Horti-fruti, Mercado Santa Rita -

Lauro de Freitas/BA - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Com relação ao *merchandising*, percebe-se que cerca de 62% dos entrevistados sempre adquirem produtos que não estavam no planejamento de suas compras e 22 (62%) clientes sempre

ou quase sempre fazem o planejamento de suas compras no momento em que se encontram no estabelecimento, e a sua atenção é despertada por conta da arrumação do produto, ou da sua forma de exposição, influenciando o comprador a efetuar a aquisição de um determinado produto, justamente por conta do *merchandising*. Desta forma, o *merchandising* como ferramenta de retenção e atração de clientes é bem utilizado no Mercado Santa Rita.

6.9 RESULTADOS

A principal característica das empresas de pequeno porte e/ou empresas familiares é a junção da propriedade e gestão, que em determinados momentos podem dificultar o desenvolvimento das organizações e até mesmo a sua continuidade (ORGE, 2013).

O mesmo ocorre com o Mercado Santa Rita, onde se tem a figura da gestão e propriedade sendo ocupadas pela mesma pessoa, no caso o Sr. Luiz Eustímio, a primeira ação ao ser tomada pela gestão do Mercado Santa Rita, é contratar uma consultoria, tendo em vista que haveria uma profissionalização da gestão, para organizar o seu planejamento financeiro e de *marketing*, pois, desta forma, o *marketing* e o *merchandising* poderiam ser aperfeiçoados com o intuito de maximizar os lucros e as vendas, sendo que atualmente os familiares não estão totalmente qualificados para estas atividades.

Apesar do resultado apresentado no Gráfico 4, onde somente 8% dos clientes que responderam o questionário responderam de forma clara o conceito de *merchandising*, percebe-se que no Gráfico 6, 83% dos clientes consideram que a apresentação dos produtos, é um fator determinante para a compra e que aproximadamente 64% dos clientes afirmam que sempre ou quase sempre realizam aquisições de produtos que não estavam programados para a compra.

Mesclando as informações apresentadas aqui, tem-se os dados que cerca de 85% dos clientes afirmam que os *banners* de localização dos produtos estão sempre bem expostos, fato que comprova que mesmo que os clientes não saibam o que é o *merchandising*, percebe-se que ele influencia diretamente com a decisão de compra dos consumidores, corroborando com as definições teóricas apresentadas anteriormente.

Com a observação no Mercado Santa Rita, foi possível identificar pontos positivos (Quadro 3) e negativos (Quadro 4) do *merchandising*.

Quadro 2 - Características positivas do Merchandising - Mercado Santa Rita -
Lauro de Freitas/BA - 2017

Características positivas	Pontos de destaques
Grande diversidade de equipamentos de exposição e baixo custo de implantação	O <i>merchandising</i> provém de diversas técnicas de exposição, a exemplo de placas, <i>banners</i> , adesivos, <i>displays</i> , o que possibilita a diversidade de utilização de ações, bem como os baixos custos de implantação
Repositores	Cerca de 50% do quadro funcional do Mercado Santa Rita, este fator permite que os produtos sempre estejam bem arrumados e apresentados, fazendo com que não haja falta de produtos para aquisição dos clientes
Compras por impulso	Conforme Gráfico 6, percebe-se que as ações de <i>merchandising</i> estão sendo realizadas de forma correta, porém é necessário investir em novas ações para cada vez mais, estimular a compra por impulso dos clientes
Displays/Expositores	Os displays presentes na área de horti-fruti do Mercado Santa Rita, são do tipo prateleira, os quais, organizam e apresentam, de forma correta, os produtos, ao mesmo tempo que economizam espaço no Mercado (Figuras 4 e 5).

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quadro 3 - Características negativas do Merchandising - Mercado Santa Rita -
Lauro de Freitas/BA - 2017

Características negativas	Pontos de destaques
Manutenção	Como o Mercado Santa Rita é considerado uma empresa de pequeno porte, não há tanto auxílio dos fornecedores para a instalação e manutenção dos itens de <i>merchandising</i> , sendo assim, é necessária a criação de uma rotina interna de manutenção das ações de <i>merchandising</i> .
Excesso de informação	É necessário cautela na utilização das ferramentas de <i>merchandising</i> , tendo em vista que quando há muita informação, é possível confundir o cliente e impedi-lo de realiza a compra.
Fachada	A fachada do Mercado Santa Rita não é expressiva e necessita de reparos, fator que pode repulsar possíveis clientes adentrarem no estabelecimento.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Com as informações colhidas através da aplicação dos questionários (Apêndice A), foi possível estruturar as principais características da organização (Quadro 5) e os pontos de melhoria (Quadro 6) do Mercado Santa Rita, Lauro de Freitas/BA, 2017, através do ponto de vista dos clientes.

Quadro 4 - Pontos gerais de destaque do Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017

Características	Pontos de destaque
Atendimento	De acordo com 95% dos clientes que responderam o questionário, o atendimento é ótimo ou bom, sendo assim, é necessário que a qualificação dos profissionais de atendimento se mantenha ou se aperfeiçoe.
Localização	A localização também é um dos principais pontos de atração e retenção dos clientes, tendo em vista que 97% dos clientes que responderam o questionário residem no mesmo bairro que o Mercado Santa Rita, sendo assim, é necessário que a organização se mantenha neste local e tente se expandir.
Preço	Da mesma forma, percebe-se que 80% dos clientes entrevistados consideram os preços dos alimentos do horti-fruti como ótimo ou bom, sendo assim, o mercado Santa Rita, tem que manter as parcerias com os fornecedores, bem como procurar negociações mais vantajosas, para diminuir os custos dos produtos e consequentemente abaixar o preço para os consumidores.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quadro 5: Pontos gerais de melhoria e de possíveis intervenções a serem observadas pelo Mercado Santa Rita - Lauro de Freitas/BA - 2017

Características	Pontos de melhoria	Possíveis ações de intervenção
Limpeza	Percebe-se, pela opinião dos clientes do Mercado Santa Rita (34%), que a limpeza é classificada como regular, isso deve ser verificado pela gestão do mercado, tendo em vista que é um fator preponderante para permanência e retenção dos clientes.	Realizar limpezas em horários específicos no Mercado, bem como ter sempre algum funcionário de prontidão para qualquer eventualidade (quebra de produtos, quedas).
Variedade dos produtos em geral	A variedade dos produtos foi classificada por 29% dos clientes entrevistados como regular, principalmente pelo pequeno espaço que o Mercado Santa Rita ocupa e por conta da grande quantidade de repetição dos produtos, desta forma, pode ser necessário que haja uma adequação do layout do mercado.	Diminuir as quantidades de um mesmo produto nas prateleiras/gôndolas para poder apresentar uma maior variedade para os consumidores. Para tanto, é necessário que uma arrumação seja realizada também nos estoques.
Arrumação dos produtos	Cerca de 57% dos clientes classificaram a arrumação como regular ou ruim, desta forma, versando com o item de variedade dos produtos, seja necessário que haja uma adequação do espaço físico para melhorar a arrumação dos produtos.	Ter sempre um funcionário de prontidão para reorganizar os produtos que são tirados de sua posição inicial pelos próprios clientes e reformular a organização já existente, para atrair mais clientes.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

6.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de realizar ações de promoção para se destacar da concorrência e conquistar o possível cliente, o Mercado necessita se utilizar de outros artifícios para que consiga gerar ainda mais lucro e não perder os clientes já existentes.

Conforme Quadro 3 e Quadro 5, percebe-se que há diversos pontos positivos tanto por conta do *merchandising* quanto de modo geral no Mercado Santa Rita (Figura 4 e Figura 5), fator este que pode influenciar positivamente na decisão de compra do cliente do mercado, sendo isto, confirmado através dos Gráfico 5 e Gráfico 6, com as informações obtidas através dos questionários (Apêndice A).

Um ponto que merece um enfoque, no sentido de melhoria, é o da variedade dos produtos em geral do estabelecimento (Gráfico 5). Bem como, é necessário um aperfeiçoamento do *merchandising*, tendo em vista que aproximadamente 23% dos clientes já tem uma lista pré-estabelecida do que será adquirido, juntamente com 17% dos clientes que afirmam que nunca são influenciados pelo meio externo, no caso, o próprio Mercado.

O problema da pesquisa e o objetivo geral foram respondidos através dos aportes teóricos apresentados no trabalho, bem como as respostas dos clientes, apresentado no Gráfico 6. Os objetivos específicos foram respondidos através dos Gráficos 2, 3, 5 e 6. Desta forma, é necessário que a organização invista em propaganda, tais como: carro de som, panfletagens, vinculações nas rádios para atrair novos públicos, tendo em vista que 97% dos entrevistados são moradores do mesmo bairro em que o mercado está localizado, sendo a maioria do sexo feminino e com idade igual ou superior a 50 anos, sendo que a maioria é influenciada pelo *merchandising*, conforme Gráficos 5 e 6.

Desta forma, percebe-se que a comodidade dos clientes é fator preponderante para a realização de compras no local. Sendo assim, o Mercado Santa Rita tem de adotar novas estratégias para atrair novos públicos e incentivar a compra dos clientes, fator que só trará benefícios para a organização, tendo em vista que impactará de forma positiva na receita do empreendimento. Fatores que se trabalhados de forma correta, só tendem, também, a melhorar a perspectiva que o cliente tem do mercado e o próprio relacionamento com os consumidores e o clima organizacional da empresa.

REFERÊNCIAS

AMCHAM. **Empresas familiares avançam, mas, lutam contra mortalidade na segunda e terceira geração**, 2014. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/empresas-familiares-avancam-mas-lutam-contra-mortalidade-na-segunda-e-terceira-geracao-1091.html>>. Acesso em: 19 out. 2016.

BEMFICA, Andrios. **Representação gráfica dos dados estatísticos**. Disponível em: <<http://professorandrios.blogspot.com.br/2011/08/representacao-grafica-de-dados.html>>. Acesso em: 01 out. 2016.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel. **Retail management: a strategic approach**. Upper Saddle River: Prentice Hall. 1998.

BERNHOEFT, Renato; MENEZES, Paulo Lucena; MARTINS, Ives Gandra da Silva. **Empresas Familiares Brasileiras (Perfil e perspectiva)**. São Paulo: Negócio LTDA. 1999.

BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto-de-venda**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. 2001. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

BRASIL. Lei complementar n. 123, de 20 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 6 out. 2016.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma nova perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Antônio; CRESCITELLI, Edson. **Marketing promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Antônio; TALARICO, Edson Gomes. **Marketing Promocional: Descobrimos os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ERMINI, Marcelo. **A importância do merchandising para o pequeno varejo**, 2004. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/industria/radar-tecnico/marketing/a-importancia-do-merchandising-para-o-pequeno-varejo-90963>>. Acesso em: 6 out. 2016.

FINGER, Fabiano. **Planejamento estratégico: as melhores táticas para analisar a concorrência**. Santa Catarina. 2015. Disponível em: <<http://www.similarweb.com.br/planejamento-estrategico-as-melhores-taticas-para-analisar-a-concorrenca/>>. Acesso em: 27 maio 2016.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GEARY, David. **O impacto visual de sua loja: o primeiro passo para atrair clientes**. Tradução de Valéria Silva Bacon. Belo Horizonte: CITC/CDL-BH, 1998.

GERSICK, Kelin et al. **Generation to generation: file cycles of the Family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GOUVEIA, Fágner Sousa et al. **O marketing e sua importância para o varejo**. v. 4, n. 1. 2011.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas 2013: menos da metade (47,5%) das empresas sobrevivem após quatro anos de atividade**. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=2977&busca=1&t=demografia-empresas-2013-menos-metade-47-5-sobrevivem-quatro-anos-atividade>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT). **Censo das empresas brasileiras em 2012**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras-2012>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO (IBPT). **Empresas ativas por cidade**. 2012. Disponível em: <<http://empresometro.com.br/Site/Estatisticas>>. Acesso em: 12 out. 2016.

JUSTE, Antônio Donizeti. **A empresa familiar**. São Paulo: Proview, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Marcos Vinicius Bonfim Garcia; MONTEIRO, Augusto de Olivera. **As condições de competitividade e as estratégias empresariais do setor varejista de supermercados de Salvador-bahia**. Seget, Salvador. 2010.

OCHOA, Carlos. **Amostragem não probabilística**: amostra por conveniência. Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/amostra-conveniencia/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

ORGE, Carlos Alberto. **Introdução a Finanças e Mercado de Capitais**. São Paulo: Ciência Moderna, 2013.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo, 1999.

ROMERO, Rubens. **Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Erica, 1998.

SANTORO, Bernardo. **A crise brasileira atual é culpa da crise mundial de 2008?** Março, 2015. Disponível em: <<http://www.institutoliberal.org.br/blog/a-crise-brasileira-atual-e-culpa-da-crise-mundial-de-2008/>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

SCHEWE, Charles, SMITH, Reuben. **Marketing**: Conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quinze dicas para não errar no ponto de venda**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quinze-dicas-para-nao-errar-no-ponto-de-venda,a2c8634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 2 out. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).

Relatório Especial: Empresas familiares. Disponíveis em:

<www.observatorio.sebrae.com.br/midias/downloads/08032016141915.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).

Artigos para MPE's, 2005. Disponível em: <[http://www.sebrae-](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410)

[sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410)>. Acesso em: 19 out. 2016.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em:

<<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 6 out. 2016.

SILVA, Joaquim Caldeira. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; ALMEIDA, Renée. **Varejo 2.0: Uma guia para aplicar redes sociais aos negócios**. São Paulo: Elsevier, Campus, 2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras: A ciência do consumo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WHARTON. **Os homens compram, as mulheres vão às compras: homens e mulheres têm diferentes prioridades na hora de comprar**. 2007. Disponível em:

<<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/os-homens-compram-as-mulheres-vaio-as-compras-homens-e-mulheres-tem-diferentes-prioridades-na-hora-de-comprar/>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO MERCADO SANTA RITA, NA CIDADE DE LAURO DE FREITAS - BA

Local de aplicação: Mercado Santa Rita, Lauro de Freitas/BA

Datas de aplicação: 7, 14, 21 de janeiro e 4 e 11 de fevereiro do ano de 2017.

Público alvo da aplicação: Consumidores ativos da área de Horti-Fruti do Mercado Santa Rita
Olá, poderia responder este rápido questionário a respeito do merchandising apresentado pelo Mercado Santa Rita, por favor?

Este questionário, faz parte de meu trabalho de conclusão de curso, intitulado de: MERCADO SANTA RITA (LAURO DE FREITAS/BA-2017): A INFLUÊNCIA NA DECISÃO DE COMPRA A PARTIR DO MERCHANDISING, onde a sua resposta, é muito importante, para execução do meu trabalho e para o próprio Mercado Santa Rita.

Merchandising é qualquer técnica, ação ou material de promoção utilizado no ponto-de-venda que propicia uma melhor informação e visibilidade a produtos, marcas e serviços, com o intuito de influenciar a tomada de decisão de compra dos consumidores. (BLESSA, 2006)

1 - Qual a sua faixa etária?

- () 18 a 25 anos
- () 26 a 33 anos
- () 34 a 41 anos
- () 42 a 49 anos
- () Acima de 50 anos

2 - Qual o seu gênero:

- () Masculino
- () Feminino

3 - Você mora no mesmo bairro do Mercado Santa Rita?

- () Sim
 () Não

4 - Para você, o que seria merchandising?

- () Marketing
 () Preço dos produtos
 () Formas de exposição dos produtos
 () Propaganda televisiva
 () Outro. Qual? _____

5 - Por favor, classifique os itens abaixo entre:

Item	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Variedade do horti-fruti				
Limpeza do estabelecimento				
Atendimento				
Formas de pagamento				
Entrega				
Preço dos produtos de horti-fruti				
Exposição dos Preços				
Arrumação dos produtos em geral				
Variedade dos produtos				

6 - Qual o motivo pelo qual você realiza compras no Mercado Santa Rita?

- () Por causa dos preços
 () Por ser perto de onde moro
 () Por gostar do atendimento prestado
 () Por já conhecer os funcionários e os donos
 () Pela qualidade, organização e apresentação dos produtos

Influência do Merchandising no ponto-de-venda no Mercado Santa Rita na Cidade de Lauro de Freitas - BA					
Legenda:					
1 - Discordo totalmente;					
2 - Discordo parcialmente;					
3 - Indiferente;					
4 - Concordo parcialmente; e					
5 - Concordo totalmente.					
1 - Há sempre a presença dos produtos de horti-fruti no Mercado Santa Rita.	1	2	3	4	5
2 - Há organização na disposição dos produtos (em geral) do Mercado Santa Rita, que facilitem a sua localização.	1	2	3	4	5
3 - Os banners de localização dos produtos do horti-fruti estão bem sinalizados.	1	2	3	4	5
4 - A disposição dos produtos facilita aos clientes uma maior comodidade e conforto para realizar as suas compras.	1	2	3	4	5
5 - Já comprei algo que não estava programado na minha lista de compras, pois estava bem apresentado, ou vi alguma propaganda.	1	2	3	4	5
6 - O que vai ser comprado no Mercado Santa Rita, se é decidido no momento em que me encontro no local.	1	2	3	4	5
7 - A apresentação dos produtos foi fator determinante para que a aquisição dos mesmos fosse realizada.	1	2	3	4	5

7 AS VANTAGENS DOS 4 PS¹ DO MARKETING APLICADAS A UMA EMPRESA DE CLUSTER: UM ESTUDO DE CASO DA STYLUS MOTOPEÇAS E ACESSÓRIOS (SALVADOR - BAHIA 2017)

Taiane Sousa Araújo dos Santos²

RESUMO

Este artigo tem como finalidade analisar o posicionamento, através do *mix de marketing*, da organização Stylus Motopeças e Acessório, no *Cluster* de moto peças, localizado na Djalma Dutra no ano de 2017, através do teórico Zacarelli. Foi feito o seguinte questionamento – Como aplicar os 4 Ps do *marketing* na Stylus Motopeças e acessórios para torná-la um diferencial no *Cluster* de moto peças? Um dos objetivos da pesquisa é de demonstrar como o composto de *marketing* aplicado de forma estratégica pode tornar a organização diferenciada no meio do *Cluster*. A metodologia aplicada foi à abordagem dedutiva descritiva, através da observação com uso de questionário e da pesquisa bibliográfica, utilizando o estudo de caso na empresa Stylus Moto Peças e Acessórios, localizado em um *Cluster* de moto peças e acessórios de moto. A pesquisa resultou em uma análise dos pontos positivos, negativos e a serem melhorados. A exemplo de pontos negativos, tem-se: boa parte das lojas não expõe todos os seus produtos. Já em pontos positivos, pode-se apontar a cooperação entre as empresas. E por fim, em pontos a melhorar, pode-se citar: A maioria das lojas estão classificadas como regular no requisito garantia. Ao identificar os pontos negativos, estes podem ser modificados, da mesma forma que os pontos de melhorias para que assim as empresas possam alavancar suas vendas. Pode-se concluir ao analisar os resultados que muitas das lojas dentro do *Cluster* não utilizam todas as ferramentas do *marketing*, podendo a Stylus Motopeças ao utilizar de forma eficiente o *mix de marketing* se diferenciar diante as outras lojas e assim atrair e manter mais clientes.

Palavras-chave: Microempresa. *Mix do Marketing*. *Cluster*.

¹ Produto, Preço, Praça, Promoção.

² Graduanda do curso de Bacharelado em administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - 8º Semestre. E-mail: araujotaiane6@gmail.com

ABSTRACT

This article purpose of analyzing the positioning, through the marketing mix, of the Stylus Motopeças e Acessórios organization in the Cluster of motorcycle parts, located in Djalma Dutra in the year 2017, through the theoretical Zacarelli. The following question was asked - How to apply the 4 Ps of the marketing in the Stylus Motopeças e Acessórios to make it a differential in the Cluster of motorcycle parts? One of the objectives of the research is to demonstrate how the marketing compound strategically applied can make the organization differentiated in the middle of Clusters. The methodology applied was to the descriptive deductive approach, through observation using questionnaire and bibliographic research, using the case study in the company Stylus Motopeças e Acessórios located in a Cluster of motorcycle parts. The research resulted in an analysis of the positives, negatives and improvements. Like negative points, one has: many stores do not expose all their products. On the positive side, one can point out the cooperation between companies. And finally, in points to improve, it can be mentioned: most stores are classified as regular in the warranty requirement. By identifying the negative points, these can be modified, as well as the points of improvement so that companies can leverage their sales. It can be concluded by analyzing the results that many of the stores within the Cluster do not use all the tools of marketing, and the Stylus Motopeças e acessórios can efficiently use the marketing mix to differentiate itself from other stores and thus attract and retain more customers.

Keywords: Cluster. Marketing Mix. Micro Enterprise.

7.1 INTRODUÇÃO

O composto mercadológico ou composto de *marketing* é conhecido também como *marketing mix*, definido por Kotler (1998, p. 97) como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo". O composto mercadológico é formado pelo produto, pelo preço, pela praça e pela promoção, chamando-o assim de 4 Ps do *Marketing*.

O produto é um item muito importante no composto de *marketing*, pois é ele quem se comunica com o cliente, representando a organização e seu nível de qualidade. Ele precisa estar de acordo com as necessidades e desejos do seu público alvo, pois assim haverá demanda sobre ele, de acordo com Kotler (2000).

O preço de acordo com Eugênio (2016), é definido a partir de uma ação de *marketing*, porque é importante conhecer o seu consumidor, os seus concorrentes, o seu mercado de atuação e outros aspectos para então definir qual o preço que ele vai ter para o seu cliente, buscando competitividade. Entra neste P também os descontos e promoções que o produto vai ter para se popularizar. Nessa hora avalia-se ainda qual a margem de lucro que deseja ter com cada venda, e para isso é preciso saber qual o custo que ele tem para a sua empresa.

A praça se refere ao local onde o produto será vendido, se será em loja física, loja virtual, por venda direta, indireta, de acordo com o objetivo da organização, com o estudo do mercado e de acordo com o público alvo no qual a empresa quer atingir.

De acordo com *Casa de consultoria* (2011), a promoção deve englobar mais do que um sistema de publicidade, deve constituir um sistema capaz de motivar o consumidor e integrá-lo ao processo de venda e produção. Na hora de pensar na promoção de um produto é importante avaliar quais são os meios de divulgação mais eficientes.

Diante do exposto, o tema deste artigo é analisar o posicionamento, através do *mix* de *marketing*, da organização Stylus Motopeças e Acessório, no *Cluster* de moto peças, localizado na Djalma Dutra no ano de 2017. A partir daí tem-se a seguinte problemática: - Como aplicar o *mix do marketing* nesta organização para torná-la um diferencial no *Cluster* de moto peças, conforme o teórico Zaccarelli?

Por se tratar de um tema inovador e pouco falado, é de extrema relevância abordá-lo a fim de ter maior conhecimento sobre este e fazer as considerações necessárias para poder utilizá-lo.

Acredita-se que este artigo é importante para o meio acadêmico, pois além de ser pouco discutido abrange o conhecimento dos futuros administradores, em saber aplicar o

conhecimento estudado na prática, através do estudo de caso da loja Stylus Motopeças e Acessórios.

Saber aplicar de forma eficiente os 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) do *marketing* em uma empresa de *Cluster*, traz vantagens competitivas à organização, em relação as demais. Além do mais, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2014) de cada 10 (dez) empresas, 6 (seis) não sobrevivem após 5 (cinco) anos de atividade, o que poderá mudar o quadro de falência das organizações ao utilizar de forma eficiente o composto do *marketing*.

Ao aplicar as estratégias dos 4 Ps do *marketing*, as organizações tendem a crescer, pois aumentam a participação de mercado, fazendo com que seja necessário a contratação de novos funcionários e assim contribui para diminuição do desemprego, Além disso, há uma influência no aumento do Produto Interno Bruto - PIB, pois se uma quantidade significativa das empresas (principalmente as micro e pequenas empresas) utilizarem o *mix* de *marketing* de forma correta e com conhecimento, haverá um aumento do lucro que afetará o PIB, pois de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014) as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor e também empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira.

Sendo assim o objetivo geral é o de descrever os principais aspectos do *mix* mercadológico da Stylus Motopeças e Acessórios dentro do *Cluster*, tendo como objetivo específico comparar esses 4 Ps da empresa com as demais firmas do mesmo ramo, e averiguar a efetividade do composto do *marketing* como um diferencial da organização, pois assim será possível avaliar como os 4Ps do *marketing* aplicado de forma estratégica pode tornar a organização diferenciada no meio de *Clusters*.

O presente artigo divide-se em 6 (seis) tópicos: A introdução, que apresenta o tema, problemas, objetivo e justificativa; referencial teórico que retrata os principais conceitos de micro empresa, associando ao *mix* do *marketing* e ao *Cluster*, este tópico é denominado de “Os 4 Ps do marketing aplicados em uma microempresa localizada em uma área de *Cluster*”; depois, vem a metodologia, que retrata os principais conceitos de método científico do trabalho que foi a abordagem dedutiva qualitativa; seguido do estudo de caso na empresa Stylus Motopeças e Acessórios que está dentro de um *Cluster*, segundo a visão do teórico Zacarelli, este tópico é denominado de “Os 4 Ps aplicados nas empresas de moto peças localizada em uma área de *Cluster*, segundo a visão de Zacerelli”; e finalmente vem os resultados e as conclusões.

7.2 OS 4 PS DO *MARKETING* APLICADOS EM UMA MICRO EMPRESA LOCALIZADA EM UMA ÁREA DE *CLUSTER*

Na legislação brasileira, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são definidas de acordo com o faturamento (artigo 3º da Lei Complementar nº 123). Microempresa (ME) é toda a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que receba, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Empresa de Pequeno Porte é aquela que, em cada ano-calendário, tenha 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).

Devido ao limite de faturamento, o regime tributário dessas empresas enquadra-se no SIMPLES³ Nacional, que proporciona vantagens para as empresas. Esse regime tributário é simplificado, porque unifica o recolhimento dos tributos, tornando um facilitador para essas organizações.

De acordo com o SEBRAE (2014) as micro e pequenas empresas são as principais causadoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Os dados mostram a importância de estimular e qualificar os empreendimentos de menor porte, pois individualmente, uma empresa representa pouco, mas em conjunto, elas são cruciais para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas.

De acordo com o SEBRAE (2014), as Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm aumentando gradativamente sua importância na economia nacional. Chegou-se a conclusão que em termos agregados esta participação era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011. Esta participação cresceu tanto em serviços como no comércio tendo se reduzido um pouco na atividade industrial, onde preponderam médias e grandes empresas que se beneficiam de economias de escala.

A importância das MPE neste período é ressaltada em todas as extensões e em todas as atividades:

No Setor de Serviços as MPE - geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores; e, pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período. No Setor de Comércio as MPE - geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor;

³ SIMPLES é a sigla para Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período. E no Setor Industrial as MPE – geraram 22,5% do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período (SEBRAE, 2014, p. 55).

Como pôde ser observado as MPEs tem uma participação significativa na economia nacional, de acordo com o SEBRAE (2014), essa participação pode ser alavancada com a utilização do *marketing* nas empresas, pois de acordo com Kotler (2000) *marketing* é a tentativa de satisfazer as necessidades e desejos do seu público-alvo, de forma a suprir as indigências lucrativas. Uma das formas de fazer isso é utilizando os 4 Ps do *marketing* (Produto, Praça, Preço e Promoção) (criados por Phillip Kotler). Este *mix* definido por Kotler (1998, p. 97) como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo". Essas ferramentas precisam ser bem definidas e utilizadas conjuntamente para que a estratégia empresarial tenha sucesso.

“Um *mix* de produto (também chamado sortimento de produto) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda.” (KOTLER, 2000, p. 420). O produto está diretamente relacionado à oferta ou serviço e suas características. Por isso, são considerados o tamanho, as qualidades físicas, as cores, as funcionalidades, a embalagem entre outros fatores. “As empresas têm classificado tradicionalmente os produtos em termos das características: durabilidade, tangibilidade e uso (consumido ou empresarial). Cada tipo de produto tem uma estratégia apropriada do *mix* de *marketing*.” (KOTLER, 2000, p. 418). O produto ao ganhar valor, deixa de ser apenas um objeto e torna-se algo desejado de grande utilidade. “O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.” (KOTLER, 2000, p. 33).

Preço é um dos elementos mais importantes do *mix* de *marketing*, pois é ele o responsável pela receita da organização, mas para isso é preciso que seja analisado o público alvo o qual se deseja atingir, pois é preciso alinhar de acordo com os custos e o quanto o consumidor pode pagar.

O preço é o elemento do *mix* de *marketing* que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário as características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição. Ao mesmo tempo, a concorrência de preços é o maior problema com o qual as empresas se deparam. E mesmo assim muitas empresas não lidam bem com a determinação de preços. Os erros mais comuns são: a determinação de preços é demasiadamente orientada para custos; os preços não são revistos com suficiente frequência para capitalizar mudanças de mercado; os preços são determinados

independentemente do restante do mix de marketing, em vez de ser um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado, e os preços não variam de acordo com diferentes itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra (Kotler, 2000, p. 476).

A localização diz respeito ao ponto de distribuição que o produto será vendido, levando em consideração o valor do imóvel, o público alvo, a concorrência, entre outros fatores que sejam estratégicos para a venda. Por isso é importante escolher o local específico que tenha demanda para o tipo de produto ofertado.

Tendo em vista o relacionamento entre o intenso movimento e os altos aluguéis, os varejistas devem decidir sobre os locais mais vantajosos para sua loja. Podem utilizar uma variedade de estratégias para avaliar localizações, incluindo a medição do tráfego de pessoas, pesquisas de hábitos de compra de consumidores e análises de localizações de concorrentes. Vários modelos para determinar localizações já foram formulados (KOTLER, 2000 p. 550).

Em promoção o que se deve considerar são as táticas de divulgação que devem ser utilizadas na empresa. Alguns dos instrumentos que podem ser utilizados são *marketing* direto, *marketing* digital, ações promocionais de vendas, entre outros.

Os varejistas utilizam uma grande gama de ferramentas de promoção para gerar tráfego e compras. Colocam anúncios, fazem liquidações, emitem cupons de descontos e promovem frequentes programas de recompensa aos compradores, distribuem amostras de alimentos nas lojas e cupons nas prateleiras ou caixas. Cada varejista deve utilizar ferramentas de promoção que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem (KOTLER, 2000 p. 549).

Porter (1998) foi o primeiro autor a utilizar o conceito de *Cluster* para descrever um conjunto de empresas que formam um conglomerado para competir com outras, não pertencentes ao agrupamento, ou ainda, para competir com outro *Cluster*. É importante ressaltar que as contribuições de Porter são consideradas de grande impacto para o surgimento de pesquisas sobre *Clusters*. Ainda segundo Porter (1998), o conceito de *Cluster* refere-se à concentração de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas, existentes em uma determinada área geográfica, que competem, mas também cooperam entre si.

Pode-se dizer que cluster é uma aglomeração de firmas ou de atividades econômicas relacionadas, de tamanho significativo, com auto-sustentação em uma dada localidade ou região. Neste sentido, o *cluster* corresponde ao conceito de cadeia de produção, indo desde as atividades extrativas ou de produção dos insumos até o consumidor final. Pode ser também que estejam incluídas outras firmas complementadoras ou mesmo instituições ou firmas de apoio (WOILER 2008, p. 156).

Os *Clusters* têm capacidade de assumir diversas formas, dependendo da sua complexidade, podendo ocorrer em vários tipos de ramos, sendo de grande ou de pequeno porte, em vários níveis geográficos e podem ser encontrados em economias avançadas ou em desenvolvimento (PEREIRA, OLIVEIRA; TECIA, 2016 *apud* PORTER, 1999).

O *Cluster* é constituído por uma entidade que surge com características próprias que não pode ser propriedade ou planejado por ninguém, existe de forma natural mesmo que as empresas que participem do *Cluster* não saibam da sua existência (ZACCARELLI, 2003).

Os *Clusters* podem ser completos ou incompletos, O *Cluster* completo é aquele que consegue se organizar em torno de um objetivo em comum e tentando interferir nas decisões do poder executivo e legislativo para assim defender seus interesses. O Quadro 1 mostra as 9 (nove) características de um *Cluster* completo (PEREIRA, OLIVEIRA; TECIA, 2016 *apud* ZACCARELLI, 2003).

Quadro 1 - Características de um *Cluster* completo

REQUISITOS PARA O CLUSTER COMPLETO
1. Alta concentração geográfica;
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio que esteja relacionada ao produto ou serviços;
3. Empresas altamente especializadas;
4. A presença de várias empresas do mesmo tipo;
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
6. Ampla cooperação entre as empresas;
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente;
8. Uniformidade de nível tecnológico;
9. Cultura de sociedade adaptada às atividade do <i>cluster</i> .

Fonte: ZACCARELLI, 2003, p. 200.

Sabendo que o *Cluster* é completo, 3 (três) categorias são instituídas: “crescimento potencial de competitividade assume posição máxima e a condição de liderança ampla de mercado do *Cluster* e restrição à expansão de resultados proporcionais á competitividade” (ZACCARELLI et al, 2008, p. 87).

Já o *Cluster* incompleto é aquele que não atende completamente as 9 (nove) características descritas no quadro 1 sua tendência é se aprimorar para se tornar um *Cluster* completo, mas sua evolução é lenta e natural e só perde em competitividade para um *Cluster* completo (ZACCARELLI, 2003).

Para ter vantagem competitiva em um aglomerado é preciso que as empresas interajam entre si, para assim obter melhores resultados como acontece nos *Clusters* completos; além de estarem bem localizados em seu espaço. “A cooperação acaba surgindo naturalmente, evidentemente se a cooperação for organizada, poderá ser mais eficaz” (ZACCARELLI, 2003, p. 205).

No *Cluster* a cooperação existe, pois caso não ocorra à empresa terá problemas de se manter dentro do *Cluster*, tendo noção que o mercado em que estar situado pertence ao *Cluster* e não a outra empresa porque se uma firma fica mais poderosa do que as outras ela domina as demais e o *Cluster* desaparece (KWASNICKA, 2005).

De acordo com Porter (1999) os agregados influenciam a competitividade de 3 (três) grandes formas: Primeiro através do aumento da produtividade das empresas; segundo, utilizando o fortalecimento da capacidade de inovação; e finalmente o terceiro, que ocorre pelo estímulo a formação de novas empresas, que reforçam a inovação e aumentam o aglomerado. Quanto maior for à vantagem mais comerciável vão ser os produtos e serviços os aglomerados aumentem a sofisticação da competição significando que ele pode ser mais numeroso com o crescimento da economia (PORTER, 1999). Consideram-se 2 (duas) vantagens competitivas para os *Clusters* que nascem de forma espontânea através do alto agrupamento de lojas que são: A multiplicidade de linhas de produto e os preços se tornam confiáveis (ZACCARELLI, 2003).

Apesar das regalias já existentes em uma organização por participar do aglomerado de *Cluster*, ao aliar os 4 Ps do *marketing* a ela, esta terá vantagens competitivas em relação as demais envolvidas. Pois utilizando esse composto, a empresa não foca apenas em satisfazer o cliente, mas em encanta-lo. “Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.” (KOTLER, 2000, p.56). Se tornando assim um diferencial entre as demais organizações.

7.3 METODOLOGIA

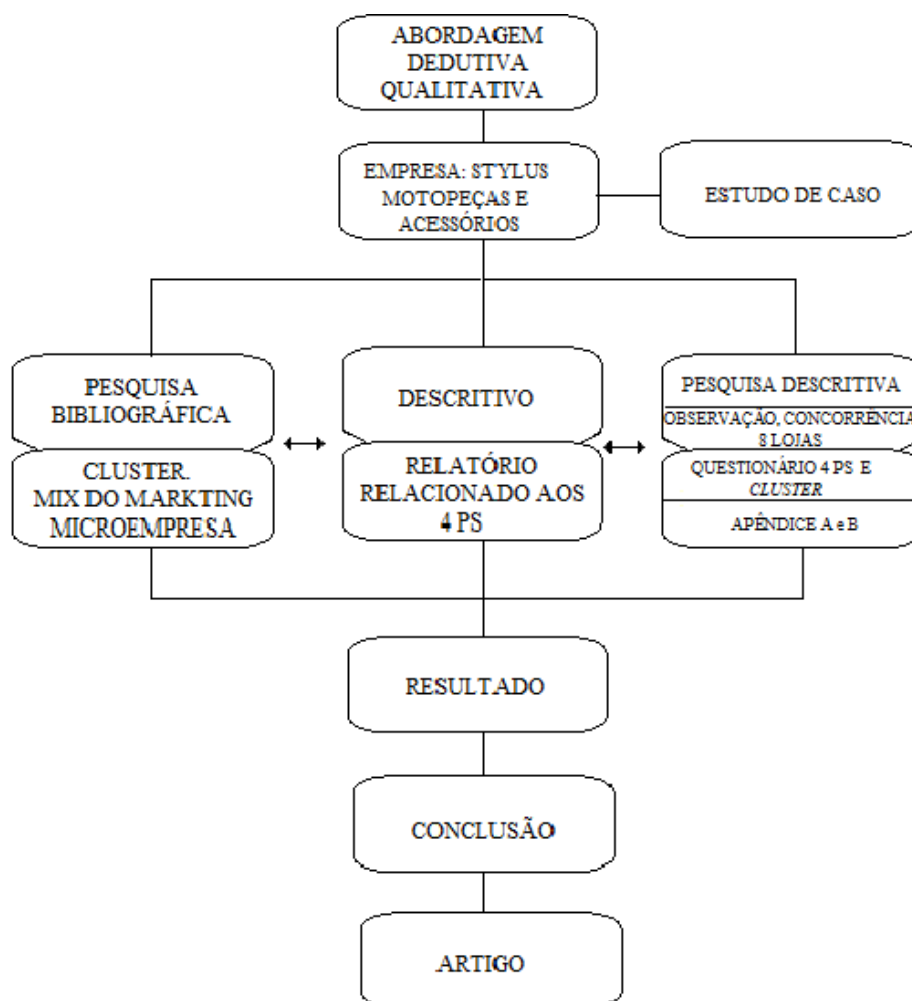
De acordo com Freitas (2013), a Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para constituição do conhecimento, com a finalidade de comprovar sua validade nos diversos âmbitos da sociedade. Sendo assim, a abordagem utilizada nesta pesquisa é a qualitativa, no qual é feita de forma descritiva, explorando as particularidades e os traços subjetivos. Método usado foi o “dedutivo” que é o método que parte do geral e, a seguir,

desce ao “particular” (PRODANOV; FREITAS; GIL, 2008, p. 9), para contemplar o estudo de na empresa. Também foi feita a pesquisa bibliográfica e a descritiva.

A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL 2008, p. 6). Como base da elaboração desta pesquisa foi utilizada artigos científicos, livros, monografias e revistas. As palavras-chave consideradas foram: Microempresa (SEBRAE, 2014); *Cluster* (PORTER, 1998; ZACARELLI, 2003; WOILER, 2008) e *Mix do marketing* (Kotler, 2000).

A pesquisa descritiva foi realizada através de um estudo de caso na Stylus Motopeças e Acessórios a partir dos 4Ps dentro do *Cluster*, segundo o ponto de vista de Zacarelli. Para ser possível essa pesquisa, foi necessário criar um questionário do *Mix do marketing* baseado em observações da concorrência e da quantidade de lojas dentro do *Cluster* de moto peças, no período de 01 a 30 de setembro. Este questionário é encontrado nos Apêndices A e B. Depois do questionário ser respondido, os dados foram comparados para chegar aos resultados e conclusões. A Figura 1 mostra de forma sintética a metodologia utilizada na pesquisa.

Figura 1 - Fluxograma da metodologia aplicada

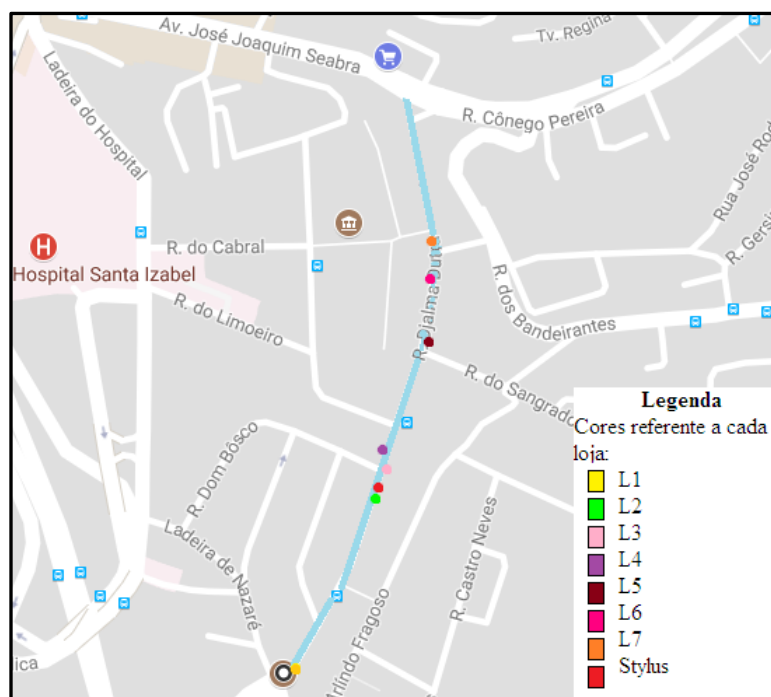


Fonte: Elaboração própria, 2017.

7.4 OS 4 PS APLICADOS NAS EMPRESAS DE MOTO PEÇAS LOCALIZADA EM UMA ÁREA DE *CLUSTER*, CONFORME A VISÃO DE ZACARELLI

O *Cluster* no qual está sendo analisado localiza-se na Rua da Djalma Dutra, esta tem 700 metros e pode ser feito o percurso a pé, no tempo estimado de 8 minutos, pelo *Google Maps*, ilustrado na Figura 2, com as respectivas lojas analisadas do *Cluster*.

Figura 2 - Mapa da Rua Djalma Dutra - Setembro de 2017



Fonte: Adaptação Google maps, 2017.

A rua fica no bairro de Matatu (Figura 2) ao lado de um dos maiores comércios de Salvador, o bairro da Sete portas, assim como este bairro, a Djalma Dutra é um local de alto comércio, tem acesso fácil, pois estar próximo de bairros e vias no centro de Salvador, como o bairro de Nazaré (centro) e Bonocô que é uma via de ligação, a Djalma Dutra tem dois pontos de ônibus que torna a rua ainda mais acessível.

Devido à recessão que o Brasil está vivendo, que começou desde 2015, segundo o IBGE (2017), o qual fez o consumo diminuir, algumas empresas não suportaram e acabaram falindo, isso também afetou algumas das lojas de moto peças e acessórios na Djalma Dutra, o que fez 3 (três) lojas se fecharem. Hoje o *Cluster* é composto por 8 (oito) lojas, algumas além de vender produtos também fazem serviços de mecânica nas motocicletas.

Para saber se o *Cluster* no qual a empresa está inserida é completo, conforme o teórico Zacarelli, ou seja, com todos os requisitos, foi preciso criar um questionário (Apêndice A) identificando as características do *Cluster* de moto peças na Djalma Dutra, e analisando o posicionamento de cada loja nele, assim como suas peculiaridades, para facilitar a compreensão das firmas e do seu papel no *Cluster*. Segue o Quadro 2, de análise do *Cluster*.

Quadro 2 - Posição das lojas no *Cluster* (conforme Zacarelli, 2003) - Djalma Dutra - setembro de 2017

Continua

Características segundo Zacarelli 2003	Lojas								Observação
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	
Alta concentração geográfica na Djalma Dutra	Primeira loja da rua	Distância de 3 min de L1, ao lado da Stylus	Distância de 16 m da Stylus e 22 m de L4	Localizado aproximadamente na metade da rua da Djalma Dutra	52 m de L4 e 76 m de L6	Penúltima loja da rua, a 96 m de L7	Última loja de moto peças da rua	Lacalizada ao lado de L2 e a 22 m de L3	Lojas próximas uma das outras, podendo ser feito todo o percurso a pé, em torno de 8 min
Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio que esteja relacionada ao produto ou serviço	Sim	Sim	Sim	Sim	sim	sim	sim	Sim	Concessionárias, lojas que adaptam som e plotagem em motocicletas e outras relacionadas a motocicletas
Empresas altamente especializadas	Especializada em serviços de mecânica e peças para motociclistas	Especializada em serviços de mecânica	Especializada em serviços de mecânica e peças para motocicletas	Especializada em serviços de mecânica e peças para motocicletas	Seu forte é venda de peças para motocicletas	Especializada em serviços de mecânica e peças para motocicletas	Especializada em serviços de mecânica e peças para motocicletas	Especializada em capacetes e acessórios para motociclistas	Todas as lojas vendem peças e acessórios, porém a maioria é mais restrita a peças e serviços
Presença de várias empresas do mesmo tipo:	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	São 8 lojas do ramo de motocicletas
Total aproveitamento de materiais reciclados ou subproduto	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	As lojas ainda não encontraram formas de aproveitamento dos materiais utilizados
Ampla cooperação entre as empresas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Todas as lojas indicam sua concorrente na falta de algum produto.

Quadro 2 - Posição das lojas no *Cluster* (conforme Zacarelli, 2003) - Djalma Dutra - setembro de 2017

Conclusão

Características segundo Zacarelli 2003	Lojas							Stylus	Observações
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7		
Intensa disputa entre as empresas do mesmo setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Quase todas as lojas trabalham com os mesmos produtos e fazem serviços
Uniformidade do nível tecnológico	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	São todas uniformes em relação à tecnologia
Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	As pessoas vão a este local por saberem que se encontram várias lojas do mesmo setor na região

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O *mix* do *marketing* aplicado em uma organização de forma eficaz traz grandes vantagens competitivas, principalmente no meio de um *Cluster* no qual há alta concorrência. Sendo assim, através do questionário feito no apêndice B, foi necessário avaliar os 4 Ps do *marketing* nas lojas de moto peças e acessórios, classificando suas características em 3 (três) escalas qualitativas: Ruim, Regular e Bom.

O Quadro 3 mostra a análise feita dos produtos e serviços ofertados pelo *Cluster*, comparando os itens necessário de acordo com o teórico Kotler para entender se o P de Produto atende a demanda do mercado.

Quadro 3 - Análise dos produtos nas lojas do *Cluster* da Djalma Dutra - setembro 2017

Características	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	Observação
Diversificação dos produtos vendidos	Bom	Bom	Bom	Bom	Regular	Regular	Bom	Bom	Analisado através do portfólio dos produtos/serviços ofertados
Exposição dos produtos para os clientes	Bom	Bom	Regular	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Se os produtos estavam à vista do cliente
Diferenciação dos produtos ofertados ou serviços prestados	Regular	Regular	Ruim	Regular	Ruim	Ruim	Regular	Bom	Diferenciação em comparação as demais lojas do cluster
Qualificação e/ou garantia do produto ou serviço prestado	Bom	Bom	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Bom	Foi questionado aos vendedores sobre a garantia dos produtos ofertados
Relação da qualidade física e funcionalidade de acordo com o desejo e necessidade do cliente	Bom	Bom	Regular	Regular	Bom	Regular	Bom	Bom	Analisou-se um retrovisor específico, a qualidade física e funcionalidade deste.

Fonte: Elaboração própria 2017.

Ao analisar o Quadro 3, percebe-se que as características: “Diversificação dos produtos vendidos” foi classificada em: Ruim para as lojas nas quais houve diversificação baixa dos produtos, ou se teve falta deste (nenhuma loja foi classificada nesta característica); regular, se as lojas tivessem uma diversificação média dos produtos (foram identificadas nesta classificação as lojas: L5 e L6); e bom, se houve alta diversificação dos produtos na lojas (foram identificadas nesta classificação as lojas: L1, L2, L3, L4, L7 e Stylus).

Já em “exposição dos produtos para os clientes”, classificam-se em: Ruim as lojas que não deixaram expostos os produtos vendidos (foram identificadas nesta classificação as lojas: L4, L5, L6); Regular, as lojas que deixaram parte dos produtos em exposição (foi identificada nesta classificação a loja L3); e Bom as lojas em que os produtos estavam todos expostos (foram identificadas nesta classificação as lojas: L1, L2, L7 e Stylus).

Em “diferenciação dos produtos ofertados ou serviços prestados”, foi classificada de acordo com a comparação entre as firmas do *Cluster*: Ruim se não houve nenhuma diferenciação de produtos e/ou serviços (foram identificadas nesta classificação as lojas: L3, L5 e L6); Regular, se poucos ou parte dos produtos ofertados foram diferenciados (foram identificadas nesta classificação as lojas: L1, L2 e L7); e Bom, se houve alta diferenciação (Foi identificada nesta classificação apenas a Stylus).

Na “qualificação e/ou garantia do produto ou serviço prestado”, foi identificado à garantia em: Ruim, ausência de garantia (nenhuma loja foi classificada nesta característica); Regular quando tem apenas a garantia do código do consumidor (foram identificadas nesta classificação as lojas: L1, L3, L4, L5, L6 e L6); e Bom quando além de regular, os estabelecimentos garantem ao produto sua funcionalidade, reembolso ou troca (foram identificadas nesta classificação as lojas: L1, L2 e Stylus).

Em “relação da qualidade física e funcionalidade de acordo com o desejo e necessidade do cliente” analisaram-se a agregação de valor de acordo com suas características, sendo: Ruins os que não agregavam valor (nenhuma loja foi classificada nesta categoria); Regulares os que agregavam valor parcialmente (as lojas L3, L4 e L6); e Bom os produtos que agregavam valor totalmente (as lojas L1, L2, L5, L7 e Stylus).

No Quadro 4, o P avaliado foi o Preço, para entender se os valores conseguem garantir a lucratividade das empresas, assim como a compatibilidade com o produto e com seus consumidores, foram caracterizados da seguinte forma: Ruim, os produtos que se distanciaram extremamente dos valores de mercado, destoando das lojas do *Cluster* e tornando-se assim incompatível com o público-alvo e por fim perdendo vendas, o que não traz lucro; Regular, parte dos produtos e serviços estão dentro do valor de mercado, alcançando parte dos clientes

e assim realizando parte das vendas; e Bom, no qual todos ou maior parte dos produtos e serviços se adéquam ao valor do mercado, alcançando maior quantidade de clientes, podendo gerar mais vendas e assim maior lucro. Todas as lojas foram avaliadas na categoria “Bom”, como fazem parte de um *Cluster* é natural que os preços sejam bem parecidos.

Em relação a produtos, a Stylus Motopeças se destaca (Quadro 3) em relação as demais por ser especializada em acessórios enquanto as outras são especializadas em peças e serviços para moto. A Stylus é conhecida em Salvador como a loja com a maior diversidade de capacetes e utensílios de reposição destes.

Quadro 4 - Análise dos preços nas lojas do *Cluster* da Djalma Dutra - setembro de 2017

Continua

Características	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	Observação
Competitividade no valor do produto comparado as demais lojas do cluster	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Comparação do preço dos produtos e serviços das lojas do <i>cluster</i>
Compatibilidade do preço com o público alvo	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	O público deste local paga os valores comercializados pelas lojas
Compatibilidade do produto com o seu valor	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Os preços dos produtos são similares em todas as lojas
Valor do produto suficiente para gerar lucro	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Através da média do valor de compra e preço final dos produtos analisados

Quadro 4 - Análise dos preços nas lojas do *Cluster* da Djalma Dutra - setembro de 2017

Características	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	Conclusão
									Observação
Inclusão do custo no valor final do produto	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Através da média do valor de compra e preço final, entende-se que sim

O Quadro 5, foi analisado, a Praça, no qual será avaliado se o local no qual as lojas estão inseridas é ideal para o consumidor efetivar a compra do produto ou ser feito o serviço.

Quadro 5 - Análise da praça nas lojas do *Cluster* na Djalma Dutra - setembro de 2017

Características	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	Continua
									Observações
Local no qual a loja está é estratégico para alcançar motociclistas	Bom	Bom	Bom	Bom	Regular	Baixo	Bom	Bom	Analisou-se a posição da loja na rua Djalma Dutra
Os motociclistas que frequentam essa área são o público alvo desta loja	Bom	Bom	Regular	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Estes que frequentam esta área vão com o objetivo de visitar as lojas
Por se tratar de uma rua com alto índice de comércio, isso ajuda para que a loja tenha visibilidade	Bom	Bom	Regular	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Algumas lojas tiram a visibilidade de outras

Quadro 5 - Análise da praça nas lojas do *Cluster* na Djalma Dutra - setembro de 2017

Características	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	Conclusão
									Observações
Visibilidade da loja ao comércio local	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Eles competem altamente entre si
Hábito de compra dos consumidores	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Por se tratar de um local conhecido de venda deste ramo

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Sendo assim foram analisadas as seguintes características: “Local no qual a loja está é estratégico para alcançar motociclistas”, foi classificado em: Ruim, as lojas com pouca visibilidade, pela sua posição na rua; Regular, as lojas com média visibilidade; e Bom, as lojas com boa visibilidade, bem posicionada e que são bem perceptivas (nesta característica a loja L5 foi avaliada em “regular” e as demais em “bom”).

Em relação ao item “dos motociclistas que frequentam essa área são o público alvo desta loja”, Quadro 5, estão classificados em: Ruim, as lojas que não se adequam ao público-alvo por sua estrutura não atrair os clientes; Regular, estrutura mediana que atrai parte dos clientes; e Bom, estrutura adequada que chama atenção do público-alvo, (nesta característica a loja L3 foi avaliada em “regular” e as demais em “bom”).

Ao avaliar o item do Quadro 5 (cinco) em relação a visibilidade da loja ao comércio local, classificou-se em: Ruim, as lojas que são encobertas por outras lojas, perdendo visibilidade; Regular, as lojas parcialmente encobertas, com média visibilidade; e Bom, as lojas que se destacam mesmo com diversas lojas ao seu redor (nesta característica a loja L3 foi avaliada em “regular” e as demais em “bom”).

Em “nível de concorrência da loja por estar dentro de um *Cluster*”, classificou-se em: Ruim, pela alta concorrência (todas as lojas foram avaliadas nesta categoria “ruim”); Regular, concorrência mediana; e Bom, baixa concorrência.

Em “hábito de compra dos consumidores”, está classificado em: Ruim, baixo hábito de compra; Regular, médio hábito de compra; e Bom, alto hábito de compra (todas as lojas foram avaliadas nesta categoria “bom”).

O Quadro 6, a seguir, analisa o P de Promoção, para avaliar se as lojas do *Cluster* se promovem de alguma forma, podendo atrair novos clientes e assim realizar mais vendas e ainda torna-se mais conhecida. Sendo assim foram analisadas as seguintes características: “Utilização de meios de divulgação” está classificada em: Ruim, não utiliza nenhum meio de divulgação (as lojas L3, L4, L6 e L7 se classificam nesta categoria); Regular, utiliza parcialmente os meios de divulgação (L1, L2, L5 e Stylus foram avaliadas nesta categoria); e Bom, utiliza todos ou maior parte dos meios de divulgação.

No item “qualidade no atendimento ao cliente, fazendo com que este fique satisfeito ou até mesmo encantado” classifica-se em: Ruim, mau atendimento; Regular, atendimento comum, sem muita relevância (foram classificados neste: L2, L4, L6 e L7); e Bom, atendimento adequado, demonstrando atenção, interesse no cliente e explicando os benefícios dos produtos (nesta categoria foram classificados: L1, L3, L5 e Stylus).

Em “atendimento personalizado”, classifica-se em: Ruim, nenhuma personalização (L2, L3, L4, L6 e L7 foram classificadas nesta categoria); regular, média personalização (L1, L5 e Stylus foram identificados nesta categoria); e bom, alta personalização. Em “campanha promocional ou algum tipo de campanha feita para atrair novos clientes”, classifica-se em: Ruim, nenhuma ou pouca promoção; Regular, se promove apenas por diminuir o preço de alguns produtos; e Bom, utiliza de vários meios de se promover (L1, L5 e a Stylus foram classificadas em regular, as demais em ruim).

Quadro 6 - Análise da promoção nas lojas do *Cluster* da Djalma Dutra - setembro de 2017

Continua

Características	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	Observações
Utilização de meios de divulgação	Regular	Regular	Ruim	Ruim	Regular	Ruim	Ruim	Regular	Meios como: site, redes sociais, revistas, panfletos, etc.
Qualidade no atendimento ao cliente, fazendo com que este fique satisfeito ou até mesmo encantado	Bom	Regular	Bom	Regular	Bom	Regular	Regular	Bom	Através de simulação de venda

Quadro 6 - Análise da promoção nas lojas do *Cluster* da Djalma Dutra - setembro de 2017

Características									Conclusão
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	Stylus	Observações
Atendimento personalizado	Regular	Ruim	Ruim	Ruim	Regular	Ruim	Ruim	Regular	Através de simulação de venda
Campanha promocional ou algum tipo de campanha feita para atrair novos clientes	Regular	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Regular	Produtos em promoção ou promoção em geral
Preocupação com o pós-venda	Regular	Regular	Regular	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Alguma forma de fidelizar o cliente
Utilização de meios digitais, como sites ou/e redes sociais para divulgar-se	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Obter alguma dessas redes sociais

Fonte: Elaboração própria, 2017.

No item do Quadro 6 “preocupação com o pós-venda”, classifica-se em: Ruim, nenhuma preocupação com o pós-venda (L4, L6 e L7 estão classificadas em ruim); Regular, se preocupa apenas em atender bem o cliente (L1, L2 e L3); e Bom, além do atendimento, utiliza de ferramentas para fidelizar o cliente (Apenas a Stylus está nesta categoria).

Em “utilização de meios digitais, como sites ou/e redes sociais para divulgar-se”, classifica-se em: Ruim, não utiliza nenhum meio de divulgação; regular, utiliza poucos meios de divulgação; e bom, utiliza todos ou maior parte dos meios de divulgação (L1 e Stylus foram classificadas em bom, as demais em ruim).

7.5 RESULTADO

Através da análise o *Cluster* em estudo não se enquadra em um *Cluster* completo, pois segundo Zacarelli (2003), um *Cluster* completo é aquele que possui as 9 (nove) características do *Cluster* (Quadro 1).

O aglomerado de lojas de moto peças da Djalma Dutra possui 8(oito) lojas, identificadas pela pesquisa com nomes fictícios (com exceção da Stylus Motopeças e Acessórios): L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7 e a Stylus. Este *Cluster* ainda não possui aproveitamento dos materiais recicláveis (exposto no quadro 2), podendo perder em competitividade para outro *Cluster* completo, ainda segundo Zacarelli (2003).

Quadro7 - Análise dos resultados do *Cluster* da Djalma Dutra - setembro de 2017

Continua

Análise dos Resultados			
	Pontos Negativos	Pontos Positivos	Pontos a melhorar
Cluster	Não faz aproveitamento de materiais reciclados	Existência de empresas de apoio no <i>Cluster</i>	-
	-	Cooperação entre as empresas do <i>Cluster</i>	-
Produto	Boa parte das lojas não expõe todos seus produtos	A maioria das lojas possui diversificação nos produtos	A maioria das lojas estão classificadas como regular no requisito de garantia
	-	Há uma boa relação da qualidade física dos produtos com o desejo dos clientes	-
Preço	-	As lojas trabalham com a média de preço do mercado	-
	-	Há compatibilidade do preço com o público-alvo e com o produto	-
Praça	O nível de concorrência entre as lojas é alto	Os motociclistas que frequentam essa área, são o público-alvo das lojas, como também tem hábito de comprar no <i>Cluster</i>	Algumas lojas precisam melhorar sua visibilidade na rua, modificando sua fachada e/ou estrutura para chamar mais atenção
Promoção	A maioria das lojas não utiliza nenhum meio de divulgação	-	Apesar do atendimento de algumas lojas se classificarem como bom, metade delas se classificam como regular, podendo melhorar o atendimento

Quadro7 - Análise dos resultados do *Cluster* da Djalma Dutra - setembro de 2017

Conclusão

Análise dos Resultados			
	Pontos Negativos	Pontos Positivos	Pontos a melhorar
Promoção	Nenhuma loja tem atendimento personalizado e a maioria não faz campanha promocional	-	Poucas lojas se preocupam com o pós-venda

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Quadro 7, mostra a análise dos resultados, com pontos positivos, negativos e a serem melhorados.

Os pontos negativos são: 1) O não aproveitamento de matérias recicláveis (explicado no parágrafo acima); 2) a exposição dos produtos para os clientes que é feita de maneira deficiente pela maioria das lojas; 3) o nível de concorrência das lojas que é alto, porém é esperado por se tratar de um *Cluster*; 4) a maioria das lojas não utilizam nenhum meio de divulgação virtual, o que é bastante preocupante, pois de acordo com IBGE (2014), cerca de 95,4 milhões de pessoas usam a internet no Brasil, ou seja, é uma forma eficaz de alcançar clientes que está sendo desperdiçada; 5) nenhuma loja tem atendimento personalizado, o que é ter um certo “padrão” no atendimento; 6) e por último, a maioria das lojas não fazem campanha promocional.

Como pontos a melhorar, tem-se: 1) a maioria das lojas são classificadas como como “regular” no requisito garantia; 2) algumas lojas não tem boa visibilidade e/ou as vezes, passam despercebidas; 3) metade das lojas no *Cluster* tem atendimento “regular”, o que, o ideal deveriam ser classificados como “bom”; 4) e por fim, poucas lojas se preocupam com o pós venda.

Como pontos positivos, tem-se: 1) a existencia de empresas de apoio no *Cluster*, como também cooperação entre elas; 2) a maioria das lojas possuem diversificação e qualidade nos produtos; 3) as lojas trabalham com a média de preço do mercado e os valores são compatíveis com o público-alvo; 4) e os motociclistas que frequentam o *Cluster* tem o hábito de comprar no local, já que vão nesta área a procura dos produtos e serviços.

De acordo com Kotler (1998) as empresas precisam ter as ferramentas do *marketing* bem definidas e utilizadas em conjunto para que a empresa tenha sucesso. Sendo assim, é possível analisar no Quadro 7 os pontos negativos que podem ser modificados para a melhoria das empresas, assim como os pontos de melhoria, pois são os pontos que ainda não estão adequados estrategicamente, podendo ser aprimorado. Os pontos positivos também são

importantes para ter conhecimento sobre as vantagens competitivas do *Cluster* e não deixá-lo obsoleto.

7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os 4Ps do *marketing* aplicados de forma estratégica pode tornar a organização diferenciada no meio do *Cluster*, pois como foi visto nos Quadros de 1 até 7 da análise do *Cluster*, com a visão de Zacarelli que as lojas são similares por pertencerem ao mesmo setor e estarem dentro do mesmo *Cluster*, porém todas, ou maior parte delas não utilizam o *mix* do *marketing* de forma adequada ou como uma ferramenta de estratégia de mercado para alcançar mais clientes e assim aumentar sua fatia no mercado. Ao avaliar o Quadro 7 (análise dos resultados), mais precisamente os pontos negativos e de melhoria, os quais são considerados “ruins” foram detectados características simples como atendimento adequado ao cliente que é praticado por muitas lojas de forma deficitária, o que não fideliza cliente e o perde para outras lojas que o trata melhor, além disso basicamente 75% das lojas analisadas, não utilizam nenhum meio de divulgação, muito menos tem um site ou página nas rede sociais, perdendo a chance de atrair clientes novos. Nos dias atuais, os canais eletrônicos são as maneiras mais recentes de *marketing* direto que utiliza as transações eletrônicas para transportar dados e consequentemente manter-se conectado com seu público-alvo. Ou seja, é um meio eficiente e fácil de adquirir clientes e até mesmo mais barato, pois uma página na rede social é grátis.

Para aplicar os 4 Ps do *marketing* na loja Stylus Motopeças e Acessórios para diferenciá-la das demais lojas do *Cluster*, é necessário analisar e comparar os quadros 2 até o 7. De uma forma qual percebe-se que a loja Stylus se diferencia das demais e assim ganha algumas vantagens competitivas.

Foi possível constatar que a Stylus é uma das lojas que mais se destaca no *Cluster*, por utilizar mais ferramentas do composto do *marketing* do que a maioria das lojas situadas no aglomerado, é possível observar através dos quadros 3 ao 6 que a Stylus foi líder da classificação “bom”. Porém ainda tem muitos pontos a serem modificados e aperfeiçoados, como o P de Promoção, que é um dos instrumentos do *marketing* mais defeituoso, como exemplo campanha feita para atrair novos clientes que é pouco feito e assim deixa de atrair possíveis clientes. De acordo com Zacarelli, as lojas do *Cluster* são altamente competitivas, sendo assim, se a Stylus Motopeças aplicar de forma eficaz o composto do *marketing*, se diferenciara das demais lojas e assim obterá uma maior participação de mercado, alavancando suas vendas.

REFERÊNCIAS

- ABRA SEU NEGÓCIO. **Mortalidade de micro e pequenas:** Fatores que levam á falencia precoce. Disponível em: <<http://www.abraseunegocio.com.br/2016/02/mortalidade-de-micro-e-pequenas-empresas-fatores-que-levam-a-falencia-precoce>>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ASAI, Lia Naomi. Influência da globalização em pequenas empresas. In: ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; Costa, Benny Kramer. (Org.). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARTUSO, Simone Barakat; LANGRAFE, Taiguara de Freitas; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Como surgem clusters?: Uma análise da produção internacional sobre o tema. **Anais...** São Paulo: FGV/ EAESP, 2012. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00020_PCN44447.pdf>. Acesso em: 02 maio 2017.
- BANTERLI, Fábio; MANOLESCU, Friedhilde. As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.
- CASA DA CONSULTORIA. **4 Ps do marketing**. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 10 maio 2017.
- CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. InternexT. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, art. 7, p. 101-118, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3533/estrategias-genericas--um-estudo-evolutivo-e-co--->>. Acesso em: 01 out. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Revisão periódica mostra queda de 3,5% do PIB de 2015. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17900-revisao-periodica-mostra-queda-de-3-5-do-pib-de-2015.html>> Acesso em: 10 maio 2017.
- FREITAS, Ernani Cesar; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Nova Hamburgo, RS: Feevale. 276 p. 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2017.
- GARÓFALO, Gílson. **As micro e pequenas empresas em um contexto de desenvolvimento econômico:** realidade brasileira e confronto com Portugal. Disponível em: <http://www.oeb.org.br/ADM/depoimentos/public/meus_arquivos/VersaoFinalPaperXXIIIAS EPELTGLG.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- GIL, Robledo. **Tipos de pesquisa**. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 726 p.

KWASNICKA, Eunice. **Vantagens competitivas do cluster**: Caso Porto Ferreira. Disponível em:
<http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Empreendedorismo/clusters.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

MASCENA, Keysa; FIGUEIREDO, Fernanda; BOAVENTURA, João. **Clusters, sistemas e arranjos produtivos locais**: análise das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. Disponível em:
<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00175_PCN29371.pdf>. Acesso em: 05 maio 2017.

PEREIRA, Aliger; OLIVEIRA, Fabiana. **ADM, administrar, administração, administradores**: Agora e sempre. Salvador, BA. 2017.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2004.

ROYER, Rogerio. As Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e o Novo Paradigma da Customização em Massa. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Paulo: ABEPRO, 2010. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_119_775_15122.pdf>. Acesso em: 01 maio 2017.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 3. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SAIA DO LUGAR. **4 Ps do marketing**: aprenda como o mix de marketing pode ser útil para seu negócio. Disponível em: <<http://saiadolugar.com.br/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 07 maio 2017.

_____. **Definição de microempresa**. Disponível em:
<<http://saiadolugar.com.br/microempresa/>>. Acesso em: 14 maio 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2017.

_____. **A participação das micro e pequenas empresas na economia do Brasil**. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 288 p.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZACCARELLI, Sérgio B.; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo L.; BOAVENTURA, João Maurício G.; DONAIRE, Denis. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A - ROTEIRO OBSERVACIONAL

Para as questões abaixo, responda dentro de uma escala entre 1 a 3, no qual:

- 1- Alto
- 2- Médio
- 3- Baixo

Requisitos para determinar se na Djalma Dutra contém um cluster completo de motopeças:

- 1- Alta concentração geográfica na Djalma Dutra:
1 () 2() 3()
- 2- Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio que esteja relacionado ao produto ou serviço:
1 () 2() 3()
- 3- Empresas altamente especializadas:
1 () 2() 3()
- 4- Presença de várias empresas do mesmo tipo:
1 () 2() 3()
- 5- Total aproveitamento de materiais reciclados ou subproduto:
1 () 2() 3()
- 6- Ampla cooperação entre as empresas:
1 () 2() 3()
- 7- Intensa disputa entre as empresas do mesmo setor:
1 () 2() 3()
- 8- Uniformidade de nível tecnológico:
1 () 2() 3()
- 9- Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster:
1 () 2() 3()

APÊNDICE B - ROTEIRO OBSERVACIONAL

Para as questões abaixo, responda dentro de uma escala entre 1 a 3, no qual:

- 1- Bom
- 2- Regular
- 3- Ruim

Roteiro observacional do Mix do marketing nas lojas do cluster:

Nome da loja:

Data:

Produto:

- 1- Diversificação dos produtos vendidos:
1 () 2() 3()
- 2- Exposição dos produtos para os clientes:
1 () 2() 3()
- 3- Diferenciação dos produtos ofertados ou serviços prestados:
1 () 2() 3()
- 4- Qualificação e/ou garantia do produto ou serviço prestado:
1 () 2() 3()
- 5- Relação da qualidade física e funcionalidade de acordo com o desejo e necessidade do cliente:
1 () 2() 3()

Preço:

- 1- Competitividade no valor do produto comparado as demais lojas do cluster:
1 () 2() 3()
- 2- Compatibilidade do preço com o público alvo:
1 () 2() 3()
- 3- Compatibilidade do produto com o seu valor:
1 () 2() 3()
- 4- Valor do produto suficiente para gerar lucro:
1 () 2() 3()
- 5- Inclusão do custo no valor final do produto:
1 () 2() 3()

Praça:

- 1- Local no qual a loja estar é estratégico para alcançar motociclistas:
1 () 2() 3()
- 2- Os motociclistas que frequentam essa área são o público alvo desta loja:
1 () 2() 3()
- 3- Por se tratar de uma rua com alto índice de comércios, isso ajuda para que a loja tenha visibilidade:
1 () 2() 3()
- 4- Nível de concorrência da loja por estar dentro de um cluster:
1 () 2() 3()
- 5- Habito de compra dos consumidores:
1 () 2() 3()

Promoção

- 1- Utilização de meio de divulgação:
1 () 2() 3()
- 2- Qualidade no atendimento ao cliente, fazendo com que este fique satisfeito ou até mesmo encantado:
1 () 2() 3()
- 3- Atendimento personalizado:
1 () 2() 3()
- 4- Campanha promocional ou algum tipo de campanha feita para atrair novos clientes:
1 () 2() 3()
- 5- Preocupação com o pós-venda:
1 () 2() 3()
- 6- Utilização de meios digitais, como sites ou e redes sociais para divulgar-se:
1 () 2() 3()

8 TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: CONTEXTO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PRIVADA

Luana da Silva Diamantino²

RESUMO

O presente trabalho propõe-se caracterizar o estilo de liderança democrática presente no perfil do gerente de uma agência de varejo do Banco X³. A partir do seguinte problema: Como a liderança democrática favorece o clima organizacional de uma instituição bancária na área comercial privada localizada em Salvador no Centro Histórico no período de 2017.2? Buscou-se alcançar o objetivo de verificar qual a contribuição da liderança para o clima organizacional em uma instituição bancária privada. A pesquisa foi desenvolvida utilizando uma abordagem dedutiva qualitativa através do estudo de caso no Banco X, usando 2 (dois) tipos de pesquisas: a bibliográfica e a descritiva. O artigo retrata uma administração participativa (democrática) presente na empresa, favorecendo o ambiente de trabalho dentro da agência bancária. Concluiu-se, portanto, que uma liderança democrática adequada é importante para o sucesso da equipe, influenciando no clima organizacional.

Palavras-chave: Líder. Estilos de Liderança. Clima Organizacional.

² Graduanda em Administração no 8º semestre na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Gerente Assistente de Pessoa Jurídica no Banco Bradesco. E-mail: luanadiamantino@yahoo.com.br

³ Nome fictício da empresa pesquisada.

ABSTRACT

This paper proposes to characterize the democratic leadership style present in the profile of the manager of a retail branch of Banco X. From the following problem: How does democratic leadership favor the organizational climate of a banking institution in the private commercial area in Salvador in the Historic Center in the period of 2017.2? The objective was to verify the contribution of leadership to the organizational climate in a private banking institution. The research was developed using a qualitative deductive approach through the case study in Bank X, using 2 (two) types of research: bibliographical and descriptive. The article portrays a participative (democratic) administration present in the company, favoring the working environment within the banking branch. It is concluded, therefore, that a proper democratic leadership is important for the success of the team, influencing the organizational climate.

Keywords: Leader. Leadership Styles. Organizational Climate

8.1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mundo empresarial e as necessidades das organizações de tornarem-se competitivas em um cenário instável e complexo, tem levado as mesmas a buscarem líderes competentes na condução de pessoas para o atingimento dos seus objetivos.

Maximiano (2005) afirma que a liderança depende de 2 (dois) fatores para o seu sucesso, são eles: 1) autoridade formal que o cargo empresta e as qualidades pessoais que fazem dele um líder junto a seus subordinados; porque estes levam em conta suas crenças, valores e características pessoais na avaliação efetuada sobre esse líder; e 2) interferem no clima organizacional de uma empresa.

Desta forma, percebe-se que a liderança é afetada tendo em vista as mudanças, pois os líderes precisam estar flexíveis e dispostos a criarem novas ideias, novos valores, formas diferentes de liderar e tomar decisões no intuito de alcançar vantagens competitivas satisfatórias, desenvolvendo assim a capacidade de inovação e adaptação ao meio interno (trabalhadores, administradores, cultura organizacional, estrutura organizacional, entre outros) e externo (fornecedores, concorrentes, clientes, instituições financeiras, entre outros).

Este trabalho tem como tema caracterizar o estilo de liderança democrática presente no perfil do gerente de uma agência de varejo de um Banco, localizada em Salvador no Centro Histórico, no período de 2017.2, de forma a avaliar seu clima organizacional.

Elaborou-se a seguinte questão: Como a liderança democrática favorece o clima organizacional de uma instituição bancária privada, na área comercial localizada em Salvador no Centro Histórico no período de 2017.2?

Diante da problematização apresentada, definiu-se como objetivo geral verificar qual a contribuição da liderança para o clima organizacional desta instituição bancária privada. Visando o alcance do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos:

- a) Identificar os principais estilos de liderança;
- b) Descrever as diferenças entre líder e chefe; e
- c) Conceituar o clima organizacional e sua importância na organização.

Este trabalho se justifica pela relevância do tema, pois vem ganhando espaço para discussão nos meios empresariais e acadêmicos, principalmente quando se trata de ambiente organizacional em que há constantes mudanças.

A busca por profissionais competentes e que dispõem de conhecimentos (eventos vividos), habilidades (saber fazer) e atitudes (ligado à ação) tornou-se uma necessidade fundamental para as organizações. A partir deste referencial tanto as empresas quanto o

mercado de trabalho, estão avaliando as competências dos profissionais. Portanto, sendo muito utilizado por recrutadores como ferramenta de avaliação. Desta forma os desafios atuais das organizações exigem diferenciar o líder do chefe, sendo que líder é a pessoa que é capaz de influenciar nas demais pessoas e chefe comanda um grupo com autoridade de mandar e exigir obediência.

Toda e qualquer organização necessita de um líder que possa administrar equipes no sentido de atingir os objetivos em comum juntamente com as pessoas que nelas estão envolvidas. Assim sendo, o papel do líder exerce uma função fundamental neste processo, ele se destaca pela sua forte influência nas organizações e para o sucesso delas.

Em razão da importância do desenvolvimento dos gestores, o tema escolhido faz abordagem aos principais estilos de liderança existentes e seus fatores para o sucesso da organização, de modo a influenciar o clima organizacional no contexto de uma instituição bancária privada.

Para trabalhar ou administrar organizações, necessita-se conhecer como funcionam em todo seu contexto, como precisam se adaptar às constantes mudanças que ocorrem no mercado em que eles estão inseridos e como saber enfrentar as incertezas e desafios, seja pela concorrência e evolução da comunicação ou por outros fatores que exigem adaptação rápida no mercado.

O presente artigo está dividido em 6 (seis) partes. A Introdução: nela contém o tema, o problema e os objetivos. Depois vem o referencial teórico denominado de: “Tipos de liderança e sua influência no clima organizacional”. Em seguida a metodologia: esta aborda os instrumentos usados para a elaboração deste artigo acadêmico. Logo após o estudo de caso este trata da pesquisa feita na agência do Banco X³ no período de 2017.2. E finalmente os resultados e considerações finais.

8.2 TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para uma melhor compreensão acerca do tema que envolve este trabalho, bem como a contextualização da problemática, esta pesquisa está teoricamente embasada em 4 (quatro) áreas de relevância: a liderança, o estilo de liderança, a diferença entre líder e chefe e o clima organizacional.

³ Nome fictício da empresa pesquisada.

8.2.1 Liderança

A liderança é um elemento importante para a gestão de pessoas. A sua relevância é significativa para qualquer teoria, no entanto, para definir a liderança existem vários conceitos que são definidos por diversos autores, cada um com sua importância e seu ponto de vista (BERGAMINI, 2009). Segundo Jordão (2004) a liderança fundamenta-se em propósitos, visão e valores: “os líderes têm como missão guiar a organização e desenvolver outros líderes. Para isso, o líder se destaca, acima de tudo, influenciando as pessoas. Liderar é um fenômeno social” (JORDÃO, 2004, p. 89).

De acordo com Kotler (1992), liderança trata-se de uma maneira de mover um grupo, ou grupos, em alguma direção, na maioria das vezes de forma coercitiva, sendo eficaz a que gera mudança no melhor interesse dos grupos. Na visão de Kaplan e Norton (2004), a habilidade de liderar é uma condição fundamental para que uma organização orientada estabeleça sua estratégia. Os autores descrevem o líder como uma pessoa que administra um grupo à consecução de suas metas, alguém que coordena e impulsiona de forma conveniente e respeita com apropriada autonomia.

Conforme Maximiano (2007), o líder é uma pessoa que coordena com sucesso seus colaboradores para atingir os objetivos da organização e a liderança é o cumprimento das metas através dos colaboradores. Esta descrição deixa implícita a competência do líder que é o eixo de influência sobre os liderados. Ser líder é obter o poder de influenciar seus liderados com a utilização de comunicação clara e objetiva, dirigida dentro do processo de formação de um projeto com a finalidade de obter resultados positivos e esperados pela organização.

Para Bergamini (2009) o líder tem um papel fundamental para o sucesso do trabalho em equipe e para um bom clima organizacional. Uma das suas características é o de influenciar o comportamento das pessoas que é comum e natural aos grandes líderes ao tempo que deve ser sancionada pelos seus subordinados. Sendo assim, a liderança exerce um determinado efeito sobre os comportamentos dos membros e atividades do grupo.

Nota-se que o líder deve influenciar sua equipe a atingir metas e também entusiasmar seus liderados no intuito de elevar o grau de satisfação no cumprimento de tarefas a serem delegadas. Os conceitos citados acima, refletem que a liderança é fundamental no ambiente organizacional, pois é por meio deste profissional que a empresa terá colaboradores motivados, um clima organizacional agradável e satisfatório com boas relações de trabalho, clientes satisfeitos e a geração de bons resultados produtivos e financeiros.

Essa influência é percebida também na opinião de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), eles ressaltam que a liderança se constitui na capacidade de uma pessoa persuadir outras com o propósito de alcançar metas pessoais como profissionais. Segundo eles, esses líderes conseguem também influenciar nas decisões éticas que atingem muitas pessoas.

Desse modo, constata-se que a forma de liderar não existe de maneira isolada, pois envolve interação entre o líder e o liderado, onde um pode exercer influência no comportamento do outro. Também provoca uma relação de influência em duplo sentido, voltado para o aumento dos objetivos de ambas as partes, tanto organização ou sociedade, que propõe contribuição por parte de outras pessoas (BOHLANDER, SNELL; SHERMAN, 2005 apud BERGAMINI, 2009).

Ainda segundo Bergamini (2009), 2 (dois) princípios se assemelham em todas as definições, independente dos conceitos serem abordados de maneira contrária, pois, além de envolver duas ou mais pessoas existe também a influência do líder sobre os liderados. Muitos autores fazem relação com a liderança pelo fato de influenciar pessoas a fim de atingir objetivos estabelecidos. Para que esses objetivos sejam alcançados, um líder tem de ser preparado para relacionar-se de forma eficaz com os liderados.

Assim, a liderança é um tema complexo e com isso muitas teorias surgem sobre esse assunto. Dessas teorias foram categorizados alguns estilos de liderança de acordo com a forma de relacionamento com seus subordinados. Os principais estilos de liderança encontradas na literatura são: o autocrático, o liberal e o democrático, essas foram referenciadas por Lewin (1951) e White e Lippitt (1960).

Na sequência, principais estilos de liderança, conforme consta no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais tipos de liderança

Continua

Principais tipos de líderes	Conceito	Vantagens	Desvantagens	Autores
Autocrático	O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não têm nenhuma liberdade de	Tomada de decisões mais rapidamente.	Abuso de poder, os liderados não são ouvidos e nem contribuem com suas ideias, aumento de estresse para o líder, falta de soluções	Maria Odete Fachada, 2003; Maximiano, 2000.

Quadro 1 - Principais tipos de liderança

				Conclusão
Principais tipos de líderes	Conceito	Vantagens	Desvantagens	Autores
	escolha e enfatiza somente o líder.		criativas para os problemas e perda de produtividade da equipe na ausência do líder.	
Liberal	O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado e enfatiza somente o grupo.	Demonstra confiança aos liderados e dar a eles mais autonomia.	Falta de confiança dos colaboradores em seu líder.	Stephen Paul Robbins, 2000; Maximiano, 2000.
Democrático	O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias.	Desenvolvimento do espírito de grupo, definição coletiva das metas e objetivos.	Demora na tomada de decisões, que por ser coletiva, leva mais tempo para ser deliberada.	Luiz Cezar Araújo, 2006. Maximiano, 2000.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Todas as organizações desenvolvem estilos diferentes de liderança e que, dependendo do estilo adotado, a equipe poderá ajudar seu líder a atingir as metas e objetivos rapidamente, como também poderá prejudicá-lo. Seja qual for o estilo de liderança, a mesma se faz necessária em todos os tipos de organização, ela é essencial em todos os seguimentos da Administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e também saber liderar.

Bergamini (2009), diz que o líder utiliza 3 (três) processos de liderança: o de acordo com a situação, os relacionados com as pessoas e os interligados com a tarefa a ser executada. O líder tanto designa que se cumpra as ordens, como também sugere que o subordinado realize determinada tarefa.

No Quadro 2 está relacionada às características dos 3 (três) estilos de liderança com o comportamento do líder e dos liderados no processo de trabalho.

Quadro 2 - Características dos estilos de liderança

Situação	Autocrática	Democrática	Liberal
Decisões	Decide sozinho.	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa.	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder.
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado.	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia.	Líder esclarece dúvidas quando necessário.
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que.	Equipe decide sobre a divisão.	O líder não participa.
Participação do líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas.	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados.	Participa só quando solicitado.

Fonte: BELLUZZO, 2002.

Bowditch e Buono (2002, p. 122) afirmam que “[...] uma orientação intensa à produção se parecia com a liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava o estilo democrático”. Portanto, o estilo autocrático a liderança era pelo comando do gerente aos subordinados e o democrático a liderança era pela geração de ideias e tomada de decisões pelo grupo. O liberal, por outro lado, entrega a maioria das decisões ao grupo e não exerce controle dos colaboradores.

Entre os diversos aspectos que a liderança é estudada, inclusive os existentes no Quadro 1, destacam-se alguns estilos de pensamento ao longo da história que foram descobertas na literatura como a liderança situacional, carismática e transacional, sendo que cada estilo tem a sua complexidade, por estar diretamente condicionado às reações do comportamento humano.

Não é possível apontar qual o melhor estilo para liderar uma equipe, dependendo das tarefas realizadas, da necessidade atual da organização e do ritmo de serviço, um estilo de

liderança pode se encaixar melhor do que outro. É o caso da liderança situacional que se baseia na distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e revela que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral; se esta é favorável ou não (SOTO, 2002).

Segundo Maximiano (2007), o principal problema que a liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Diferente dos outros estilos a liderança situacional consiste em diagnosticar o nível de maturidade dos liderados e escolher a melhor alternativa para se realizar determinada tarefa.

Já na liderança carismática, os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança. Existem algumas características desses líderes que merecem destaque: eles têm uma visão, estão dispostos a correr riscos, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos fora do comum.

O líder carismático articula a visão atraente, comunica suas expectativas de alto desempenho, comunica novo sistema de valores e se engaja em comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua própria visão (ROBBINS, 2007).

Ao contrário dessa liderança, também presente nas organizações, chama-se de liderança transacional, onde os líderes se aproximam dos seguidores “de olho” na troca de uma coisa por outra (BERGAMINI, 2009). O líder como gestor do clima organizacional, identifica nesse tipo de liderança os padrões de desempenho, reconhece os tipos de recompensas que os empregados querem e age tal de forma que essas recompensas só serão recebidas se o que foi solicitado for atingido (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

A função da liderança na gestão do clima organizacional, de acordo com Gehringer (2003) demanda o exercício de várias e importantes funções: constituir uma visão clara de onde se quer chegar e requerer um entendimento visível da realidade presente para que os indivíduos possam dar o melhor de si em favor da potencialização dos resultados. Conforme o autor, existe uma correlação direta entre Liderança e Clima Organizacional, entretanto, o tema envolve muitas variáveis, destacando-se no processo a credibilidade na coerência entre o que é proposto pela organização e as ações dos líderes.

8.2.2 Clima Organizacional e a liderança participativa

A liderança tem influência, direta ou indireta, sobre uma grande parte dos fatores determinantes do clima organizacional, nesse sentido interessa a forma como interfere no desempenho dos recursos humanos. Para Knapik (2012) o clima organizacional é um ambiente

psicológico que existe no departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia os comportamentos delas.

Segundo Milioni (2006) o clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Neste aspecto, ele está presente entre os principais fatores de uma empresa e também nas relações de líder com os liderados. É um fator importante na motivação de pessoas, fazendo com que as mesmas sintam-se motivadas no cumprimento de suas atividades.

Com base nos autores, percebe-se que o clima organizacional está ligado a motivação da equipe, aos aspectos internos da organização e comportamentos que podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao trabalho, pois o mesmo influencia no desempenho das pessoas e na satisfação no ambiente de trabalho.

Na visão dos autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) existem diversos fatores que podem afetar o clima organizacional, dentre eles, as crenças e valores do grupo, as relações interpessoais, a liderança, os salários e benefícios.

De acordo com Maximiano (2000) o clima é composto pelos sentimentos que as pessoas dividem a respeito da organização e que comprometem de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. A partir dos sentimentos negativos, é que surgem os conflitos e conseqüentemente surgirá a insatisfação e trabalhos desenvolvidos com má qualidade.

O processo de mudanças pode gerar dentro da organização um clima de incertezas aos seus colaboradores. Os indivíduos podem ser adeptos as mudanças caso a mesma venha contribuir para a obtenção de suas necessidades.

O clima de conflitos pode descrever individualmente, de acordo com as necessidades e desejos pessoais do colaborador que nem sempre serão os mesmos desejados pela organização. Estes conflitos podem interferir na harmonia da equipe e desvincular os planos com os da organização.

Na visão de Coda (1997) os 10 (dez) primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: a liderança, a compensação, a maturidade empresarial, a colaboração entre as áreas funcionais, a valorização profissional, a identificação com a empresa, o sentido de valor, o processo de comunicação, a política global de recursos humanos e o acesso. Nesta perspectiva, para Vidal, Francischetto, Miranda e Silva (2010) a valorização profissional, as oportunidades de crescimento e a relação líder/liderado com os colegas de trabalho afetam diretamente o clima organizacional.

Contudo, fica claro que em um clima favorável, as pessoas tendem a se sentir valorizadas e estimuladas a cumprirem suas tarefas. Cabe ao líder, contornar as situações de conflitos e transformá-los em ensinamentos construtivos, provocando reflexões e amadurecimento.

Considerando-se então, a liderança como um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional, faz-se necessário compreender que a liderança está intrinsecamente ligada a motivação e ao tipo do líder, que por sua vez deve possuir habilidade de criar um ambiente propício e harmonioso para que o indivíduo possa despertar sua motivação.

Esse líder chama-se democrático ou participativo, que deverá utilizar-se de suas ferramentas: a do saber ouvir e a capacidade de identificar problemas que venham a interferir no andamento do cotidiano. Para isso, deverá favorecer o diálogo entre seus liderados, dando-lhes mais liberdade para expor suas opiniões, transformando o poder da liderança em um ambiente agradável onde as necessidades dos colaboradores sejam atendidas. As características desses líderes constam no Quadro 2.

Na concepção de Gomes (2005) a liderança participativa ocorre quando o líder promove e estabelece uma relação contínua com seu grupo. Este também deve opinar, participar e resolver os possíveis problemas com sua equipe, com o objetivo de dar soluções ou caminhos para trilhar na empresa. De acordo com Carvalho (1999) a liderança participativa integra todos os seus funcionários (colaboradores) na consecução de novos objetivos, visando tirar proveito das mudanças e ainda acelerar nas transformações estruturais de uma organização.

Assim, quando a empresa colhe bons frutos o trabalho é desenvolvido de maneira adequada através de um líder democrático. O contrário também pode acontecer quando a liderança autocrática (o chefe) prejudica o clima organizacional e muitas vezes a consequência é ainda maior. Segundo Tourinho (1981) chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. O perfil de chefe ao coordenar uma equipe pode gerar o oposto do esperado por um líder, além de não conseguir gerar a identificação dos colaboradores com as expectativas da empresa, ele contribui também para um clima desfavorável entre os funcionários. Seu desempenho ruim na empresa pode causar desmotivação em massa.

Nas organizações, tem-se percebido que muitas pessoas ao assumirem os cargos de chefia não estão preparadas para liderar uma equipe. Muitos acham que ser chefe é a mesma coisa que ser líder, o que não é verdade, pois as duas palavras não significam as mesmas coisas, liderar não é o mesmo que chefiar.

O chefe se contenta com tarefas, enquanto que o líder consegue entusiasmo, interesse pelo trabalho, cooperação e comprometimento (ALENCASTRO, 2012). Para Iannini (2000) existem algumas diferenças entre visões de chefe e líder que é demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Diferenças entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar as funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo
Tem dificuldade para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI, 2000, p. 24.

De acordo com o autor Iannini (2000), percebe-se que o chefe impõe ordens e toma suas próprias decisões impondo sua figura de poder para seus liderados causando um clima de negatividade aos mesmos e assim o insucesso da organização. Ao contrário do líder democrático (participativo) que confia nos seus colaboradores, sabe liderar de maneira eficaz e assim obtém conquistas positivas contribuindo para o sucesso a organização.

Segundo Bennis (2004 *apud* BARBIERI, 2013) liderar é assumir responsabilidade, é influenciar pessoas a seguir em direção ao sucesso profissional. Para ele, o líder opera sobre os recursos emocionais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Ao contrário, o chefe se interessa pelos recursos físicos da organização, seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia.

Ficou claro que o chefe, líder autocrático, usa apenas do artifício da autoridade para conseguir alcançar os objetivos que nem sempre o consegue atingir. Já o líder democrático é a pessoa que dirige a equipe com a ajuda dos seus liderados. Ele também utiliza de vários argumentos para influenciar a equipe a desenvolver as atividades, é capaz de agregar e administrar motivando-os constantemente, onde todos os envolvidos estarão voltados a atingir os objetivos proposto em coletivo para o sucesso da organização.

8.3 METODOLOGIA

Para a execução do presente trabalho a metodologia utilizada é uma abordagem dedutiva qualitativa através do estudo de caso na agência de varejo do Banco X³, localizada na cidade de Salvador, banco múltiplo, tipo privado, constituído por duas carteiras (comercial e de investimento) e organizado sob a forma de sociedade anônima. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva.

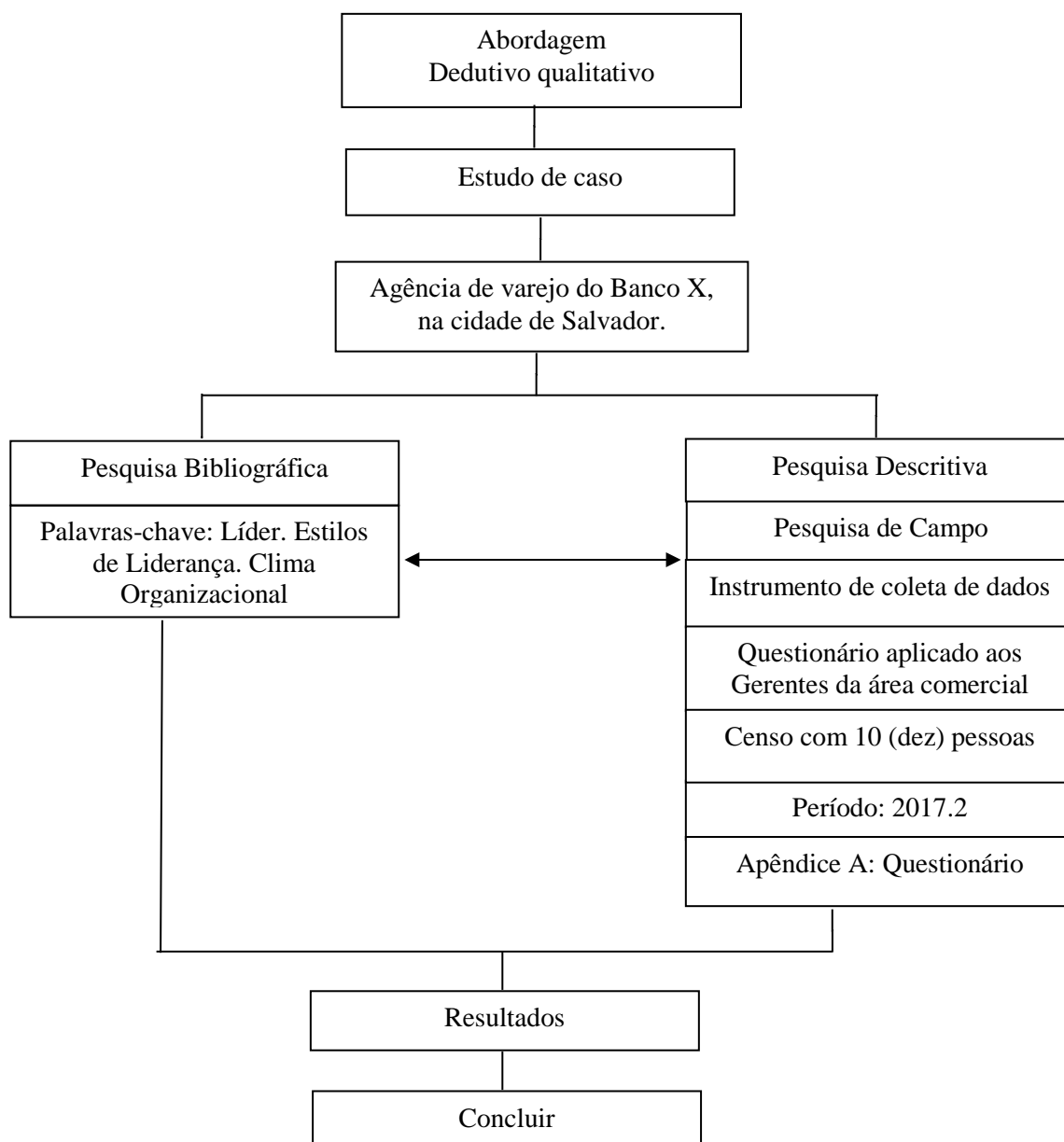
Na pesquisa bibliográfica utilizou-se as palavras-chaves: Líder (BERGAMINI, 2009; JORDÃO, 2004; KOTLER, 1992; KAPLAN; NORTON, 2004; MAXIMIANO, 2007); Estilos de liderança (LEWIN, 1951; WHITE; LIPPITT, 1960; MARIA ODETE FACHADA, 2003; STEPHEN PAUL ROBBINS, 2000; LUIZ CEZAR ARAÚJO, 2006) e Clima Organizacional (MILIONI, 2006; KNAPIK, 2012; TACHIZAWA, FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Já na pesquisa descritiva utilizou-se a pesquisa de campo realizado no Banco X, com aplicação de um questionário (Apêndice A) como instrumento de coleta de dados. O questionário foi aplicado aos Gerentes da área comercial no período de 28/08/2017 a 08/09/2017, o censo corresponde ao total de 10 (dez) respondentes.

Em seguida fez-se a análise dos dados obtidos, os quais foram quantificados e os resultados expostos através de gráficos de pizza apresentados em forma percentual durante todo o trabalho. A Figura 1 resume a metodologia aplicada:

³ Nome fictício da empresa pesquisada.

Figura 1 - Síntese da metodologia



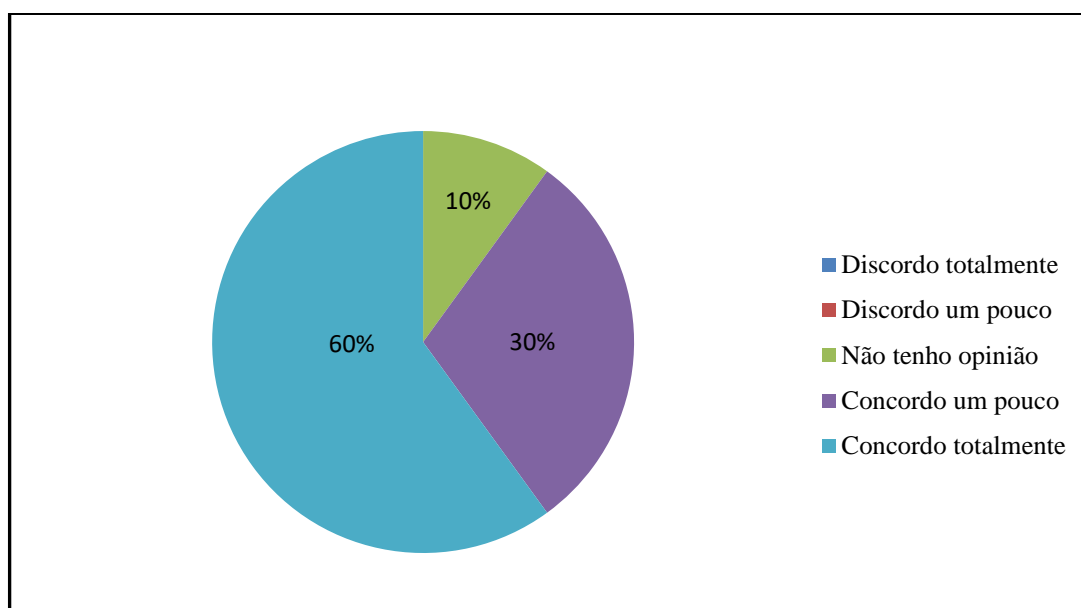
Fonte: Elaboração própria, 2017.

8.4 TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL NA AGENCIA DE VAREJO DO BANCO X

A primeira pergunta do questionário teve por objetivo identificar como o líder apresenta aos seus colaboradores as decisões tomadas dentro do Banco.

Os resultados são apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - As decisões são discutidas entre líder e colaboradores para chegar em um denominador comum - Banco X (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

De acordo com os dados do Gráfico 1, dentre os respondentes, 10% não tem opinião, 30% concordam um pouco e 60% dos funcionários apontam que concordam totalmente que o líder e colaboradores tomam decisões em comum.

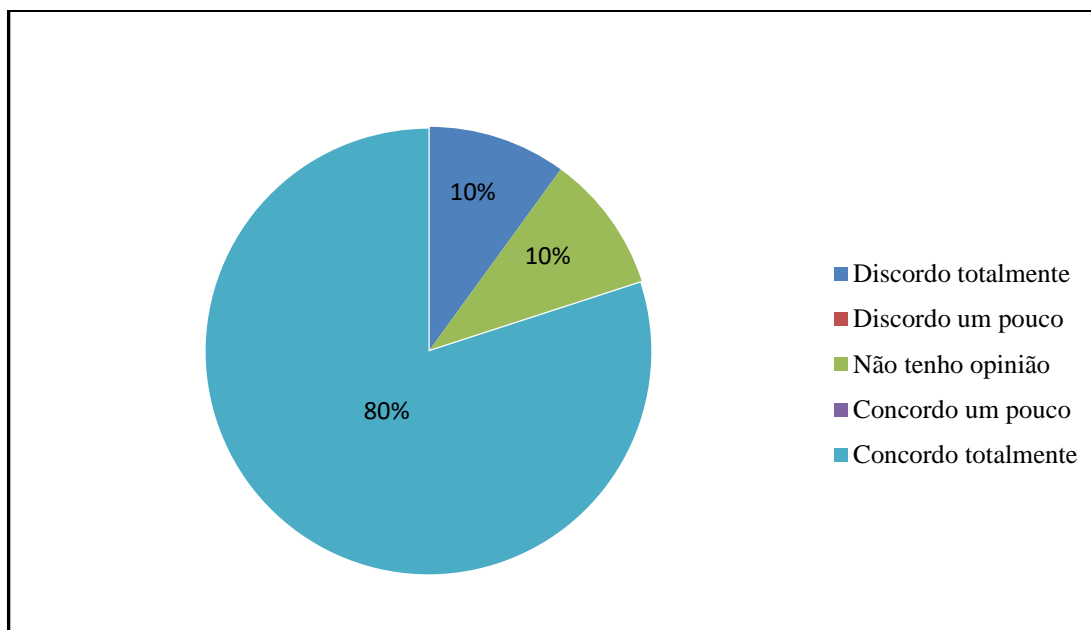
Portanto, os dados indicam que mais da metade das respostas dos colaboradores (60%) definem que essa é uma das características resultantes ao estilo de liderança como democrático.

O líder democrático é aquele que foca nas relações humanas e aceita que seus seguidores participem da tomada de decisões, visando sempre os objetivos e metas a serem atingidos (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Posteriormente, foi indagado se o líder está aberto para receber sugestões de seus colaboradores ou não.

Os resultados são apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Estar aberto para as sugestões - Banco X
(Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

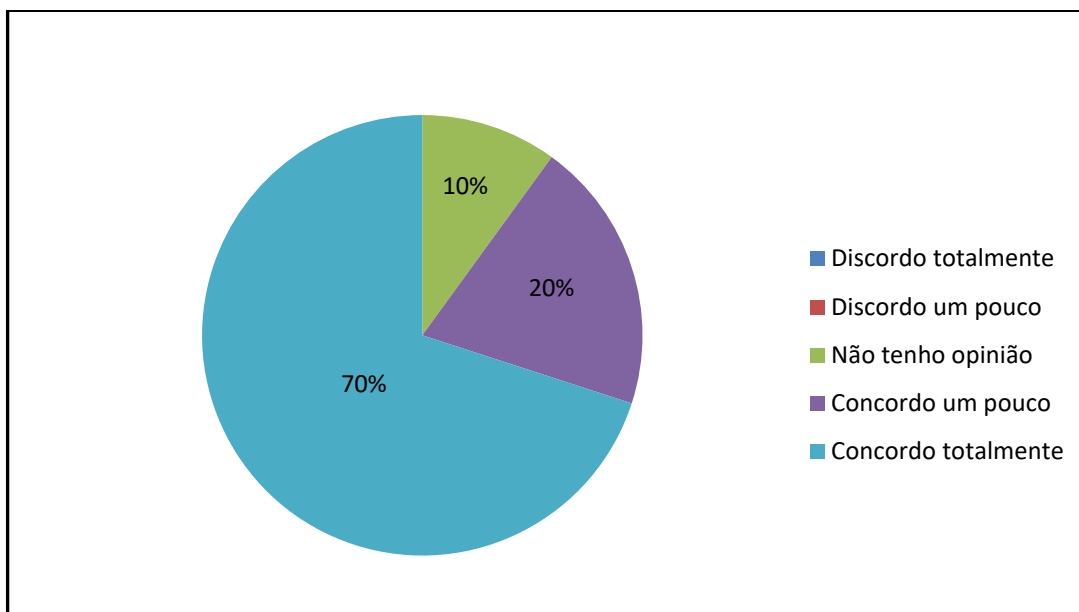
Nessa questão, o Gráfico 2 apresenta que 10% discordam totalmente, 10% não tem opinião e 80% dos colaboradores responderam que concordam totalmente que o líder está aberto para sugestões.

Desse modo, nota-se que nessa questão a maioria dos funcionários caracterizam o líder democrático (participativo), tendo em vista o percentual de resposta satisfatório (80%).

Na próxima questão tem como objetivo apresentar a maneira de liderar e a relação estabelecida com os colaboradores para executar o trabalho do seu modo.

Os resultados são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - O líder dá liberdade para executar as tarefas ao seu modo e sabe reconhecer as atividades desenvolvidas por você - Banco X (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Gráfico 3 demonstrou que 10% não tem opinião, 20% concordam um pouco e 70% dos funcionários concordam totalmente que o líder dá liberdade e sabe reconhecer o trabalho dos colaboradores do Banco.

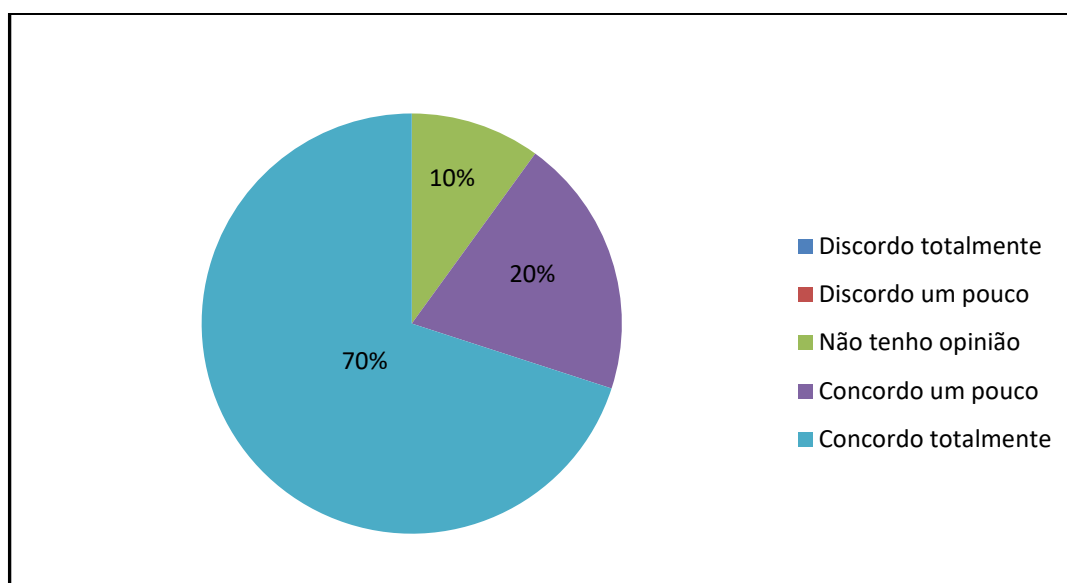
Segundo Maximiano (2007), um aspecto de importância no comportamento do líder é a sua maneira de se relacionar e reconhecer atividades desenvolvidas pelos colaboradores. A pessoa que consegue gerir com sucesso seus colaboradores a fim de que estes alcancem finalidades em comum para a empresa, é considerado um líder.

Portanto, pode-se supor que o modo de liderar do chefe dentro do banco é de reconhecimento e que nesse critério, o mesmo utiliza o estilo de liderança Laissez-faire ou liberal, visto que ele proporciona liberdade para os colaboradores executarem as tarefas ao modo deles.

A pergunta seguinte demonstra o envolvimento do gestor na solução de problemas apresentados pelos clientes.

Os resultados são apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - O gestor se envolve na solução de problemas apresentados pelos clientes - Banco X (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 4 observar-se que 10% não tem opinião, 20% concordam um pouco e 70% dos colaboradores concordam totalmente que o gestor se envolve na solução de problemas.

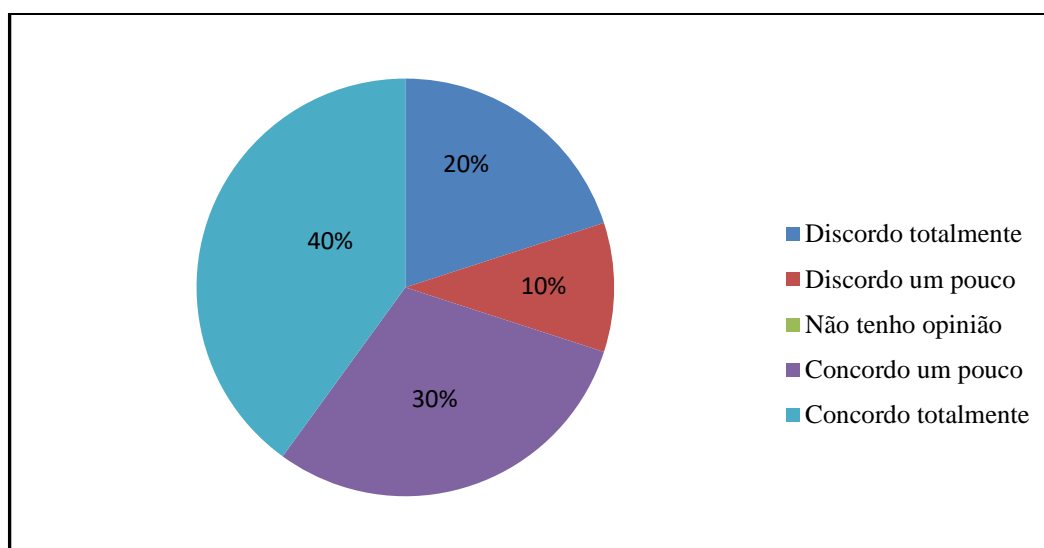
Para Robbins (2007), em relação ao comportamento, o gestor assume um papel de riscos ou ele segue a rotina, autoritarismo ou tem espírito democrático, assume um risco participativo ou individualismo, tem atitude conservadora ou inovadora.

Tendo isso como base, fica evidente que o gestor é presente na solução de eventuais problemas que possam surgir pelos clientes assumindo um papel participativo e inovador, isso é bastante satisfatório para o funcionário.

A questão seguinte tem como objetivo citar a participação dos funcionários juntamente com o gestor para estabelecer seus objetivos de trabalho.

Os resultados são apresentados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Participo juntamente com meu gestor no estabelecimento dos meus objetivos de trabalho - Banco X (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 5 observou-se que 10% discordam um pouco, 20% discordam totalmente, 30% concordam um pouco e 40% dos funcionários concordam totalmente com o quesito referente a: participo juntamente com o gestor no estabelecimento dos meus objetivos de trabalho.

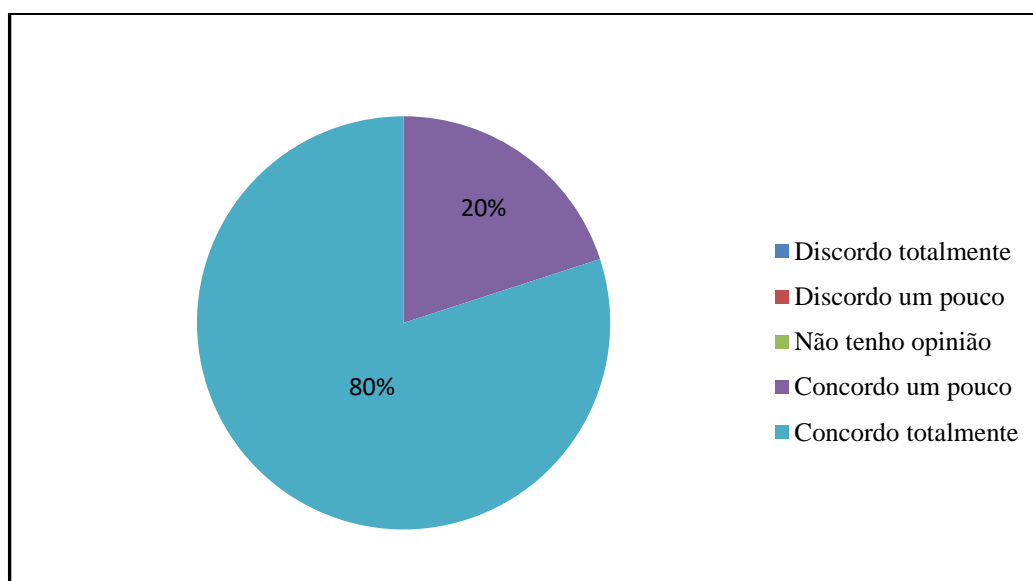
Para Daft (2002), o líder necessita estar bem preparado e treinado para utilizar de forma eficaz o feedback, de modo a avaliar as percepções e objetivos dos funcionários no intuito de reforçar o bom desempenho organizacional e motivacional do colaborador.

Com essa variação nos resultados, conforme Gráfico 5, ainda prevalece uma maioria (40%) que concorda que participa juntamente com o gestor para estabelecer seus objetivos de trabalho. Isso significa dizer que existe uma real atuação dos colaboradores com o líder para que sejam efetivados seus objetivos dentro do ambiente de trabalho, havendo assim sucesso na relação do feedback entre o quadro funcional e o gestor.

Depois foi perguntado se existe uma relação de credibilidade e respeito por parte do gestor para com os funcionários.

Os resultados são apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Possui credibilidade através da admiração e do respeito mútuo para com os colaboradores - Banco X (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

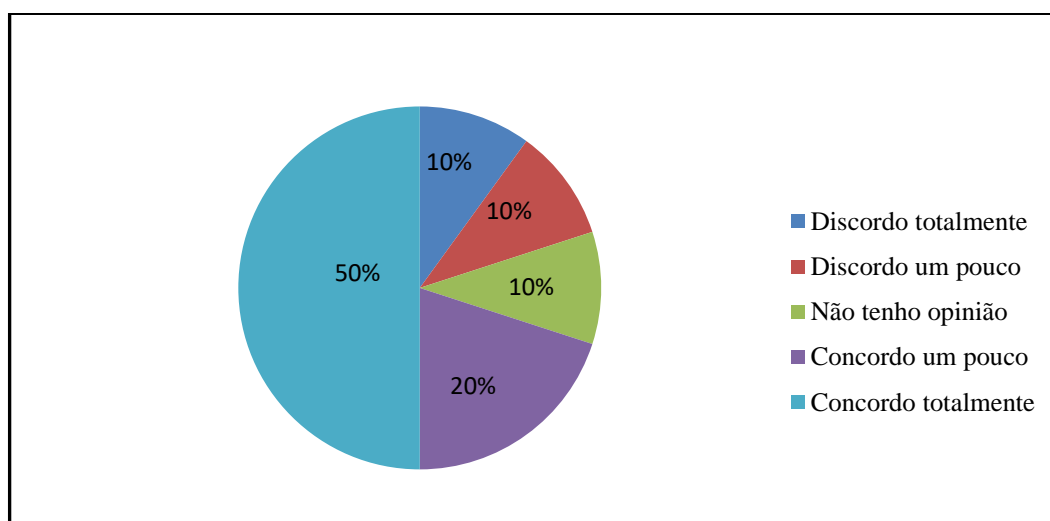
Pode-se observar que essa é uma das questões mais satisfatória, no qual se percebe que apenas 20% concordam um pouco e 80% dos colaboradores responderam que concordam totalmente que existe uma relação de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo para com os colaboradores.

De acordo com o resultado da questão, nota-se o alto índice de respeito entre líder e liderados, em que pode ser observado pelo grau de aceitação por parte dos colaboradores, isso implica dizer que existe bastante credibilidade e respeito no ambiente de trabalho onde é propício para um clima apto para se trabalhar.

A próxima pergunta teve como objetivo identificar se existe oportunidade de crescimento profissional igualmente para todos no banco.

Os resultados são apresentados no Gráfico 7.

Gráfico 7 - As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos - Banco X
(Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Nota-se no Gráfico 7, que as respostas ficaram bem divididas, 10% discordam um pouco, 10% discordam totalmente, 10% não tem opinião, 20% concordam um pouco e 50% dos funcionários responderam que concordam totalmente que as oportunidades para o crescimento profissional interno são iguais para todos.

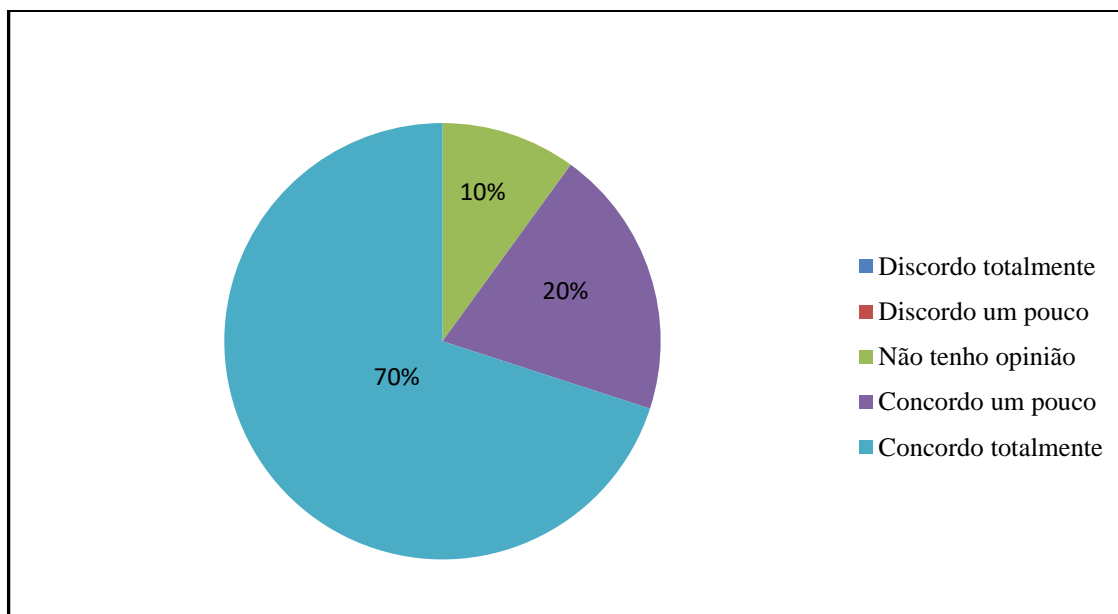
De acordo com Gil (2001), o desenvolvimento se refere ao conjunto de aprendizagem não necessariamente ligada ao cargo que os indivíduos ocupam, como também as oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Essa questão é muito importante para os colaboradores por isso se alcançou esses resultados, pois a partir de sua interação, conhecimento e serviços prestados poderão enxergar um crescimento profissional interno ocupando outras funções de maiores responsabilidades com uma remuneração melhor.

Essa outra questão teve como finalidade saber se a relação entre os colegas no ambiente do banco é considerada boa para se trabalhar.

Os resultados são apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Você considera que a relação entre as pessoas que trabalham na agência é boa - Banco X (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Em relação ao Gráfico 8 percebe-se que uma pequena parte 10% não tem opinião, 20% concordam um pouco e 70% dos entrevistados disseram que tem um relacionamento considerado favorável com os colegas de trabalho, o que demonstra que a satisfação é consenso entre os entrevistados.

8.5 RESULTADOS

As respostas foram analisadas através dos Gráficos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 sobre as relações estabelecidas entre o líder e seus liderados, especificamente com os funcionários que atuam na área comercial do Banco X. Percebe-se os 2 (dois) aspectos: o tipo de liderança que o gerente está exercendo e a percepção do clima organizacional.

Desta forma, observou-se que a partir do estudo realizado chegou-se à conclusão que a empresa apresenta uma liderança democrática (participativa), mostrou um bom clima organizacional entre os funcionários da agência, apresentou pontos positivos em relação a satisfação em trabalhar na empresa com oportunidade de crescimento e de relacionamento interpessoal (Quadro 4).

Quadro 4 - Inferência encontrada sobre o Clima Organizacional no Banco X³ (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2

Tipo de Liderança	Clima Organizacional
Democrática (participativa)	Alegria; Confiança; Entusiasmo; Engajamento; Participação; Dedicção; Satisfação; Motivação; Comprometimento pela maioria dos funcionários.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O clima organizacional é o resultado do comportamento das pessoas diante das decisões tomadas pelos líderes, refletindo nas tarefas executadas pelos trabalhadores. Os colaboradores podem ter os seus comportamentos estimulados positiva ou negativamente de acordo com sua percepção. O Quadro 5 explicita o que o líder tem de positivo e negativo na opinião dos colaboradores.

Quadro 5 - Intervenções positivas e negativas da liderança e sua influência no clima organizacional do Banco X (Centro Histórico de Salvador/Bahia) - 2017.2

Intervenções (ações, comportamentos, práticas, realizações e atitudes)			
Positivo	Melhoria dos pontos positivos	Negativo	Diminuição dos pontos negativos
Capacidade de delegar e de definir metas; Comprometido; Comunicativo; Conduz processos e apresenta resultados; Conecta o trabalho a grandes objetivos; Delega funções; Demonstra interesse pela equipe; Determina estratégias; Empolga-se com as conquistas da equipe; Honesto; Senso de justiça; Transmite e cria um clima de confiança e respeito mútuo;	Procurar desenvolver os pontos positivos com mais eficiência.	Criatividade; Feedbacks positivos e construtivos; Motiva pessoas; Senso de humor.	Melhorar sua qualificação profissional no intuito de torna-se um líder mais competente.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

³ Nome fictício da empresa pesquisada.

O presente artigo buscou-se permanecer na mesma linha de raciocínio que a relação entre liderança e os colaboradores, levando sempre em consideração o clima organizacional como fator primordial para os resultados. Nesse conjunto, foi realizada a pesquisa para comprovar qual tipo de líder é percebido pelos funcionários.

8.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e o clima organizacional são assuntos muito importantes, tanto no contexto organizacional como no acadêmico. Assim, buscou-se analisar a influência do estilo de liderança sobre o clima organizacional em uma agência bancária no Centro Histórico de Salvador.

No início deste artigo foram elaborados 3 (três) objetivos específicos a serem alcançados durante o decorrer deste estudo. Primeiro objetivo: Identificar os principais estilos de liderança. Os mesmos estão relacionados no subtópico 2.1 Liderança, demonstrado no Quadro 1 - Principais tipos de liderança. Foi feita a identificação do líder democrático através do Gráfico 1 e Gráfico 3. Segundo objetivo: Descrever as diferenças entre líder e chefe. Essa descrição está apresentada no subtópico 2.2 Clima Organizacional e a liderança participativa evidenciado no Quadro 3 – Diferenças entre chefe e líder. Terceiro objetivo: Conceituar o clima organizacional e sua importância na organização. Estes conceitos foram definidos pelo subtópico 2.2, em que são apresentadas referências bibliográficas dos seguintes autores: Knapik (2012), Milioni (2006), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), Maximiano (2000), Coda (1997), Vidal, Francischetto, Miranda e Silva (2010).

A questão focada neste artigo é: Como a liderança democrática favorece o clima organizacional de uma instituição bancária? Respondendo ao problema abordado acima, vale salientar que a liderança encontrada nesta pesquisa foi a liderança democrática, uma vez que ela favorece o clima organizacional existente na instituição bancária - área comercial, pois o ambiente de trabalho é influenciado por todos que fazem parte dele, conforme pesquisa feita com os funcionários, onde pôde-se verificar que esse líder desempenha os seguintes papéis: a tomada de decisões em comum com os funcionários (Gráfico 1), está aberto as sugestões (Gráfico 2), sabe reconhecer as atividades desenvolvidas pelos funcionários (Gráfico 3), se envolve na solução de problemas (Gráfico 4), estabelece objetivos (Gráfico 5), tem admiração e respeito mútuo para com os colaboradores (Gráfico 6), as devidas oportunidades de crescimento profissional iguais para todos (Gráfico 7) e o devido reconhecimento profissional (Gráfico 8).

Por meio desta pesquisa verificou-se que a qualidade do clima organizacional do Banco X é favorável, conforme está explanado no Gráfico 6 e no Gráfico 8.

O tema em questão possui uma complexidade impar e é visto com grande importância pelas empresas e pessoas que pretendem ter sucesso em suas áreas de atuação.

Desta forma, espera-se que este trabalho não se encerre por aqui, mas que tenha continuidade por outras pessoas que se interessem pelo assunto, servindo de instrumento de pesquisa e apoio no âmbito profissional para melhoria das instituições bancárias.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. Curitiba: Inter Saberes, 2012.

ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. ver. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BENNIS, Warren. **A essência da liderança**. 11. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

BENTO, Márcia Helena dos Santos; NORO, Greice Bittencourt; MARTINS, Sandro Luiz Milanez.; SANT'ANNA, Luiz Moura. Desafios da Liderança: Um estudo realizado nas empresas participantes do sistema de auto-avaliação 2007 do PGQP da região de Santa Maria-RS, 2009. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 6., 2017. São Paulo. **Anais...** São Paulo. 2017. Disponível em: <www.convibra.com.br>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOWDITCH, James; BUONO, Antônio Ferreira. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança: Administração e negócios**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAFT, Richard. **Organizações teoria e projetos**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, Glenda Michele Marques Fonseca. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. Natal, 2006. Disponível em: <http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-09-20T043736Z-862/Publico/GlendaMMFF.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fonseca: UEC, 2002. Apostila.

GEHRINGER, Max. **O clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Data da publicação: 11 de março de 2003. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Anna Raquel Silveira. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Braga, Portugal. 2005.

HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: Capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

KAPLAN, Robert.; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOUZES, James.; POSNER, Barry. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 31-255.

KOTLER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de Liderar: vivenciando as mudanças num mundo globalizado**. Belo Horizonte: Tecer, 2004.

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antônio Marcos. Análise de Clima Organizacional: estudo de caso em uma agência bancária. In: SIMPÓSIO EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2005, Resende. **Anais...** Rio de Janeiro: UFSC, 2005.

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

_____. **Teoria Geral da Administração: revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Henry; PIETRI JR, Paul Henry. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de Termos de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Fênix, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

SILVA, Janaina Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 168 f. Monografia (Pós-graduação Gestão da Informação) - Faculdade de Economia, Administração e Ciência da Informação. Universidade de Brasília, Brasília. 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2016.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo de Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 10. ed. São Paulo: FGV, 2001.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDAL, Lilian Franco; FRANCISCHETTO, Marinete Andrião; MIRANDA Maria Aurea, SILVA, Josélia Rita. Clima organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6., 2010, Penedo. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2010.

APÊNDICE A - MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO

Esse questionário serve para analisar como a liderança favorece o bom clima organizacional e fornecer fundamentação para elaboração do trabalho do curso de bacharelado em Administração na Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Será aplicado no Banco X, localizado em Salvador, no 2º semestre de 2017.

O questionário está dividido em 3 (três) partes:

- 1) Líder;
- 2) Líder Democrático e
- 3) Clima Organizacional.

Marque o número escolhido para cada uma utilizando à escala de “1” a “5”, conforme abaixo:

1 = discordo totalmente	4 = concordo um pouco
2 = discordo um pouco	5 = concordo totalmente
3 = não tenho opinião	

Não precisa se identificar.

Parte 1 - Líder

Quais as características de um líder?

	1	2	3	4	5
1. As decisões são discutidas entre líder e colaboradores para chegar a um denominador comum.					
2. Estar aberto para as sugestões					
3. O líder dar a liberdade para executar as tarefas do seu modo e sabe reconhecer as atividades desenvolvidas por você.					

4. Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades).					
5. É democrático.					
6. Possui credibilidade através da admiração e do respeito mútuos.					
7. Comunica-se bem.					

Parte 2 - Líder Democrático (participativo)

Quais as características de um líder democrático?

	1	2	3	4	5
1. Divide a tarefa de liderança com seus funcionários (participativo).					
2. Equipe toma as decisões, o líder assiste e participa.					
3. Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia.					
4. Equipe decide sobre a divisão do trabalho.					
5. É participativo e objetivo, elogios/ críticas compartilhados.					
6. Incentiva a participação de seus liderados em todos os projetos da equipe.					
7. Dar orientação a equipe.					
8. Ajuda na definição do problema e incentiva a equipe a participar.					
9. O gestor se envolve na solução de problemas apresentados pelos clientes.					
10. Participo juntamente com meu gestor no estabelecimento dos meus objetivos.					
11. Consegue motivar a equipe					
12. Dar feedback a seus funcionários.					
13. Sabe ouvir todos e promove unir a equipe.					

Parte 3 - Clima Organizacional

	1	2	3	4	5
1. As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.					
2. A hierarquia é respeitada dentro desta empresa.					
3. A comunicação (informação, orientação e supervisão de funcionários, etc.) é clara e favorece a boa execução do trabalho).					
4. Quando é necessário chamar a atenção dos funcionários, os chefes fazem isso com calma e neutralidade.					
5. Você considera que a relação entre as pessoas que trabalham na agência é boa.					
6. Alguns colegas estão insatisfeitos por trabalhar aqui.					
7. A divisão do trabalho na equipe é justa e ninguém trabalha mais que o outro.					
8. O tempo e desenvolvimento das atividades (jornada, pausas, turnos, prazos) permitem um descanso suficiente antes do retorno às atividades.					

9 ANÁLISE DO *BRANDING* DO CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE PARA O APERFEIÇOAMENTO DO *RECALL* PERANTE O PÚBLICO NA CIDADE DE SALVADOR-BA

Tainá Tamyres Lopes de Brito¹
Waldileno Alves de Assis Junior²

RESUMO

Este artigo analisa o *Branding* do Centro de Integração Empresa Escola-CIEE para o aperfeiçoamento do *recall* perante o público na cidade de Salvador-BA 2017. A partir do seguinte problema: - Porque o CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE não consegue captar estudantes qualificados, uma vez que isso é exigência das empresas parceiras? Assim, tem-se como objetivo geral analisar as possíveis causas dos problemas relacionados a ausência de estudantes qualificados para integrar o mercado de estágio. Os resultados mostraram que o CIEE ainda não é a empresa mais lembrada pelos estudantes, quando se trata de mercado de trabalho. Percebeu-se também, que a organização possui um desgaste em sua imagem empresarial, não conseguindo transparecer credibilidade suficiente nos serviços prestados, de tal fato, a sua força é afetada impactando diretamente no seu marketing institucional. Concluiu-se que, para que essa imagem seja resgatada e lembrada como instituição de referência no que tange ao mercado de trabalho, é necessária a criação de uma identidade visual, com associação de símbolos, cores e formatos, além de uma campanha institucional para fortalecer o seu *marketing* e a sua credibilidade.

Palavras-chave: *Branding. Recall. Marketing* Institucional. Centro Integração Empresa Escola - CIEE.

¹ Graduanda do 8º semestre do curso de administração pela UNICEUSA. E-mail:tainaadm@hotmail.com

² Graduando do 8º semestre do curso de administração pela UNICEUSA. Email:juniarrassis9@hotmail.com

ABSTRACT

This article analyzes the Branding of the Center of Integration Company School-CIEE for the improvement of the recall before the public in the city of Salvador-BA 2017. From the following problem: - Because the CIEE SCHOOL COMPANY INTEGRATION CENTER fails to attract qualified students, since this is requirement of the partner companies? Thus, the general objective is to analyze the possible causes of the problems related to the absence of qualified students to integrate the internship market. The results showed that the CIEE is still not the company most remembered by students when it comes to the labor market. It was also perceived that the organization has a wear and tear on its corporate image, not being able to show sufficient credibility in the services provided, of that fact, its strength is affected directly impacting on its institutional marketing. It was concluded that, in order for this image to be rescued and remembered as a reference institution in the labor market, it is necessary to create a visual identity, with an association of symbols, colors and formats, as well as an institutional campaign to strengthen your marketing and your credibility.

Keywords: *Branding.Recall. Institutional Marketing.Center Integration Company School - CIEE.*

9.1 INTRODUÇÃO

O Centro de Integração Empresa Escola - CIEE é uma instituição filantrópica, mantida pelo empresariado nacional, de assistência social, sem finalidades lucrativas, que trabalha em prol da juventude estudantil brasileira, de utilidade pública, beneficente, certificada pelo Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS, que promove a integração dos jovens estudantes ao mercado de trabalho, aperfeiçoando sua qualificação profissional, por meio da promoção de programas de estágios nas empresas conveniadas à instituição (CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE, 2017).

Fundado em 1964, o CIEE oferece serviços que vão além da busca de vagas de estágio para estudantes. A instituição promove, gratuitamente, o Programa de Desenvolvimento Estudantil, que orientou cerca de 800 mil jovens estudantes ou recém-formados, preparando-os para o ingresso no mercado de trabalho (CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE, 2017).

O CIEE de Salvador tem, como principal problema, um baixo recall. Através de pesquisas de campo realizadas em três grandes universidades de Salvador foi diagnosticado que cerca de 70% dos estudantes não reconhecem a empresa. E as possíveis causas dos problemas estão relacionadas à ausência de comunicação precisa do CIEE. E por essa razão a empresa não consegue captar um público de estudantes qualificados que as empresas associadas solicitam (CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE, 2017).

Diante do exposto, o tema deste artigo é o de analisar o *Branding* do Centro de Integração Empresa Escola - (CIEE) para o aperfeiçoamento do *recall* perante o público na cidade Salvador/BA no ano de 2017. Por isso foi feito o seguinte questionamento: - Porque o CIEE não consegue captar um público de estudantes qualificados, uma vez que isso é exigência das empresas parceiras? Assim, tem-se como objetivo geral analisar as possíveis causas dos problemas relacionados a ausência de estudantes qualificados para integrar o mercado de estágio. Já os objetivos específicos, são: compreender o *marketing* institucional, de forma a comunicação e descrever os fatores do *branding* para promover a captação dos no CIEE.

O tema justifica-se, pois, a instituição CIEE é carente em recursos de comunicação, havendo a necessidade de promovê-la com a estratégia de aperfeiçoamento do *recall*. No âmbito social, a temática justifica-se por a divulgação das vagas de trabalho a alocar pessoas no mercado de trabalho.

Academicamente, percebe-se que as estratégias aqui apresentadas fortalecerão o aumento do *recall* na empresa, de maneira que seja lembrada por seus consumidores.

Para contemplar os temas em estudo o trabalho foi dividido em 6 (seis) partes. A primeira a introdução que possui o tema, o problema e os objetivos. A segunda é o referencial teórico que trata a questão do *marketing* institucional baseado no *branding* e no *recall*. A quarta trata do *marketing* institucional do CIEE baseado no seu *branding* e no seu *recall*. Seguido dos tópicos dos resultados e da conclusão final.

9.2 *MARKETING* INSTITUCIONAL FOCADO NO *BRANDING* E NO *RECALL*

Um dos principais objetivos do *marketing* institucional é trabalhar a formação e consolidação da imagem de uma empresa, para isso prestam-se algumas ações de reposicionamento de marca no mercado na busca sólida de reputação e conhecimento público para a empresa. Essas ações, promovidas por organizações não governamentais e, até mesmo, governamentais, são denominadas de *marketing* institucional.

São iniciativas que possam influenciar os conceitos do público e da sociedade em geral, envolvendo tentativas de influência para que a sociedade adote as metas de uma organização, a receber seus serviços ou colaborar de alguma maneira com ela (RITOSSA, 2013, p. 182).

O *marketing* institucional é o cumprimento de atividades necessárias para atingir o objetivo de uma determinada empresa ou instituição, e o seu principal objetivo é destacar a imagem ou conseguir apoio, englobando diversas ferramentas e envolvendo atividades de *marketing* público, social, esportivo, *marketing* cultural, comunitário, pessoal e ecológico.

Segundo Ritossa (2013, p. 184), “o termo institucional é usado para indicar as iniciativas por meio das quais uma empresa procura fixar, diante de seu público-alvo, uma imagem positiva da sua organização”. O *marketing* institucional não é apenas uma técnica para aumentar o lucro das empresas, mas para trabalhar a imagem da organização, a credibilidade, o reconhecimento e a popularidade da mesma.

Sendo assim, afirma Ritossa (2013, p. 184) que o objetivo do *marketing* institucional é “convencer os diversos grupos de que uma determinada empresa ou associação é um parceiro comercial válido”. O foco mais relevante do *marketing* institucional está relacionado ao desenvolvimento de um conceito, de uma ideia de fixar a marca ou um produto na mente do consumidor.

Todas as empresas precisam produzir produtos ou oferecer serviços que agradem seus consumidores ou público específico, de várias formas, seja através da qualidade, do preço, da

durabilidade, da aparência etc. Mas isso não é o bastante é preciso, ainda uma boa imagem para esse serviço ou produto. Por essa razão, a maior virtude do *marketing* institucional é criar uma visão favorável dos seus clientes com relação à empresa em questão, pois são muitas as variáveis que fazem o sucesso de uma empresa e de seus produtos/serviços.

As estratégias do *marketing* institucional visam criar atitudes e comportamentos favoráveis nos diversos segmentos do público em relação à empresa. A imagem de uma empresa junto ao público consumidor, acionistas, funcionários, fornecedores e terceirizados é uma questão importante no sucesso e no alcance dos objetivos de uma determinada instituição.

Por isso, é preciso que as empresas adotem algumas iniciativas ao observar seu plano de metas, visão, missão e valores. Pontos que façam com que os consumidores tenham simpatia pela empresa e por seus produtos/serviços. O *marketing* institucional advém de estratégias que têm como objetivo criar, ampliar e manter trocas com o público-alvo.

A inovação deve ser uma ideia estratégica da empresa. Mercados também concorrem pela inovação, lançando produtos/serviços inovadores ou aperfeiçoando os existentes, bem como qualificando os processos para desenvolvê-los. Essa análise necessita considerar tanto o ambiente competitivo e tecnológico quanto as próprias competências que distingue a empresa aos olhos do cliente.

A inovação como uma atitude que penetra e se propaga, permitindo as empresas enxergarem além do presente, criando uma visão de futuro. Faz-se presente quando introduzimos melhorias no processo já existente e garantimos a vantagem competitiva da empresa. As inovações de sucesso atendem às expectativas do mercado (clientes), do ambiente interno (colaboradores), dos empresários e acionistas (GRAMIGNA, 2002, p. 5).

Gramigna (2002), afirma que o cliente é cada vez mais exigente no momento da compra e no uso dos serviços e, paralelamente, sua opção é, em tese, feita pela empresa que melhor oferecer condições que o atenda. A preferência é feita de acordo com o perfil de cada consumidor, visando mínimos custos, melhores produtos, diminuição no tempo de atendimento, dentre outros indicadores. Deste modo, a empresa só pode suprir a necessidade do mercado se estiver disposta a se destacar nestes quesitos, também por meio de melhorias, mudanças e inovação.

Outra estratégia bastante importante para a reformulação da imagem de uma empresa é a de renovação, que segundo Ritossa (2011, p. 187) é indicada para as situações em que há um prejuízo iminente. Por vezes, organizações que alcançaram renome ou se consagram pelo

diferencial de estarem sempre atualizadas simplesmente se acomodam na situação e param no tempo.

As estratégias de renovação partem de processos de aprendizagem e de atualização do conhecimento na busca de um desempenho mais eficiente, adquirindo responsabilidades sociais, potencial de inovação e colaboração dos grupos envolvidos no negócio.

Já para definir uma estratégia de explicação, diante de erros e limitações, a empresa precisa permanecer aberta às reclamações dos clientes, pois eles aceitam que falhas podem acontecer, mas ficam muito aborrecidos quando observam que não houve um esforço por parte da empresa para reconquistar sua confiança. Para recuperar um serviço falho, deve-se permitir que a linha de frente da organização possa identificar e resolver o problema com liberdade na tomada de determinadas decisões, ainda que quebrando certas regras.

Evidentemente, nem sempre a falha é humana. Equipamentos também podem falhar. Em qualquer um dos casos, é aconselhável tomar medidas reparadoras em relação ao mercado no menor prazo possível. A transparência ainda é o melhor caminho. A organização deve se pronunciar publicamente, expor e reconhecer a falha cometida e oferecer a maneira mais rápida e coerente de solucionar os problemas decorrentes para minimizar os eventuais prejuízos do consumidor (RITOSSA, 2011, p. 188).

Outra estratégia de suma importância na formação da imagem da empresa é a de conserto. As empresas têm interesse de tornar a sua imagem o mais segura possível. De acordo com Ritossa (2011), a estratégia de conserto é basicamente uma reação à ocorrência de algum tipo de acidente que pode prejudicar a imagem da corporação. É uma medida emergencial que a organização toma diante algo que ocorreu e não foi previsto com antecedência.

Com a velocidade em que as transformações de mercado ocorrem, torna-se imprescindível saber o que pensa e o que deseja o mercado onde a empresa atua. Com a estratégia de conserto, é possível levantar dados e informações que podem ajudar a organização a conhecer e entender melhor as necessidades de consumo do seu público-alvo.

As empresas devem considerar suas estratégias nos aspectos sociais e ambientais, assumindo responsabilidade na sustentabilidade global. É também preciso que seja mantida uma boa afinidade com o cliente, pois os mesmos criam uma relação com o produto que precisa ser preservada. Essa relação, se bem construída, pode alavancar o sucesso de um projeto ou uma obra. A questão é alinhar as estratégias de conservação dos negócios da empresa com a atuação sócio ambiental, promovendo ações que tragam benefícios para todos.

O consumidor não quer apenas a satisfação do seu desejo ou necessidade imediata, mas a certeza de estar sendo atendido com serviços e produtos de qualidade, produzidos e comercializados por empresas que respeitam os valores humanos, o meio ambiente e o bem comum (MATOS, 2014, p. 61).

Para os clientes, é importante que as empresas contribuam com causas sociais e que também comuniquem essas ações, expressando os valores sócio ambientais da empresa e ainda favorecendo a causa.

A estratégia de recuperação reage à questão ao trabalhar com novas abordagens, muito mais orientadas para cultivar os relacionamentos com clientes. Isso nos permite refletir sobre as próximas mudanças no relacionamento com nossos clientes.

É fundamental compreender-se que atender o cliente com qualidade não se resume em tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa agregar valor a produtos e serviços objetivando superar as expectativas do cliente. Para tal, é necessário estabelecer um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, por meio do qual o cliente é atenta e permanentemente ouvido e suas críticas e sugestões são transformadas em especificações de melhores produtos e serviços, na ótica do cliente (MATOS, 2014, p. 106).

Ainda conforme Matos (2014), conquistar novos clientes é uma tarefa árdua. Com a infinidade de opções no mercado, é necessário investir em estratégias eficazes e divulgar diferenciais. Como a atração envolve custos altos, é fundamental que a empresa também seja capaz de reter os clientes já conquistados e que estão gerando resultados positivos.

Diante das estratégias apresentadas, percebe-se que todas elas fazem-se necessárias para a reformulação da imagem de uma empresa para que dessa forma o público possa perceber que tais empresas não estão preocupadas apenas com os seus próprios lucros, mas que também enxergam e se preocupam com o consumidor.

O referido autor, (MATOS, 2014) afirma que os consumidores estão cada vez mais informados. Através dos meios de comunicação, eles se inteiram quanto a vários assuntos, fazendo com que se tornem mais críticos quanto ao que consomem. Assim, a competitividade entre empresas de mesmo setor tende a aumentar, criando o desafio de se diferenciar no mercado.

Dessa forma, pode-se entender que o gerenciamento da marca, busca fortalecer o negócio, cada momento de interação do consumidor com o *branding*, assume papel fundamental na construção da marca.

Segundo Martins (2006, p. 09), é exatamente essa a função do *branding*: que veio construir e/ou administrar marcas, tornando-as fortes em relação ao mercado, buscando sempre a lealdade de clientes.

Entende-se que o *branding* é um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem, como objetivo central, construir o *brandequity*, que são os valores intangíveis. Assim, o “*Branding* é o conjunto de ações ligadas à administração de marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além de sua natureza” (MARTINS, 2006, p. 10).

O *branding* precisa de recursos e esforços intensos de *marketing* e comunicação para ser adequadamente implementado. Não apenas em uma determinada ocasião da visão das marcas, mas durante toda sua existência, e de forma a está totalmente ligado ao gerenciamento da marca.

Por meio de práticas e técnicas de comunicação, *design*, *marketing*, entre outros, é possível manter uma marca sempre no topo, visto que ela estará constantemente voltada a atender as necessidades do seu consumidor. Entender cada detalhe de uma marca faz parte do reconhecimento da identidade visual, saindo do pressuposto apenas da estética.

Hiller (2012, p. 131) esclarece que o *branding* deve ser entendido “como um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem, como objetivo central, construir o *brandequity*, que são valores intangíveis”.

Portanto, entender cada detalhe de uma marca é fator imprescindível. A criação da identidade visual traz consigo a ideia do *recall*, onde ao associar as cores, formatos, ou até mesmo símbolos, traz à memória a lembrança da marca. Seja ela no ambiente corporativo como na vida pessoal e profissional, a construção da identidade é um fator preponderante quando se trata de imagem.

Atualmente, tem sido mais difícil entrar no mercado de trabalho, contudo as pessoas devem trabalhar a sua imagem, (*branding*) e o seu *marketing* pessoal; e se tratando de dias atuais, um dos caminhos é a qualificação, ainda mais quando as dificuldades para a entrada do mercado de trabalho são muito mais atenuadas. É a partir daí que surge a importância de uma qualificação diferenciada, ela é exatamente uma das ferramentas que um candidato necessita para se destacar, tornando seu currículo mais atrativo para ingressar no mercado de trabalho.

Kober conceitua qualificação profissional como “A preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho (KOBBER, 2004, p.154).

Já o “aperfeiçoamento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo” (CHIAVENATO, 2002, p. 496).

Sendo assim, um bom profissional precisa de requisitos básicos para ter sucesso no mundo globalizado. A qualificação profissional trabalha de forma a complementar a formação, seja ela de nível médio ou superior, buscando outros tipos de conhecimento, para agregar a sua bagagem.

A qualificação profissional pode ser obtida através de conhecimentos que vão além da sala de aula, um profissional atento às mudanças que o mercado exige, vai estar sempre se qualificando o bastante para concorrer às melhores vagas de emprego. No Brasil, verifica-se que a questão conhecimento³ vem aumentando consideravelmente sua importância para o desempenho das empresas e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam o recurso da gestão do conhecimento ainda mais importante para as organizações brasileiras.

Terra e Gordon (2011) afirmam que se as empresas brasileiras não tiverem estratégias empresariais e nacionais muito bem concatenadas, dificultando cada vez mais a competitividade, mesmo sobrevivendo aos desafios impostos pela competição internacional.

A Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de Gestão do Conhecimento (ROSSATO, 2006, p.10).

A partir disso, pode-se afirmar que o conhecimento aumenta a flexibilidade organizacional e promove maior capacidade de inovação o que vem a fazer um diferencial no futuro organizacional, porém apenas ter esse conhecimento não é garantia de avanço, também é necessário ter uma visão empreendedora inovadora e audaciosa do que se pretende alcançar e que estratégias adotar.

Esses fatores acabam pondo o conhecimento como um proativo mais importante da Era da Informação. Para Terra e Gordon (2011) a gestão do conhecimento, vai mais além do que investir em tecnologia ou gerenciamento da inovação. Terra e Gordon (2011) apontam alguns itens a serem discutidos quando se fala em gestão do conhecimento como:

- o papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento;
- as novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho;

³ Conhecimento é o ato de perceber ou compreender por meio da razão e/ou da experiência (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2002).

- as práticas e políticas de administração de recursos humanos associados à implantação de conhecimento externa e interna à empresa e como os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação que estão afetando os processos do conhecimento; entre outros fatores.

Com confiança e credibilidade, a gestão do conhecimento prevê para as ações internas e externas das organizações um desenvolvimento sustentável para todos aqueles ligados a produção direta ou indiretamente. Essas afirmações garantem um fator de grande importância no uso de instrumentos de gestão de conhecimento, eliminação das fronteiras hierárquicas sejam elas em nível vertical ou horizontal.

Isso passa a ideia de que uma vez que exista confiança e responsabilidade nas operações de um processo ou produção, tais fronteiras só iriam servir para atrasar as atividades, além de reprimir a criatividade e conseqüentemente as inovações (QUEL, 2006).

Pelos vários aspectos relacionados à gestão do conhecimento, como o papel da alta administração, cultura, estrutura organizacional, práticas de gestão de recursos humanos e alianças estratégicas, os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais (TERRA, 2011).

Outro ponto abordado neste item é o *marketing* pessoal que está ligado a todo o processo de empregabilidade, pois, é a partir do *marketing* pessoal que os candidatos às vagas de estágio e emprego obtêm dicas e informações de como se portar em uma entrevista ou reunião no trabalho (TERRA, 2011).

O *marketing* pessoal contribui para o alcance de um objetivo, que, na maioria dos casos, é a busca por um emprego. Além disso, ele também engloba os cuidados com a imagem. Segundo Ritossa (2011, p. 85), o *marketing* pessoal é “um conjunto de ações planejadas que facilitam a obtenção de sucesso particular e profissional, seja para conquistar uma nova posição no mercado de trabalho, seja para manter sua posição atual.

Atualmente, para manter-se em destaque no mercado de trabalho, é necessário utilizar o *marketing* pessoal a favor, para poder identificar e ressaltar pontos fortes e agregar valor à imagem da pessoa, que normalmente está em busca de uma vaga de emprego ou de uma promoção.

É imprescindível, portanto, criar e consolidar uma imagem positiva no mercado de trabalho, e isso o *marketing* pessoal pode fazer, pois valoriza o candidato e suas características, com o objetivo de possibilitar a utilização das capacidades e potencialidades tanto na área

profissional quanto na área pessoal. Trata-se, portanto de uma vantagem competitiva, já que facilita a entrada dos profissionais nas empresas e no mercado de trabalho. Ainda promove o crescimento pessoal e profissional, pois, a pessoa passa a buscar o aprimoramento dos seus talentos e competências⁴, através das atualizações de seus conhecimentos.

Ritossa (2011, p. 96) ressalta a maneira que os outros nos veem podem causar distorções na formulação de estratégias de *branding*, que deverá evidenciar nossos pontos fortes ao mesmo tempo em que alguns dos pontos fracos deverão ser aperfeiçoados.

O *marketing* pessoal ajuda a criar a marca da pessoa e é uma ferramenta de extrema importância, pois ajuda no desenvolvimento de algumas competências.

No mundo corporativo, a imagem é imprescindível para o êxito profissional, tanto no seu ingresso quanto na sua carreira. A imagem que construímos de nós mesmos é a imagem que a empresa percebe e deve, necessariamente, ser adequada ao ambiente e a nossa personalidade (RITOSSA, 2011, p. 104).

Conforme o autor, (RITOSSA, 2011) ao desenvolver atitudes, melhorar apresentação e comunicação, o *marketing* pessoal faz com que os colaboradores das empresas trabalhem a favor das corporações, pois um funcionário que faz uso do *marketing* pessoal dentro da empresa se torna um profissional mais ético, motivado e com maior capacidade de liderar.

Um ponto chave para a construção de um *marketing* pessoal consolidado é o *networking*⁶, que nada mais é do que uma rede de relacionamentos. “Entretanto, muito mais do que relacionamentos, o *networking* pode ser considerado como a arte de construir alianças [...] Na verdade o verdadeiro *networking* começa muito antes da procura por uma colocação” (RITOSSA, 2011, p. 105). Grande parte das vagas de emprego é preenchida por indicação e, nesse contexto, o *marketing* pessoal ajuda a construir essa rede de relacionamentos, pois uma pessoa que sabe se comunicar e vender sua imagem constrói de forma concreta uma boa relação profissional por toda sua carreira (RITOSSA, 2011, p. 105).

Fazer uso do *marketing* pessoal não é uma tarefa fácil, porém, com um bom planejamento e de maneira coesa, é possível desenvolver uma imagem pessoal positiva, fazendo com que a pessoa se transforme em uma referência na sua área de atuação (RITOSSA, 2011, p. 108).

⁴ Competências é o conjunto de habilidades, atitude e conhecimento (capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação) (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2002)

⁶ Networking é a rede de contatos, ou rede de relacionamentos profissionais (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2002).

Com o aumento da competitividade no âmbito profissional, o reconhecimento profissional depende não somente de um trabalho bem feito como também dá visibilidade pessoal que imprimimos em nossas carreiras. Um planejamento adequado equilibra o conteúdo com a promoção da imagem. Ou seja, a marca pessoal deve corresponder às inspirações pessoais, ao mesmo tempo em que atender as demandas do mercado (RITOSSA, 2011, p. 110).

Diante disso percebe-se, que a construção de uma imagem utilizando o *marketing* pessoal é um processo bastante elaborado, pois é necessário atentar-se aos principais pontos que são analisados em uma seleção. É necessário manter o equilíbrio e saber adequar a sua imagem ao tipo de vaga que está sendo buscada.

9.3 METODOLOGIA

Foi utilizada uma abordagem dedutiva qualitativa com o uso das pesquisas bibliográfica e descritiva. A pesquisa bibliográfica utiliza palavras chave: *Marketing* Institucional (GRAMIGNA, 2002; HILLER, 2012; MARTINS, 2006; MATOS, 2014; RITOSSA, 2013), *Recall*, (RITOSSA, 2013), *Branding*, (HILLER, 2012; MARTINS, 2006).

Já a pesquisa descritiva utilizou uma pesquisa de campo com estudantes universitários da cidade de Salvador, Bahia. O artigo aqui apresentado busca abordar de forma clara e objetiva os resultados da coleta, fazendo a análise de dados estatísticos com o uso apenas da estatística descritiva.

A princípio, a ideia era de distribuir questionários apenas para estudantes da UNIJORGE do curso de Bacharelado em Administração, mas decidiu-se ampliar a abrangência, incluindo outras universidades de Salvador, para obtenção de um diagnóstico mais preciso sobre o problema de pesquisa. Com esta intenção firmada, foram concebidas as perguntas do questionário (Apêndice A) para os universitários das universidades Faculdade de Tecnologia e Ciências - FTC, no Centro Universitário Jorge Amado - UNIJORGE - Paralela e na Universidade Salvador - UNIFACS. Em seguida os dados foram organizados para obtenção dos resultados.

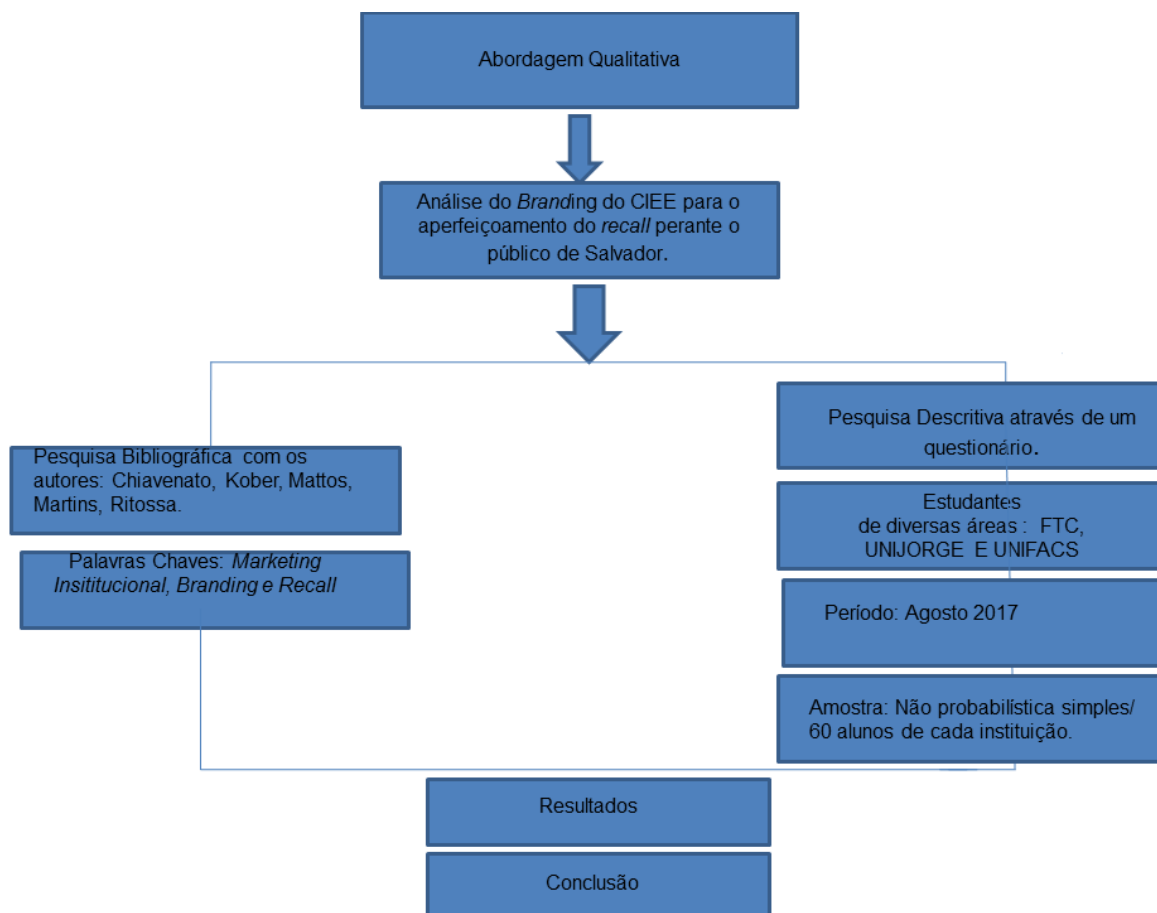
Para desenvolver esse trabalho selecionou-se uma amostra não probabilística por julgamento de 180 alunos, sendo eles 60 alunos de cada instituição de ensino, fazendo partes dos mais diversos cursos.

Os questionários foram aplicados entre os dias 23 e 25 de agosto de 2017 no período noturno que envolve as datas entre 23 a 25, sendo aplicados por um dos integrantes.

Contudo, para a análise dos dados coletados, a tabulação deu-se por meio do programa Excel, pois, a criação de gráficos e planilhas, facilitou o entendimento e a relevância do trabalho, demonstrando através de números e informações estatísticas, a percepção do público para com o CIEE.

A Figura 1 mostra de forma sintetizada a metodologia aplicada no trabalho.

Figura 1 - Síntese Metodologia de Pesquisa - 2017



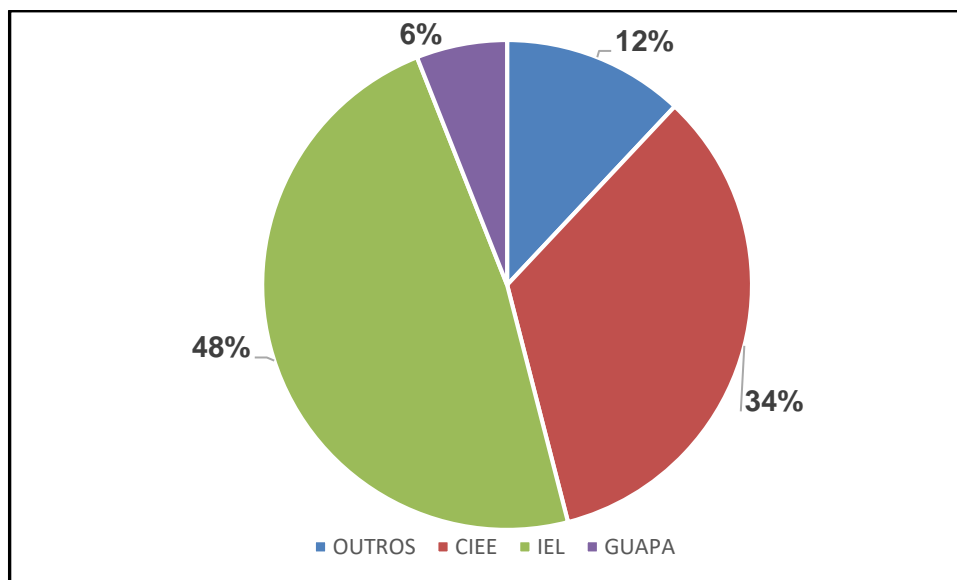
Fonte: Elaboração própria, 2017.

9.4 MARKETING INSTITUCIONAL FOCADO NO *BRANDING* E NO *RECALL* DA EMPRESA CIEE

Buscando conhecer a força da marca e o quão conhecido à mesma é entre os estudantes de nível superior da cidade de Salvador começou-se a pesquisa buscando saber qual é o nome da primeira empresa de recrutamento e seleção que vem à cabeça dos estudantes. Através da mesma notou-se que o CIEE encontra-se em 2º lugar, com 34% das escolhas, conforme mostrado no Gráfico 1, com essa atitude, entende-se que a força do *marketing* e propagandas,

são ações adotadas pela empresa visando sua disseminação no mercado e tornando-a conhecida entre o seu público alvo, os estudantes de nível superior da cidade de Salvador.

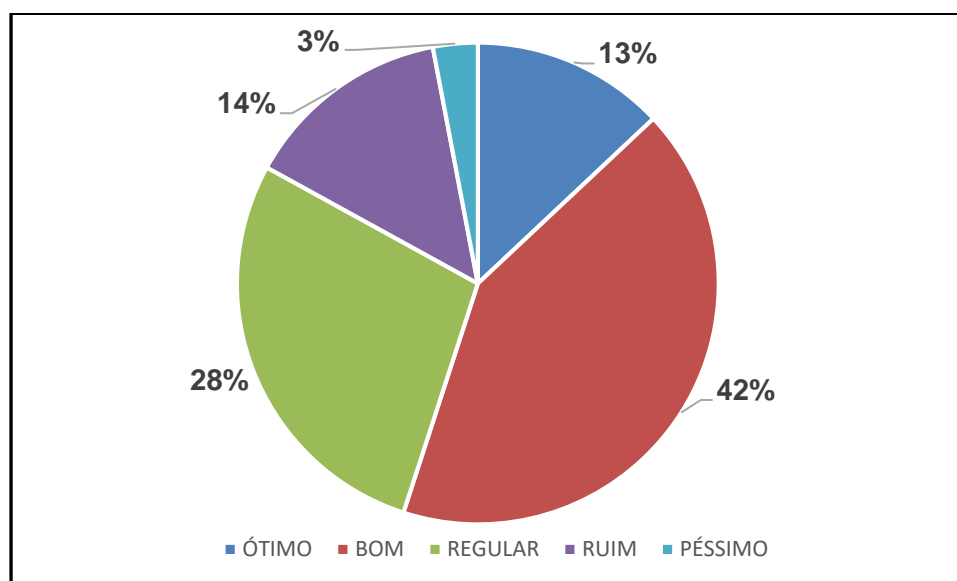
Gráfico 1 - Empresas mais conhecidas - Universidades de Salvador - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Outro importante ponto a ser analisado é sobre *o marketing* institucional na empresa. O Gráfico 2, mostra como o público vê a força do CIEE nesse quesito, alcançando 42 % de aprovação e 13% ótimo totalizando 55%. Tal fato mostra que o mercado está alcançando o objetivo de se fortalecer e conseqüentemente está desenvolvendo uma boa visão e credibilidade no segmento de recrutamento e seleção de estudantes. *Marketing* institucional é o cumprimento de atividades necessárias para atingir o objetivo de uma determinada empresa ou instituição, e o seu principal objetivo é destacar a imagem ou conseguir apoio, englobando diversas ferramentas.

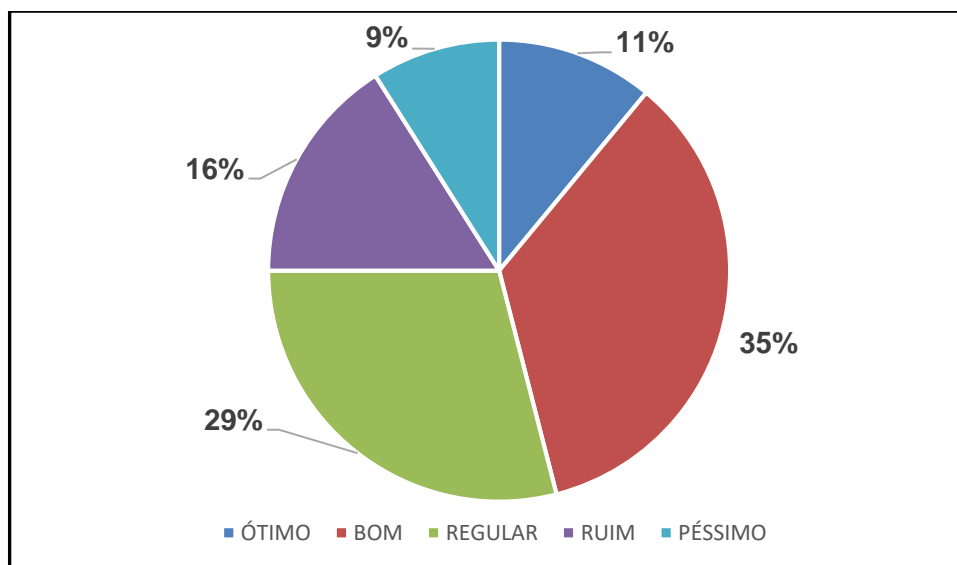
Gráfico 2 - Classificando o *Marketing* institucional do CIEE -
Universidades de Salvador -2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Sabe-se, também que o *marketing* pode influenciar até o público alvo por meio de inúmeras ações, cada uma delas pensadas através de uma estratégia diferente, buscando concentrar os seus esforços em determinados pontos que, em determinados momentos fazem-se cruciais para o seu desenvolvimento.

Com base nas pesquisas realizadas foi possível determinar no Gráfico 3 a assertividade das estratégias usadas pelo CIEE, que alcançou índices de 35% na categoria bom e 11% de ótimo, totalizando 46% de boa aprovação. Tais estratégias são importantes, pois, visam criar atitudes e comportamentos favoráveis nos diversos segmentos do público em relação à empresa.

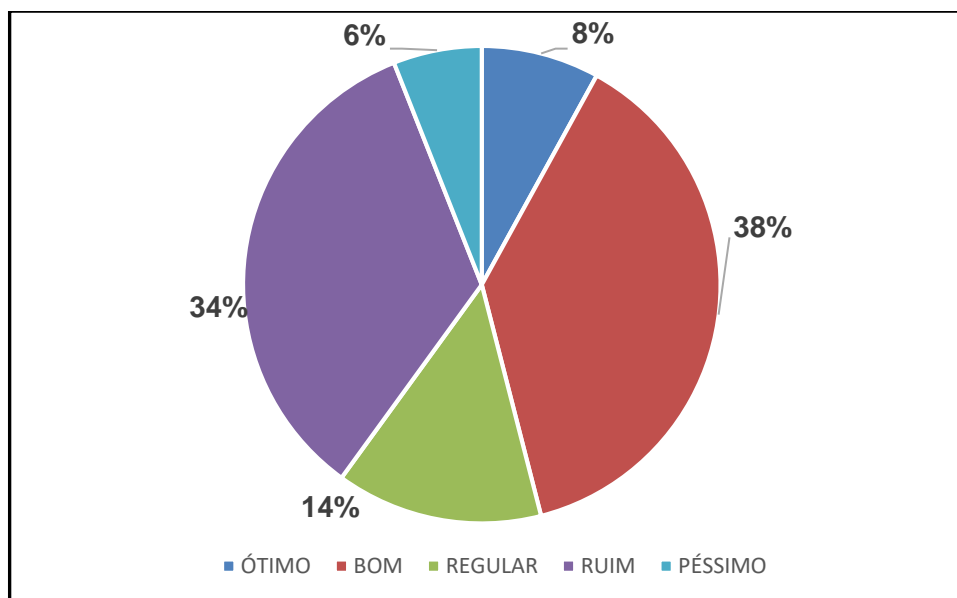
Gráfico 3 - Avaliando as estratégias de *marketing* - Universidades de Salvador - 2017.2

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Um ponto bastante discutido nos dias atuais e que se destaca por ser o diferencial das empresas é a inovação, um ato de modificar e transformar ações ou bens para adaptá-los as necessidades do mercado de maneira rápida, para que sempre possa estar atendendo as suas necessidades e oferecendo aquilo que será melhor para o desenvolvimento da sua marca.

Tendo em vista esses aspectos constatou-se no Gráfico 4, que a inovação é como uma atitude que penetra e se propaga, com 38% das escolhas apontando o CIEE como bom e 8% ótimo, totalizando 46% de aprovação. Notou-se que essa ação vem permitindo a empresa enxergar além do presente, criando uma visão de futuro.

Gráfico 4 - Avaliando a inovação do CIEE - Universidades de Salvador - 2017.2

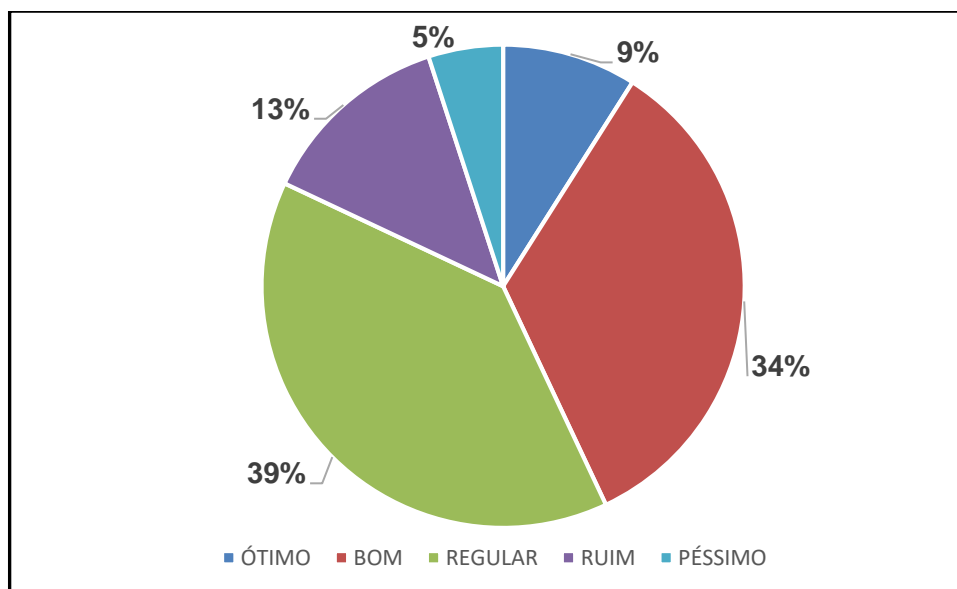


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Uma empresa considerada segura e sólida no mercado sempre tem a sua imagem muito bem vista pela população e frequentemente associada ao sucesso, empreendedorismo, boas práticas de mercado e vitórias. Quanto mais forte é a imagem da empresa diante da população mais confiança ela traz nos seus serviços. Outra estratégia de suma importância na formação da imagem da empresa é a de conserto. As empresas têm interesse de tornar a sua imagem o mais segura possível.

Já nesse aspecto o CIEE alcançou uma nota regular de 39%, superando a boa que foi de 34%, indicando assim que a empresa enfrenta dificuldades em transparecer para o seu público alvo a força da sua imagem, conforme Gráfico 5.

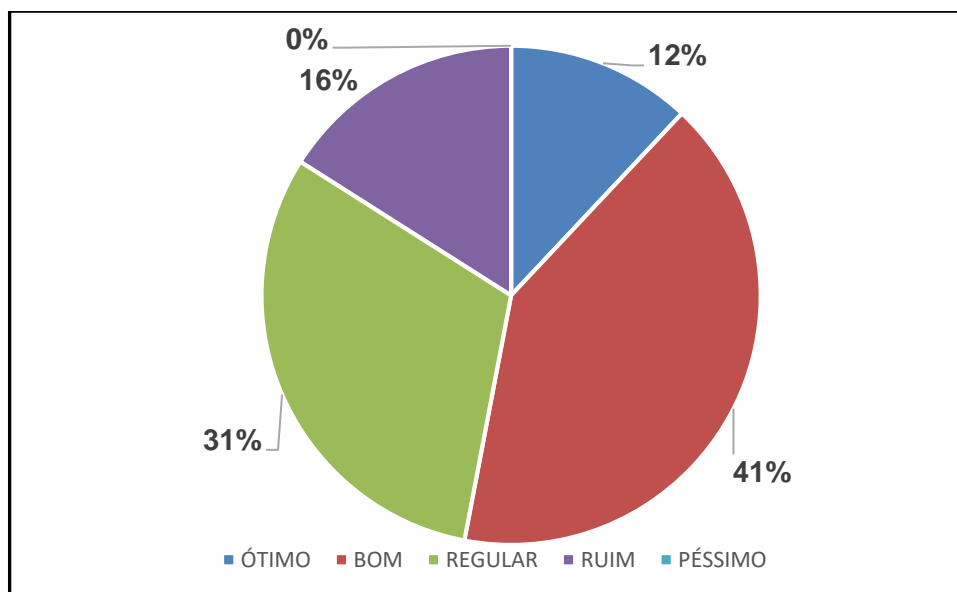
Gráfico 5 - Avaliando a imagem do CIEE - Universidades de Salvador - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Buscando o fortalecimento da sua marca, sua identidade no mercado, todas as marcas investem na criação da sua logomarca, utilizam-se de cores, formatos, desenvolvendo um projeto visual que de imediato seja relacionado à sua empresa, fazendo com que sempre que for visto pelo público traga consigo a lembrança do seu trabalho. A criação da identidade visual traz consigo a ideia do *recall*, onde ao associar as cores, formatos, ou até mesmo símbolos, traz a memória a lembrança da marca, sendo possível a associação a mercado CIEE, que com 41% bom e 12% ótimo, totalizando 53% dos votos, destacando-se como uma boa marca no mercado atual, de acordo com o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Avaliando a marca do CIEE - Universidades de Salvador - 2017.2

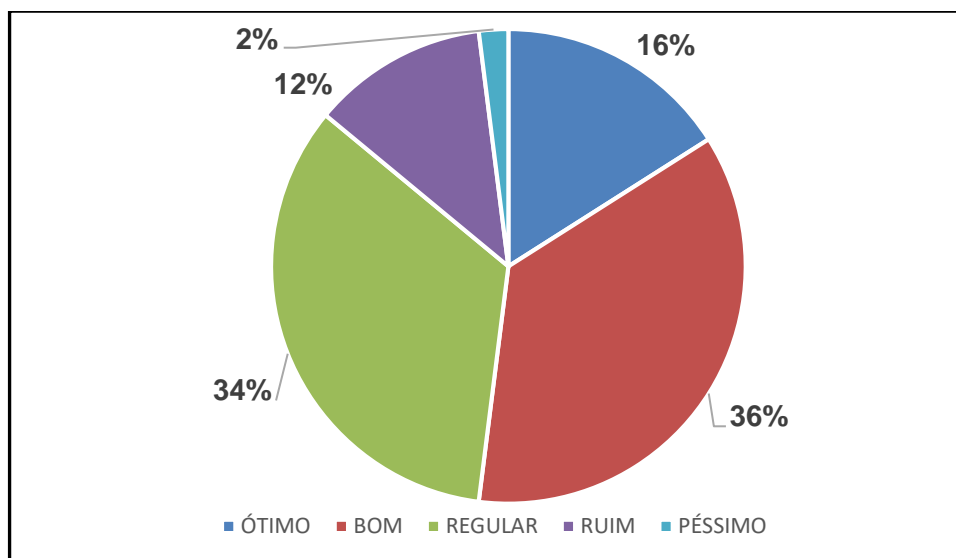


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Com o crescente aumento da qualificação profissional das pessoas e o momento econômico que o país atravessa vem se tornando cada vez mais difícil o ingresso no mercado, as empresas oferecem menos vagas e aumentam o requisito para as mesmas. Cada dia é necessário uma preparação maior para conseguir o sucesso, seja ela na parte acadêmica, prática ou da própria imagem de profissionalismo e eficiência.

Cuidar da sua imagem se tornou uma importante arma para conseguir adentrar no mercado, pois não é mais necessário apenas ser um bom profissional, tem de transparecer isso a todo o momento. Atualmente, tem sido mais difícil entrar no mercado de trabalho, contudo as pessoas devem trabalhar a sua imagem, *branding* e o seu *marketing* pessoal. Classifique a importância do cuidado com a imagem para o ingresso no mercado de trabalho, a partir disso identificou-se que 36% dos entrevistados avaliaram como boa, e 16% ótimo, totalizando 53% adequada, sua imagem junto ao Gráfico 7.

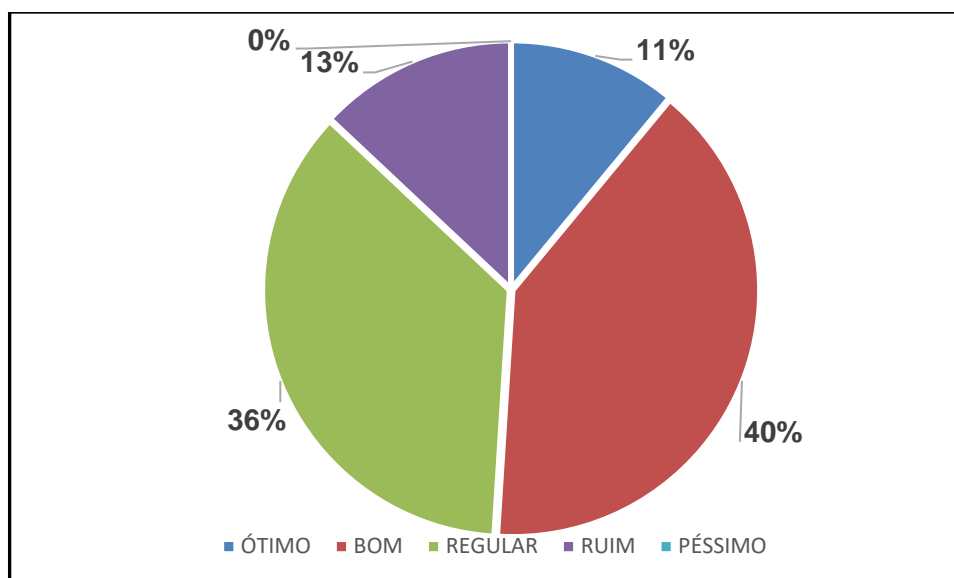
Gráfico 7 - Avaliando a imagem pessoal- Universidades de Salvador - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Boas práticas devem ser adotadas por todos aqueles que buscam entrar e crescer no mercado de trabalho. Aumentar o seu próprio desenvolvimento e nível de conhecimento é uma excelente maneira de crescer suas chances e poder buscar seus objetivos. Existem diversos cursos que auxiliam a população nesse quesito e muitos deles são desenvolvidos e aplicados pelo CIEE, para que possam formar melhores e mais preparados profissionais para o mercado. Onde 40% dos entrevistados classificaram os cursos oferecidos pela empresa como bom e outros 11% ótimo, totalizando 51% como ponto necessário no Gráfico 8.

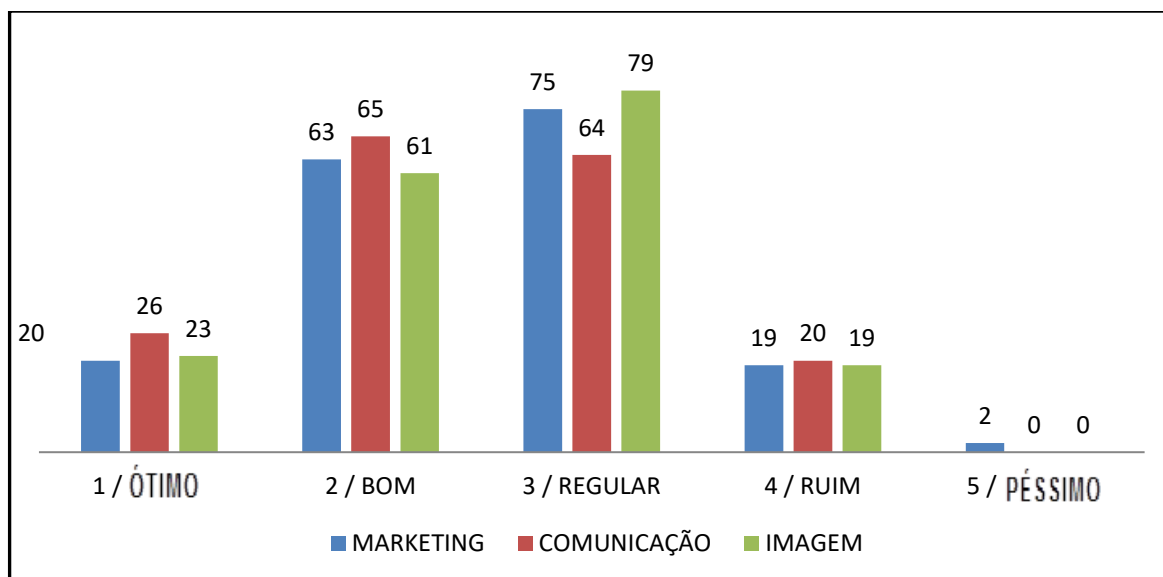
Gráfico 8 - Avaliando os cursos oferecidos pelo CIEE - Universidades de Salvador - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Diante de tudo que foi apresentado verificou-se fortes características do CIEE, que fazem com que a mesma apareça no mercado de forma a conquistar cada vez mais o seu espaço. Desenvolver essas características é a melhor maneira de buscar cada vez mais o sucesso e o crescimento/fortalecimento da marca mediante o público alvo de mercado. Levando em consideração a imagem do CIEE, o Gráfico 9 mostra uma boa posição, sendo regular. Já no que tange o quesito *marketing*, a organização possui uma campanha regular, ou seja, para que tenha excelência é preciso reforçar o *marketing*. A comunicação do CIEE, de acordo com o Gráfico, é boa, ou seja, agrada o seu público, transmitindo a informação de forma clara e objetiva.

Gráfico 9 - Avaliando as competências CIEE - Universidades de Salvador - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

9.5 RESULTADOS

O Quadro 1 mostra os principais pontos do *marketing* institucional do CIEE e seu *branding*.

Quadro 1 - principais pontos do *marketing* institucional do CIEE e seu *branding*.

Pesquisa	Resultados	O que diz o autor?	Pontos Positivos	Pontos Negativos	Sugestão de Melhoria
Sobre empresas de recrutamento e seleção mais conhecidas de Salvador.	Entre os estudantes universitários, notou-se que o CIEE, ocupa a segunda posição com 34% dos votos, indo logo atrás do IEL com 48% dos votos.	Kober (2004, p.154) conceitua qualificação profissional como "a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho".	→ Empresa Conceituada → Boa visão dos consumidores do serviço. → Credibilidade	→ Falta de recurso de comunicação → Ausência de estratégia de Marketing	→ Campanha institucional, veiculando nos principais canais de comunicação.
Marketing institucional	Verificou-se, que a imagem transmitida pela empresa é considerada boa, por 42% dos entrevistados, encontrando assim uma grande oportunidade de melhorias através do auto aprendizado em seus processos.	Segundo Ritossa (2013, p.184), "o termo institucional é usado para indicar as iniciativas por meio das quais uma empresa procura fixar, diante de seu público-alvo, uma imagem positiva da sua organização". O marketing institucional não é apenas uma técnica para aumentar o lucro das empresas, mas para trabalhar a imagem da organização, a credibilidade, o reconhecimento, a popularidade da mesma.	→ Empresa Conceituada → Boa visão dos consumidores do serviço. → Credibilidade	→ Força de Mercado → Alcance satisfatório dos objetivos	→ Fortalecimento da marca, estabelecendo parcerias mais relevantes
Estratégias de marketing	A empresa é classificada como boa por 36% dos estudantes entrevistados, e entretanto, 45% dos entrevistados, a classificaram como regular ou ruim, o que mostra uma fraqueza nesse processo, necessitando de revisão para o aprimoramento.	Conforme Finger (2013), o ambiente de marketing de uma empresa é a união de forças internas (microambiente) e externas (macroambiente) que podem modificar e auxiliar a capacidade da empresa de construir e manter um bom relacionamento com seus clientes.	→ Ações de Marketing inovadoras	→ Concentração de esforços apenas em um determinado ponto que esteja em deficiência, esquecendo da importância dos demais.	→ Criar atitudes e comportamentos favoráveis nos diversos segmentos do público em relação à empresa.
Inovação na organização	As opiniões ficaram divididas entre bom e regular, com respectivamente 38 e 34% dos votos, mostrando outro ponto deficiente nos processos, da empresa.	A inovação como uma atitude que penetra e se propaga, permitindo as empresas enxergarem além do presente, criando uma visão de futuro. Faz-se presente quando introduzimos melhorias no processo já existente e garantimos a vantagem competitiva da empresa. As inovações de sucesso atendem às expectativas do mercado (clientes), do ambiente interno (colaboradores), dos empresários e acionistas. (GRAMIGNA, 2002, p.5)	→ Diferencial em relação a concorrência → Modificação e transformação de ações ou bens adaptando as necessidades do mercado	→ Excesso de inovação → Risco de incapacidade de absorção do mercado	→ Inovar na organização, de forma que se permita encherar além do presente, provisionando um futuro.
Imagem empresarial	O CIEE é classificado como regular por 39% dos entrevistados, onde constatou-se que, apesar da estruturação empresarial interna da empresa, a mesma não consegue transparecer ao público a sua robustez e confiança, na qualidade dos serviços oferecidos.	Tratando do conceito de posicionamento, segundo Kotler e Armstrong (2003, p.190), "o posicionamento do produto é a maneira como o produto é definido pelos consumidores em relação a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos dos concorrentes".	→ Sucesso → Credibilidade → Boas Práticas	→ Dificuldades em transparecer para o seu público alvo a força da sua imagem.	→ Tornar a sua imagem perante o público, o mais segura possível, aumentando assim, a sua credibilidade,
Avaliação da marca	Comprovou-se que 41% dos estudantes, consideram a empresa boa, toda via, 48% a classificam como regular ou ruim, mostrando mais uma vez, a dificuldade sofrida pela organização, quando existe a necessidade de demonstrar sua força ao público alvo.	Existem duas explicações de por que o consumidor usa de uma determinada marca. A primeira, porque ela lhe transmite certas sensações e ele se identifica com elas. A segunda, porque ela representa algo que ele aspira ter em termos de imagem, que ele não tem e que a marca pode lhe proporcionar" (VASQUEZ, 2007, p.202)	→ Logomarca consolidada	→ Cores e Formatos → Não associação de símbolos, não refletem a lembrança da marca.	→ Criação de identidade visual associando as cores, símbolos e formatos ao CIEE, trazendo a lembrança da marca.
Imagem pessoal	É um quesito onde, cada estudante se auto avaliou, em decorrência da sua imagem, atitudes e modos operante em relação ao mercado de trabalho, e provou-se 37% dos entrevistados, consideram-se bons, porém, 33% regular onde atentou-se um aumento com a preocupação sobre a própria imagem para o mercado.	No mundo corporativo, a imagem é imprescindível para o êxito profissional, tanto no seu ingresso quanto na sua carreira. A imagem que construímos de nós mesmos é a imagem que a empresa percebe e deve, necessariamente, ser adequada ao ambiente e a nossa personalidade. (RITOSSA, 2011, p.104)	→ Necessidade	→ O Q.I muitas vezes baseado apenas no estereótipo solicitado, esquecendo do profissionalismo.	→ As pessoas devem trabalhar a sua imagem, branding e o seu marketing pessoal.
Cursos oferecidos pelo CIEE	40% dos entrevistados, classificam os cursos como bons, seguindo de 37% regular, indicando outro ponto de desenvolvimento interno que deve ser analisado.	Já Chiavenato (2002, p.496), afirma que: "Aperfeiçoamento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo".	→ Aumento do desenvolvimento profissional	→ Oferecimento dos cursos apenas em plataformas digitais.	→ Ampliação da divulgação e oferecimento dos cursos em escolas/ faculdades parceiras.
Considerando as principais competências do CIEE, como marketing, comunicação e imagem.	Concluiu-se que, a imagem transmitida ao público é preponderantemente regular, dos aspectos como um todo, evidenciando os pontos a serem melhorados, que consistem nas estruturação e	Ritossa (2011, p.96) ressalta, a maneira que os outros nos veem pode causar distorções na formulação de estratégias de branding, que deverá evidenciar nossos pontos fortes ao mesmo tempo em que alguns dos pontos fracos deverão ser aperfeiçoados.	→ Boa comunicação perante o público	→ Imagem regular, não oferecendo identidade a marca	→ Campanha de Marketing institucional, reforçando a confiança e o tempo de mercado estabelecido.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

9.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo as possíveis formas de identificar os consumidores do serviço, percebeu-se que o CIEE não consegue captar o seu público alvo de forma direta, devido a sua imagem, que além de ser pouco trabalhada, não é a primeira empresa de recrutamento e seleção mais conhecida de Salvador, de acordo com o Gráfico 2. Analisando as possíveis causas, percebeu-se ainda, que o *marketing* institucional é tão importante quanto o *marketing* pessoal.

Os conceitos de *marketing* que permitiram o entendimento das ferramentas de análise e ações de valorização da marca. Assim durante a narrativa teórica dos mecanismos adotados pelo *branding*, em busca desta valorização, relacionamos fatos e ações efetuadas pelo CIEE durante sua trajetória a fim de corroborar com a eficácia destes mecanismos.

O *marketing* institucional do CIEE precisa trazer o seu público alvo para perto da organização, a fim de reforçar a sua imagem reaproximando-o, contudo, descrever o *branding* na captação de estudantes, conforme Gráfico 3. Observamos que uma comunicação estabelecida com o objetivo de atingir o *brandequity*, e baseado no entendimento de quem é o seu consumidor, gera uma relação bilateral de troca de valores, onde a marca oferece valores que o consumidor busca para si e devolve a marca valores dele. Ao reconhecer essa devolutiva a marca se apropria de novos valores fortalecendo sua personalidade, conforme Gráfico 6.

Conclui-se assim que, as ações de *branding* são efetivamente validas, geram valores ao produto e a marca administram esses valores, estabelecendo uma relação emocional com o consumidor que se torna fiel à marca e propaga esses valores, conforme o Quadro 1. Uma marca deve investir em gerenciamento de *branding* para se fortalecer, aumentar seu lucro e valor de negociação.

REFERÊNCIAS

AURELIO, Buarque de Holanda Ferreira. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. rev. e ampl. do minidicionário Aurélio. 7 impressão. Rio de Janeiro, 2002.

CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE. **Portal Institucional**. Apresentação da história da empresa. Disponível em: <<http://www.ciee.org.br/portal/institucional/hist.asp>>. Acesso em: 13 nov. 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron, 2002.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, 2012.

KOBER, Claudia Mattos. **Qualificação profissional**: uma tarefa sísifo. Campinas: Autores Associados, 2004.

MARTINS, José Roberto. **Branding**: O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo, 2006.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. São Paulo: Manole, 2014.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimento**: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

RITOSSA, Cláudia Mônica. **Quando o produto é você**. 1. ed. Sorocaba: Intersaberes, 2011.

_____. **Tópicos especiais em marketing**. 1. ed. São Paulo: Ibplex, 2011.

_____. **Marketing de Ponto a Ponto**. São Paulo: Ibplex, 2013

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos**: a revolução na Gestão do Conhecimento. São Paulo: Negócio, 2011.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu trabalho de conclusão no curso em Administração da Uniceusa / Facsal. Será aplicado nos dias 24 e 25 de agosto de 2017, nas universidades, FTC, UNIFACS E UNIJORGE localizadas na cidade de Salvador - Bahia, pelos componentes da equipe.

SEXO: FEM () MASC ()

CURSO: _____

SEMESTRE: _____

1- Qual o nome da primeira empresa de recrutamento e seleção na área de estágio que vem a cabeça

ESCALA DE LIKERT	1 - ÓTIMO	2 - BOM	3 - REGULAR	4 - RUIM	5 - PÉSSIMO
-------------------------	------------------	----------------	--------------------	-----------------	--------------------

RESPONDA AS ALTERNATIVAS SEGUINDO A CLASSIFICAÇÃO DA ESCALA DE LIKERT					
AFIRMATIVAS	1	2	3	4	5
O marketing institucional é o cumprimento de atividades necessárias para atingir o objetivo de uma determinada empresa ou instituição, e o seu principal objetivo é destacar a imagem ou conseguir apoio, englobando diversas ferramentas. Classifique o Marketing Institucional do CIEE.					
As estratégias do <i>marketing</i> institucional visam criar atitudes e comportamentos favoráveis nos diversos segmentos do público em relação à empresa. Diante do exposto, avalie as estratégias de Marketing adotadas pelo CIEE.					
A inovação como uma atitude que penetra e se propaga, permitindo as empresas enxergarem além do presente, criando uma visão de futuro. Avalie a inovação do CIEE, seja ela nas empresas parceiras, processos e vagas.					
Outra estratégia de suma importância na formação da imagem da empresa é a de conserto. As empresas têm interesse de tornar a sua imagem o mais segura possível. De que form você avalia a imagem do CIEE.					
O <i>branding</i> deve ser entendido "como um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas. De que forma, você avalia a marca do CIEE.					
A criação da identidade visual, trás consigo a idéia do recall, onde ao associar as cores, formatos, ou até mesmo símbolos, trás a memória a lembrança da marca. É possível lembrar da marca do CIEE.					
Atualmente, tem sido mais difícil entrar no mercado de trabalho, contudo as pessoas devem trabalhar a sua imagem, branding e o seu marketing pessoal. Classifique a importância do cuidado com a imagem para o ingresso no mercado de trabalho.					
A qualificação profissional pode ser obtida através de conhecimentos que vão além da sala de aula. Classifique os cursos oferecidos pelo CIEE.					
CLASSIFIQUE ALGUMAS COMPETÊNCIAS DO CIEE					
MARKETING					
COMUNICAÇÃO					
IMAGEM					

10 A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS ALUNOS DO UNICEUSA/FACSAL (2017)

João Leonardo dos Anjos Santos¹
Mônica Pereira de Sousa²

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como intuito analisar como a ferramenta de desenvolvimento de pessoas, o Curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL no período de 2017.2. O objetivo gerencial do estudo é o de analisar qual a contribuição do Curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL para o desenvolvimento profissional dos seus alunos? Foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a descritiva (pesquisa de campo para saber a opinião do corpo discente diante do tema). Tendo-se como resultados um parâmetro de escala que mostrou um resultado satisfatório que mostrou a efetividade da atividade estuda, o Curso de Bacharelado em Administração, com uma atribuição positiva quanto ao que é ministrado no curso face ao que os alunos presenciam na vida profissional, mas com espaço para o desenvolvimento das habilidades gerenciais. Dados que se apresentam relevantes para o estudo do perfil e efetividade da contribuição do Curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL para o desenvolvimento profissional de seus alunos.

Palavras-chave: Bacharel em Administração. Desenvolvimento. Faculdades UNICEUSA /FACSAL.

¹ Graduando como Bacharel em Administração de Empresas pelo UNICEUSA/FACSAL 8º Semestre. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9654249032577212>

² Graduanda como Bacharel em Administração de Empresas pelo UNICEUSA /FACSAL. 7º semestre. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5838235612345861>

ABSTRACT

The purpose of this Course Completion Work is to analyze how the people development tool, the Bachelor's Degree in Administration of UNICEUSA and FACSAL in the period of 2017.2. The management objective of the study is to analyze the contribution of the Bachelor's Degree in Administration of UNICEUSA and FACSAL for the professional development of its students? We used bibliographical and descriptive research (field research to know the opinion of the student body on the subject). The results of a scale parameter that showed a satisfactory result that showed the effectiveness of the activity studied, the Bachelor's Degree in Administration, with a positive attribution as to what is taught in the course in relation to what the students witness in their professional life, but with room for the development of management skills. Data that are relevant to the study of the profile and effectiveness of the contribution of the Bachelor's Degree in Administration of UNICEUSA and FACSAL for the professional development of its students.

Keywords: Bachelor of Business Administration. Development. UNICEUSA e FACSAL colleges.

10.1 INTRODUÇÃO

Considerando a visão mercadológica atual, onde as organizações se vêm cada vez mais em busca de diferenciais competitivos e outras formas de maximizar sua eficiência, (tanto na administração de insumos quanto na gestão de pessoas), surge a necessidade das empresas em formas de maximizar a eficiência de suas atividades e fluxos visando a melhoria desses fluxos e a busca de oportunidades alternativas para o uso de recursos necessários para a obtenção do objetivo principal da UNICEUSA e FACSAL.

Assim sendo, a necessidade de gerir esses cursos exige a cada dia que passa, mais habilidade e conhecimento por parte de seus gestores para que se alcance a excelência dos processos (LEITE, 1996). O entendimento do tema desse trabalho acadêmico vem da necessidade notoriamente crescente das organizações e dos próprios indivíduos em investir no desenvolvimento humano como chave para um capital intelectual³ relevante no desenvolvimento organizacional. Diante disto, a temática do artigo é o de analisar a contribuição do curso de Bacharelado em Administração de Empresas das turmas do UNICEUSA/FACSAL no período do semestre de 2017.2, para o desenvolvimento profissional no mercado de trabalho destes estudantes de Salvador - BA.

Por isso fez-se o seguinte questionamento - Qual a importância do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA/FACSAL para o desenvolvimento das habilidades gerenciais e conseqüentemente, a contribuição para a carreira profissional dos seus alunos? Considerando essa questão, a presente pesquisa tem por objetivo geral analisar o curso de Bacharelado em Administração de empresas UNICEUSA/FACSAL para o desenvolvimento profissional dos alunos no período de 2017.2.

Os objetivos específicos se concentram em:

- compreender os conceitos que norteiam a importância do curso e sua abrangência; e
- confrontar de que forma o curso do UNICEUSA e FACSAL promovem o desenvolvimento profissional na ótica do corpo discente.

Levando em conta o tema apresentado, tal como a importância da consciência de crescimento e desenvolvimento organizacional como o bem humano e seu desenvolvimento como de alta relevância em sua estrutura, o presente estudo se justifica no sentido de servir de ferramenta teórica contemporânea trazendo conceitos e apresentando de forma aberta, esse

³ O capital intelectual é um “bem intangível”, composto e construído pelo desenvolvimento intelectual das pessoas que trabalham, um recurso fundamental para as organizações, conceituado por Stewart (1998, p. 13).

projeto de alta relevância para os colaboradores da organização, e para os gestores que pretendem implantar tal conceito em suas respectivas organizações.

Justifica-se a elaboração desse trabalho acadêmico, motivações contributivas na área acadêmica, pois deixará um legado da análise de um processo organizacional relevante no estudo dentro das instituições de ensino superior. No campo social é importante, dada a razão social visando o desenvolvimento dos graduandos e assim contribuindo para a sua prosperidade profissional e conseqüentemente social. E na vertente empresarial, apresentando uma ferramenta contemporânea voltada para o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores da organização, maximizando assim, a eficácia dos processos organizacionais.

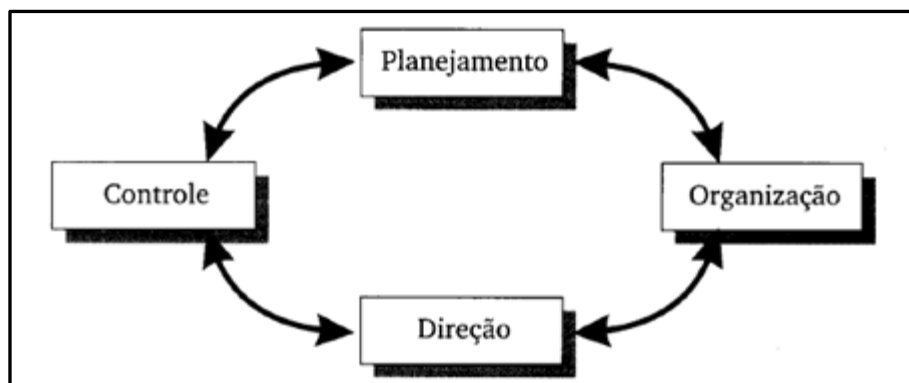
O artigo está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução que retrata o tema, o problema e o objetivo. A segunda é o referencial teórico, que relata sobre o curso de administração, sua chegada no Brasil, na Bahia e em Salvador. Em seguida, apresenta-se o curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA/FACSAL. Em terceiro lugar é apresentada a metodologia; Em quarto, o Estudo de Caso onde é abordado o curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA/FACSAL no período de 2017.2; Em quinto, a análise de resultados com as características observadas diante dos resultados do estudo, pontos positivos, pontos negativos e uma alternativa como sugestão de melhoria para a problemática. Em sexto, o resultado obtido com a pesquisa e conclusão.

10.2 O CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM SALVADOR - BAHIA E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A Administração para Maximiano (2000, p. 25), é o ato de agir segundo a atitude inerente pessoal e tomar decisões que de uma forma coordenada seguindo quatro processos ou funções básicas: Planejamento, organização, direção e controle.

Ainda segundo Maximiano (2000, p. 25), esses processos, também chamados de processos administrativos, na Figura 01 estão incluídos em todas as etapas de tomadas de decisões a que cabe o gestor.

Figura 1 - O processo Administrativo



Fonte: MAXIMIANO, 2000, p. 26.

Entretanto, Maximiano (2000, p. 27) ainda afirma que existem outras funções que também contribuem para o quadro de processos principais, Figura 2.

Figura 2 - Funções ou processos do processo administrativo

PROCESSO OU FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	<i>Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.</i>
Organização	<i>Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.</i>
Direção	<i>Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.</i>
Controle	<i>Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.</i>

Fonte: MAXIMIANO, 2000, p. 27.

Fayol, ainda citado por Maximiano (2000), expõe que o modelo funcional proposto por aquele defendia que os processos operacionais deveriam ser distintos das funções administrativas. O que implica em afirmar que a operação técnica e processos com maquinários e seu funcionamento deveria ser separados da análise holística da organização e sua gestão administrativa.

Seguindo o pensamento de Maximiano (2000), a gestão refere-se à administração de um conjunto de recursos administrativos. As pessoas que desempenham essa função são chamadas de gerentes. E os gerentes formam um grupo de gestores chamado de gerência ou administração.

Para Maximiano (2000, p. 28):

[...] os chefes têm autoridade sobre outros funcionários (equipe de funcionários). A autoridade é um tipo especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho/de seus funcionários e outros recursos. A responsabilidade é um atributo que permite a outros gerentes, acionistas, clientes, seus funcionários ou a sociedade, cobrar os gerentes pela forma como os recursos são utilizados e pelos resultados de suas decisões e ações.

Na abordagem de Chiavenato (2000), a Administração é uma área do conhecimento humano que envolve o estudo das organizações. E a mesma está aplicada em várias áreas nas quais se relacionam, desde a concepção da ideia de produto e/ou serviço até a sua entrega ao consumidor destino.

Ainda segundo Chiavenato (2000), o estudo da administração e seu conteúdo teve relativa mutação com o passar do tempo, e diversas outras áreas do conhecimento e o aprofundamento nas mesmas se tornaram relevantes e inerentes ao estudo da administração. Mas essas áreas estão relacionadas entre si no intuito de aperfeiçoar as habilidades do gestor contemporâneo.

A plenitude dos gerentes depende de seu desempenho e a forma como encara e reage aos desafios, o que exige que o mesmo desenvolva a competência da habilidade gerencial, segundo (Maximiano, 2000, p. 25).

Segundo o autor (Maximiano, 2000) as habilidades podem ser adquiridas ou desenvolvidas através da vivência prática ou do estudo. O que nos leva a crer que diante da peculiaridade de cada indivíduo, cada um desenvolve um grau diferente de habilidades gerenciais. Uns tão excepcionais na grandeza dessas habilidades, como citado pelo autor (Bill Gates, Henry Ford entre outros) que tornam o sucesso de suas organizações o seu próprio sucesso individual, apesar da colaboração de outros indivíduos habilidosos nessas mesmas organizações que passaram por anônimos.

Na visão de autores como (SIMON, 1965, p. 292; SANTOS, 2004, p. 134; TAYLOR, 1948, p. 28), a Administração tem como ponto de partida objetivos bem delimitados, racionais, resultado de seu próprio objeto, ou seja, as organizações. Então, pela complexidade

e peculiaridade de cada organização e a diversidade de atividades desempenhadas nelas e para elas.

Então, essa mesma base teórica postula que a Administração integra a área das Ciências Sociais Aplicadas e tem como principal objeto de análise, compreensão e conclusão a gestão das organizações.

Assim sendo, surgiu no Brasil a necessidade crescente baseado num cunho de países com experiência na aplicação de Ciências Gerenciais, de se explorar as Ciências Aplicadas voltadas para a gestão empresarial.

Segundo Serva (1990), as primeiras escolas de ensino superior em Administração surgiram no Brasil com a necessidade de qualificar os gestores face ao período de desenvolvimentista da era de Getúlio Vargas. Assim sendo, a disseminação de conceitos gerenciais modernos era imprescindível para que se tivesse condições básicas no país de se ter gestores capazes de gerir com eficácia os diversos programas progressistas visionados pelo Governo Federal. No Brasil, o ensino da Administração se iniciou, tendo como fonte o Conselho Regional de Administração (CRA), em 1941 com a criação do curso na Escola Superior de Administração de Negócios - ESAN/SP aos moldes da *Graduate School of Business Administration* da Universidade de *Harvard*.

Em 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 e em 1965 é regulamentada a profissão do Administrador de empresas no Brasil.

Na Bahia, é criada a Primeira Escola de Administração do Norte/Nordeste do país, em 14 de Setembro de 1959 na gestão do reitor Edgard Santos e com a contribuição importante do professor Lafaiete Pondé; nascia a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia EAUFBA.

Segundo Motta (2004, p. 3), em 1972 os Bacharéis do curso de Administração da UFBA, a EAUFBA, iniciaram na Universidade Católica do Salvador (UCSAL), a Escola de Administração de Empresas. Em 1973, iniciou-se a Escola de Administração da Bahia que se tornaria mais tarde a Universidade Salvador (UNIFACS).

A instalação pioneira do curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) em Salvador se mostrou notoriamente assertiva e justificada anos depois por Salvador ter se transformado em uma grande metrópole, Salvador é a terceira maior do Brasil, e a maior do Nordeste com 2.953.000 hab. Estimativas no ano de 2017 (Censo IBGE, 2010). Em Salvador estão instalados o Centro Administrativo do Governo

da Bahia e centros administrativos de diversas corporações com atividades correntes no Estado da Bahia ou com sedes regionais no Nordeste.

Ainda segundo estudos, Salvador (IBGE, 2011) possui 19,8% da população economicamente ativa encontra-se no comércio, 12,1% na prestação de serviços, 9,6% em serviços domésticos, turismo e alimentação 7,4%, educação 7,3%, transporte e comunicação 6,6% e a administração e serviços públicos essenciais 6,6%. Com esses dados percebe-se um grande mercado para a expansão das Escolas de Ensino Superior em expandir suas atividades para a área de qualificação de gestores com o título de Bacharéis em Administração.

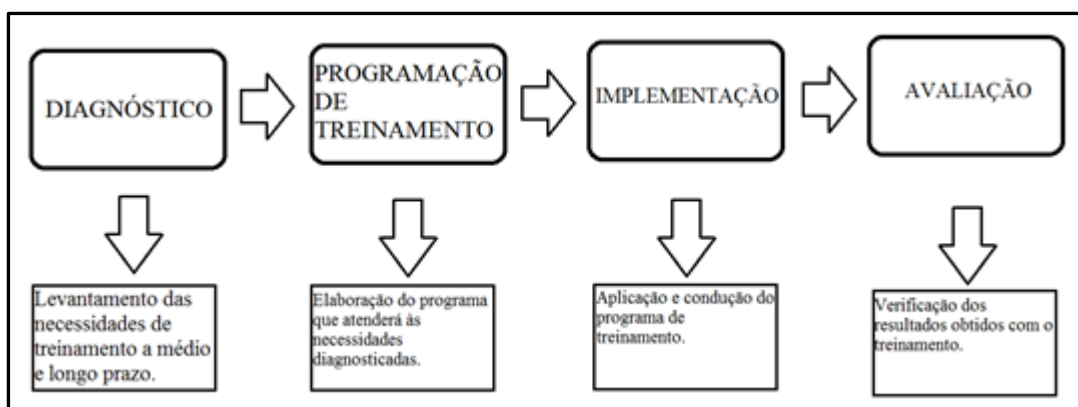
Pode-se observar que o surgimento das escolas de Administração no Brasil surgiram de uma necessidade de se constituir escolas voltadas para o treinamento e capacitação de teorias gerenciais que acompanhasse o desenvolvimento organizacional das empresas no país. Eis então, que chega-se a um fator que une a necessidade de se capacitar ao surgimento dessas escolas de ensino superior, o treinamento voltado para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Adentrando à temática que fortalece a ideia de desenvolvimento de pessoas como um fator relevante no processo de gestão de pessoas nas organizações, para Chiavenato (2009), o treinamento e o desenvolvimento organizacional devem ser um processo de curto prazo, aplicado de maneira sistêmica, organizada e adequada, e que seu planejamento seja bem elaborado garantindo assim, que os objetivos sejam alcançados. Logo, para que seja alcançada a eficácia, o treinamento e a ampla abordagem do desenvolvimento de pessoas, precisa ser voltado para a eficiência dos colaboradores no ato de desempenhar suas atribuições.

Milkovich e Bourdreau (2010) atribuem ao treinamento como uma atividade organizacional processual e sistêmica voltada para a promoção do desenvolvimento de habilidades, atitudes e regras dentro da entidade, visando uma melhor adequação entre os perfis dos colaboradores às exigências internas de cada função.

A Figura 3 mostra as etapas do treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Figura 3 - Fluxo de etapas do treinamento



Fonte: Adaptado do texto de Chiavenato (2010, p. 368-369).

Ainda seguindo a visão de Chiavenato (2010), os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar as pessoas para a execução imediata de atividades diversas inerentes à organização e ao cargo;
- Dar chances ao contínuo desenvolvimento pessoal, abrindo assim, não apenas chances de progresso no cargo no qual está designado, mas também a futuros postos que possa vir a ocupar.

Dentro desse contexto, a programação do treinamento que envolve a sua construção, segundo Marques (2015) deve ser elaborado levando em conta quatro critérios conforme o Figura 4.

Figura 4 - Elaboração do treinamento



Fonte: Adaptado de Marques (2015).

Na abordagem de Volpe (2009), a pessoa pode absorver informações e incorporar habilidades, e assim, desenvolver atitudes e comportamentos que remetem ao progresso e adquira novos conhecimentos. E então, isso aponta para resultados obtidos após os treinamentos, o que dá ao *status* positivo ao conhecimento obtido, tanto para o indivíduo quanto para a empresa, por possuir agora, um profissional mais qualificado do que antes do treinamento. O que torna o treinamento, uma ferramenta de excelência gerencial, logo que os métodos utilizados para a capacitação e desenvolvimento de pessoas norteiam a obtenção de estratégias gerenciais a serem seguidas dentro da organização.

Segundo a visão de Boog (1999), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. Boog (1999) afirma que o treinamento se aplica à uma necessidade ou oportunidade gerada no ambiente organizacional e o desenvolvimento é visto como um processo de aprendizagem e crescimento profissional e pessoal.

"Treinamento é o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais". Milkovich e Bourdreau (2000, p. 338).

Então, o treinamento está ligado à reunião de habilidades pessoais e interpessoais dos colaboradores com tarefas do cotidiano organizacional.

O desenvolvimento organizacional se relaciona com a capacidade de desenvolver as pessoas e de ela mesma, a organização, ser desenvolvida por pessoas, segundo (DUTRA, 2009). Complementando, Milkovich e Bourdreau (2010) objetivam o desenvolvimento como um processo de longo prazo que contribui de forma positiva nas habilidades e capacidades dos funcionários, agindo na motivação e transformando-os como elementos valiosos dentro da organização.

Na abordagem de Lacombe (2011), o treinamento voltado para o desenvolvimento de colaboradores possui quatro métodos de execução, conforme o mostrado, os tipos de treinamento no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de treinamento

Tipos de Treinamento	Conceitos
Treinamento no Trabalho ou <i>on-the-job</i>	É aquele que ocorre no dia a dia, com a realização de atividades rotineiras e orientação dos gestores através de <i>feedbacks</i> .
Treinamento Formal Interno	É composto por cursos, palestras e seminários para a capacitação dos funcionários e é realizado fora do local de trabalho. Geralmente é ministrado para um grande número de pessoas, diminuindo o risco de perda de investimento e é exclusivo para funcionários.
Treinamento Formal Externo	Aberto ao público, tem como uma de suas principais vantagens o contato com colegas de outras empresas e a troca de experiências além de realização de networking.
Treinamento à Distância	Cada vez mais ganhando adeptos, o treinamento à distância se tornou popular com o avanço da internet. Tem como vantagem, permitir a pessoas que não teria acesso a um local específico ou aqueles que trabalham e não disponibilizam de horário livre durante a faixa comercial.

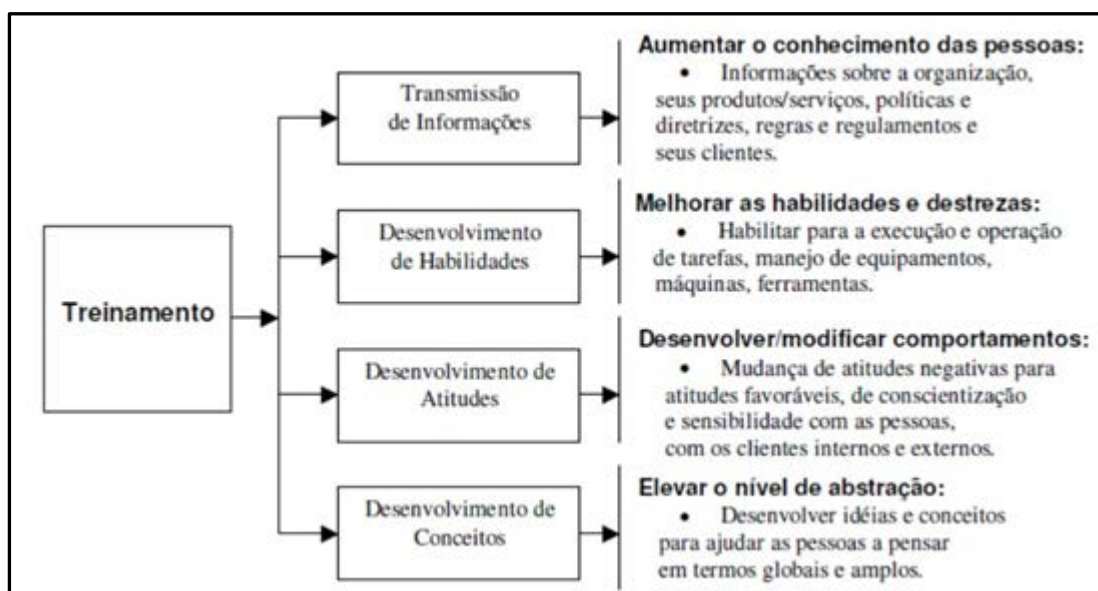
Fonte: Adaptado de Lacombe (2011).

Contudo, o direcionamento do Treinamento Organizacional voltado para o Desenvolvimento de Pessoas, pode-se analisar que essas 2 (duas) ferramentas gerenciais podem ser complementares uma a outra. Chiavenato (1999) conceitua o treinamento como

uma abordagem metodológica direcionada a qualificar os recursos humanos de uma organização, maximizando sua produtividade, adequando seus comportamentos, atitudes e habilidades às atividades desempenhadas. As experiências adquiridas no processo educacional podem acarretar em mudanças nas habilidades, atitudes, processos, conhecimentos e comportamentos dos funcionários.

O que une o treinamento ao desenvolvimento, segundo o trecho acima de Chiavenato (1999), é a busca da educação através de um conjunto de ações coordenadas que visam o desenvolvimento pessoal, profissional e o organizacional, como é ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Mudanças Comportamentais através do treinamento



Fonte: CHIAVENATO, 1999. p. 295.

De acordo com o referencial bibliográfico apresentado até então, foi apresentada como atividade voltada para o desenvolvimento de pessoas, o Curso de Bacharelado em Administração de Empresas, dentro do campo das Ciências Sociais voltada para a gestão de pessoas.

No entanto, notado anteriormente as mudanças comportamentais com o treinamento voltado para o desenvolvimento de pessoas, suas consequências acarretam em um desenvolvimento pessoal relevante para quem investe em um curso de ensino superior, segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE apresentados em matéria publicada no site Valor Econômico (15/09/2016), um trabalhador com Bacharelado no Brasil tem renda maior que o dobro do trabalhador que concluiu apenas até o ensino médio.

A mesma organização, a OCDE afirma que apenas 14% dos adultos brasileiros entre 24 e 64 anos em 2015 haviam concluído o ensino superior no Brasil. O que pode ser considerado como um mercado ainda em desenvolvimento perante esses dados e ainda por seguro afirmar, investir em um curso superior pode ser considerado um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

Podemos analisar ainda, considerando esses dados, um fator motivador para a busca do desenvolvimento desses alunos do curso de Administração aqui estudado.

10.3 METODOLOGIA

O presente estudo acadêmico tem uma abordagem dedutiva qualitativa com o uso de pesquisa bibliográfica e exploratória.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra-chave, desenvolvimento profissional e Treinamento (MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2010).

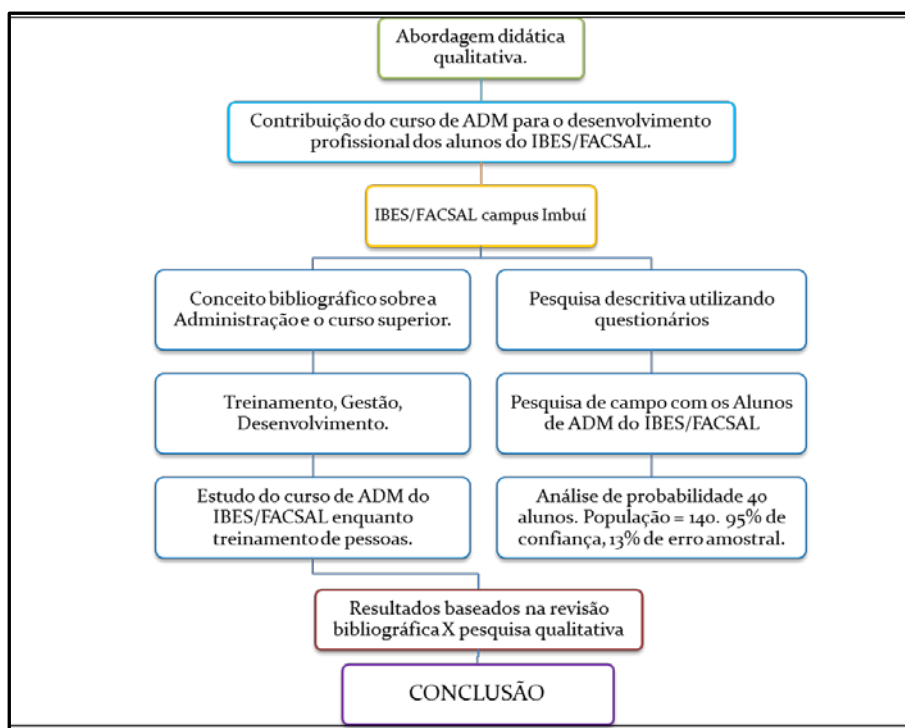
Já o caráter exploratório da pesquisa se caracteriza por analisar conceitos que estão inseridos em um universo de crenças, significados, motivos e motivações voltadas para o valor, visão e missão da organização em questão. Nessa perspectiva, as motivações, o grau pessoal e comportamental das pessoas e suas respectivas reações estão inerentes à pesquisa qualitativa, como meio ou ferramenta de mensurar, categorizando por faixa, as respectivas reações de cada indivíduo pesquisado.

Na pesquisa exploratória foi realizado um estudo de caso com os alunos do curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL, totalizando 40 entrevistas, através de uma amostra probabilística simples com 95% de confiança e 13% de erro amostral, tendo como parâmetro uma população de 140 alunos no curso de Bacharel em Administração. Foi feita a pesquisa de campo com o uso do questionário (Apêndice A) com os alunos das turmas matutinas e noturnas em Outubro de 2017 e assim analisou os resultados a ponto de chegar à conclusão desse estudo.

Depois, os dados da pesquisa bibliográfica foram confrontados com o da pesquisa exploratória, chegando-se aos resultados e conclusões. A Figura 6 mostra uma síntese da pesquisa utilizada nesse artigo.

A Figura 6 mostra de forma resumida a metodologia utilizada na pesquisa.

Figura 6 - Esquema de Metodologia

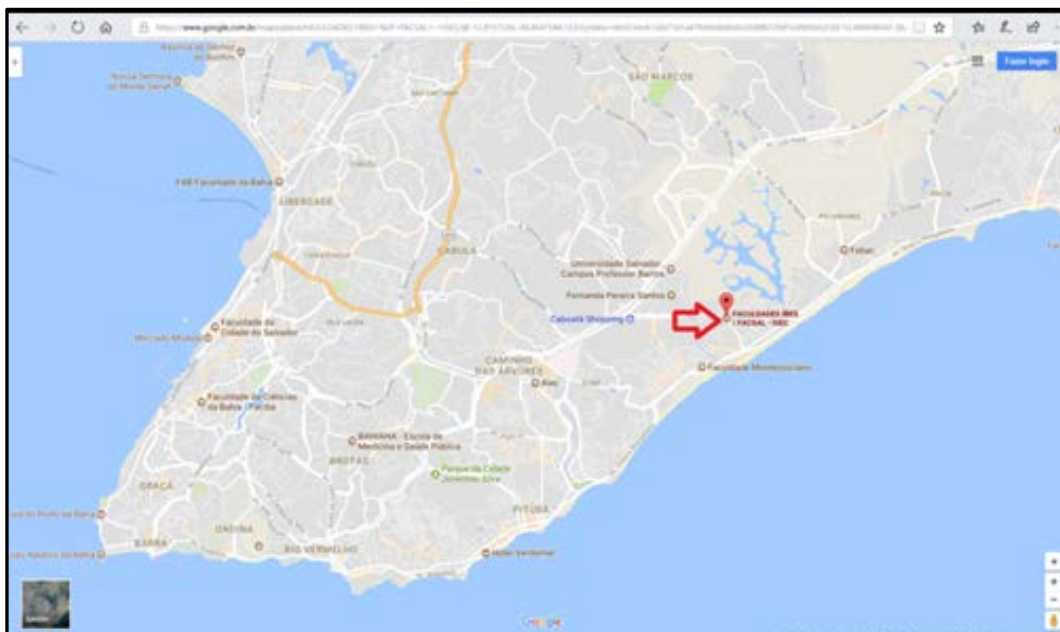


Fonte: Elaboração própria, 2017.

10.4 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO UNICEUSA/FACSAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A instituição de ensino UNICEUSA/FACSAL, oferece entre diversos cursos, o curso de Bacharelado em Administração de Empresas (A Figura 7 mostra a localização do Instituto de Ensino Superior - IES).

Figura 7 - Localização do Campus UNICEUSA FACSAL Imbuí - Salvador - BA. SET/2017



Fonte: Google Maps 2017.

O curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA/FACSAL está no rol dos disponíveis na rede particular de ensino. E segundo fonte da própria instituição de ensino superior através de seu *website*, pode-se apresentar o curso conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Premissa do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA/FACSAL (2017)

Continua	
Perspectiva	Características
- Quanto ao curso	O curso de graduação em Administração forma profissionais dotados de uma visão sistêmica dos principais enfoques necessários para a gestão organizacional. A partir da relação entre as teorias e a prática, com o material mais recente relativo ao mundo corporativo, busca instrumentalizar os alunos para o sucesso das organizações, oferecendo ao egresso o conhecimento dos principais conceitos, métodos e instrumentos que possibilitem os melhores resultados na gestão estratégica, financeira, de pessoas, de produção e de mercado e clientes.
- Quanto às principais atividades	No curso de Administração da IES o aluno exerce, no seu cotidiano, atividades diversas que são o apoio essencial para o futuro profissional. Entre essas atividades, há a preocupação

Quadro 2 - Premissa do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA/FACSAL (2017)

		Conclusão
Perspectiva	Características	
	constante para que sejam capazes de definir e disseminar diretrizes e valores organizacionais, desenvolver e propagar estratégias e planos, definir indicadores de rendimento e acompanhar resultados, otimizar o desempenho das pessoas e sua satisfação, comandar processos corporativos principais ou de apoio, promover avaliação e melhoria contínuas.	
- Mercado de trabalho	O curso de Administração prepara profissionais para atuarem no mercado de trabalho como executivos, gerentes e técnicos de funções administrativas em empresas com fins lucrativos, instituições privadas sem fins lucrativos e instituições governamentais. Como empreendedores, os Administradores podem gerir seus próprios negócios, atuar em indústrias, comércios ou atividades de prestações de serviços ou, ainda, atuar como consultores especializados em assuntos relacionados à administração organizacional. O mercado de trabalho é bastante amplo, visto que são muitas as funções administrativas requeridas pelos mais variados tipos de organizações existentes na sociedade e são muitas, portanto, as especializações que podem ser buscadas pelos profissionais de Administração.	

Fonte: Adaptado do *Website* do UNICEUSA FACSAL (2017).

Pode-se observar a percepção de conceito do curso de Bacharelado em Administração de Empresas, a grosso modo, como um agrupamento de práticas acadêmicas que visam o desenvolvimento de pessoas para o mercado de trabalho a depender do perfil de cada indivíduo. Então, o ato de ingressar num curso assim caracteriza diante desse ponto de vista, uma atividade de treinamento e preparo de pessoas visando o seu próprio desenvolvimento em atividades futuras ou no atual cargo desempenhado por esse indivíduo.

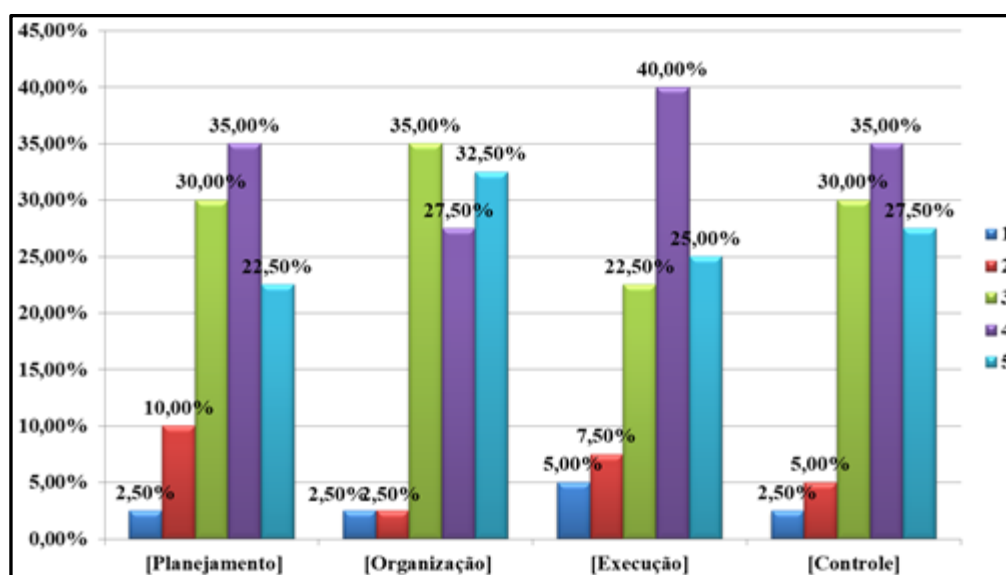
De acordo com as informações colhidas sobre a missão do curso de Bacharelado em Administração de empresas do UNICEUSA/FACSAL, é confrontado o arcabouço de atividades atribuídas ao curso de Administração da instituição com o referencial teórico voltado para o treinamento e seu impacto no desenvolvimento profissional dos alunos.

Com o conhecimento das premissas do Curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL, o roteiro do questionário foi elaborado abordando questões conforme o referencial teórico no que tange à aplicação do processo administrativo, ao nível de habilidades gerenciais do aluno, aos fatores de treinamento aplicados ao curso, às etapas do treinamento e a percepção do grau de cada etapa, aos resultados obtidos com o progresso do Curso de Administração, quanto ao grau de contribuição do curso de Administração do UNICEUSA e FACSAL para o desenvolvimento profissional do aluno abordando alguns aspectos e à abordagem do conteúdo programático do curso na vivência profissional do aluno.

O Gráfico 1 aponta para um demonstrativo sobre a resposta dos alunos pesquisados quanto a sua opinião para a formação do processo administrativo no Curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL. Percebe-se que em todas as etapas tiveram avaliações positivas como predominância entre os alunos com o meio termo entre a excelência e a média, ou seja, o nível 4 (quatro) entre 1 (um) e 5 (cinco), com exceção para o quesito organização que ficou com a predominância da nota 3 (três).

No Gráfico 1, em relação ao processo administrativo, percebe-se que a Execução teve a nota 4 com 40% de participação, o Planejamento teve sua maior participação com a nota 4 (35%), a Organização com a nota 3 (35%) seguida pela nota 5 (32%), e o controle com a nota 4 (35%).

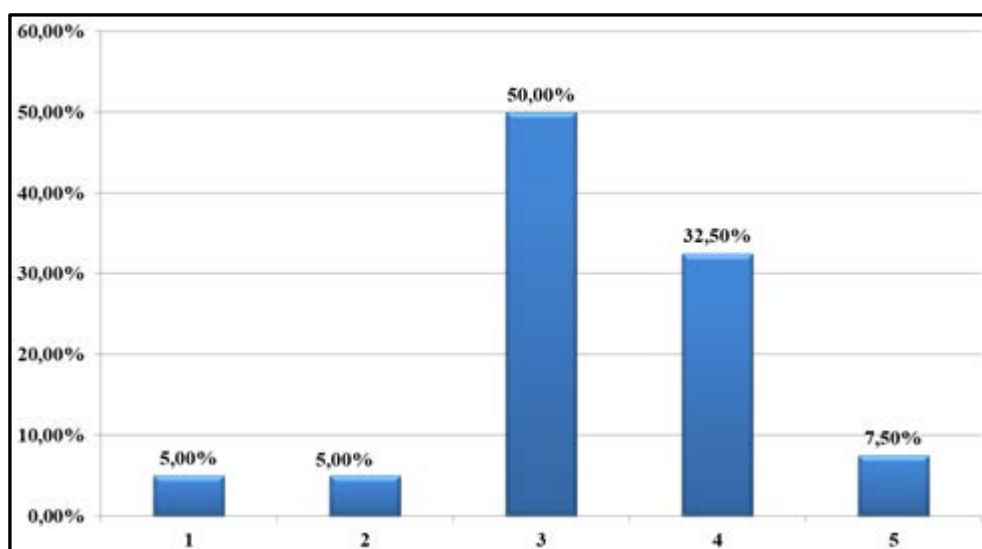
Gráfico 1 - Opinião dos alunos sobre as etapas do processo administrativo aplicadas ao curso De Bacharelado em Administração de Empresas - UNICEUSA/FACSAL - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 2 observa-se a medição entre os alunos quanto à perspectiva de cada um sobre suas próprias habilidades gerenciais e em que nível ela se encontra no período da pesquisa. Constatou-se que a metade dos alunos avaliaram como as habilidades gerenciais foram adquiridas a nota 3 (três). A nota 4 (32,5%) e a nota 5 (cinco) com 7,5% das escolhas por esta alternativa.

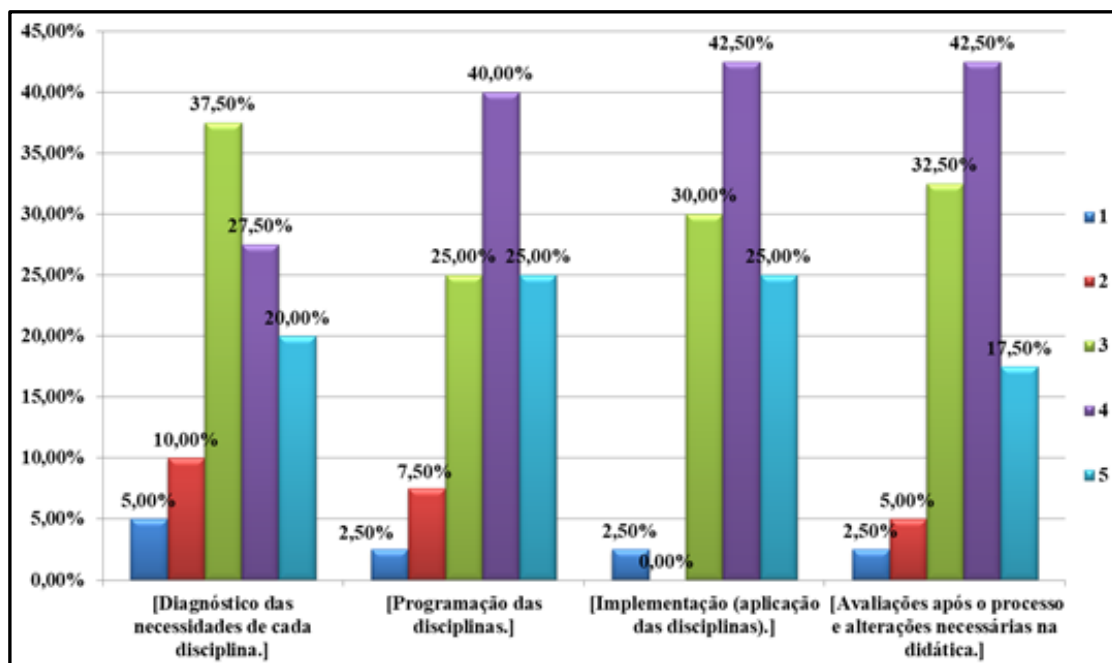
Gráfico 2 - Grau de Habilidades Gerenciais dos alunos de Administração do UNICEUSA e FACSAL - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Fatores relacionados ao treinamento foi a questão aplicada relativa às respostas avaliadas de acordo com o Gráfico 3. O quesito [Diagnóstico das necessidades de cada disciplina] foi o que obteve o ponto mais baixo com a predominância de escolha pela nota 3 (três) com 37,5%, com uma considerável escolha pelas notas 4 (quatro) com 27,5% e a nota 5 (cinco) com 20%. Os demais quesitos tiveram a predominância de escolha pela nota 4 (quatro) ou seja, 40% das respostas no quesito Programação das disciplinas, 42,5% em Implementação e em Avaliações após o processo. Há também importante participação da nota 5 (cinco) na composição da avaliação para este tema, 20% em Diagnóstico, 25% em Programação e também em Implementação e 17,5% em Avaliações após o processo.

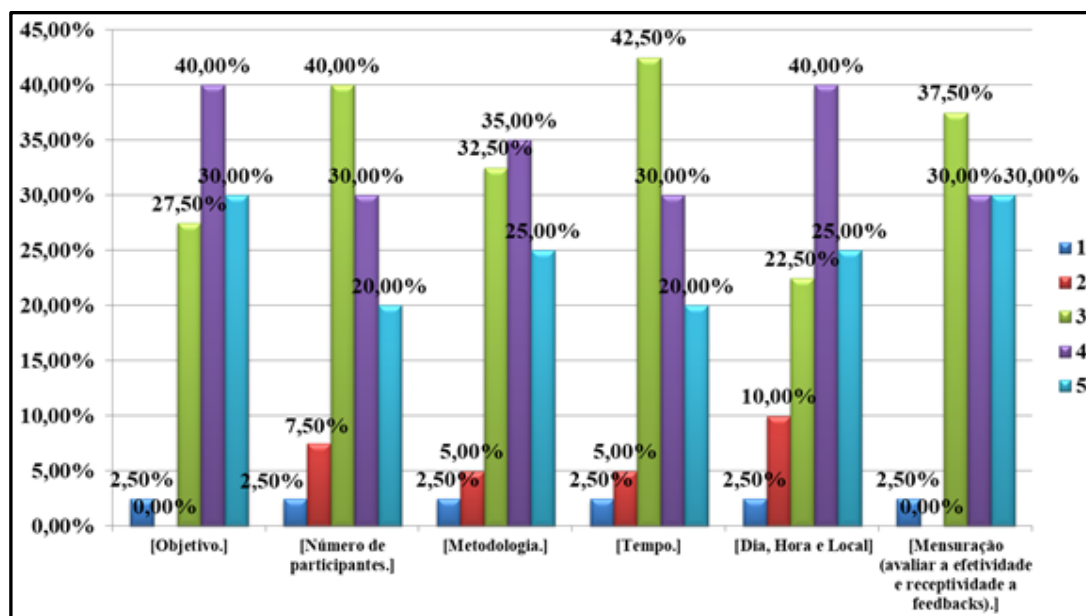
Gráfico 3 - Fatores do treinamento utilizados no Curso de Administração do UNICEUSA e FACSAL



Fonte: Elaboração própria, 2017.

As etapas do treinamento (Gráfico 4) foram avaliadas quanto à percepção do aluno sobre o tema. Cada etapa teria que ser avaliada por cada aluno na escala de nota de 1 (um) a 5 (cinco). Observa-se a predominância da nota 4 (quatro) para os quesitos Mensuração, avaliação e feedback 37,5%, Objetivo 40%, Metodologia 35% e Dia, Hora e Local 40%. Também percebe-se uma avaliação preferencial pela nota 3 (três) para Número de participantes 40% e Tempo 42,5%.

Gráfico 4 - Etapas do treinamento aplicadas ao curso de Administração do UNICEUSA e FACSAL - 2017.2



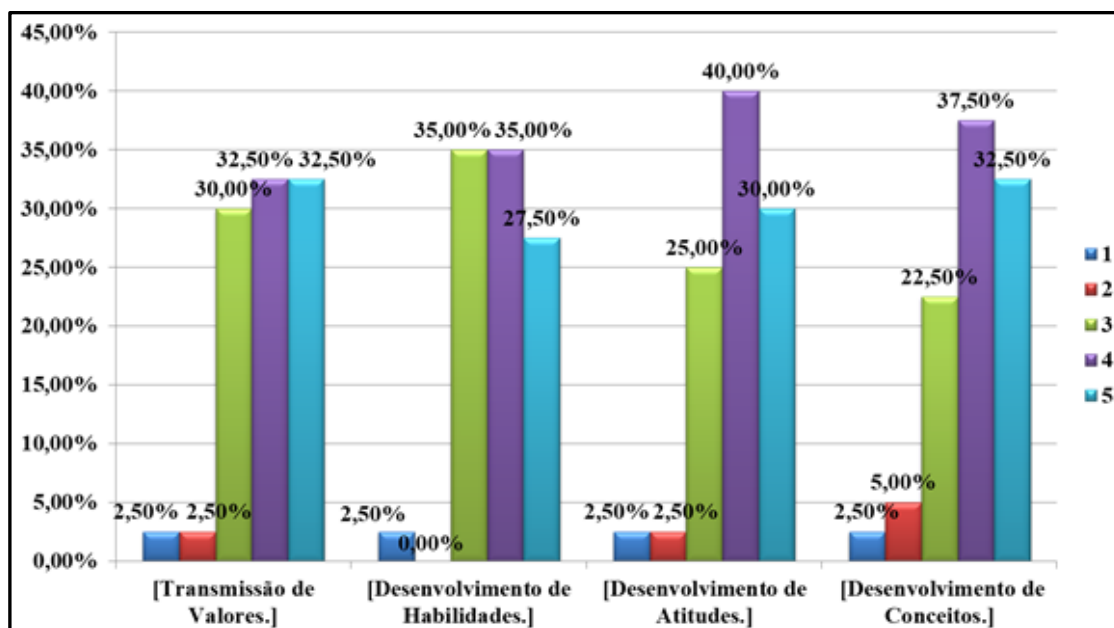
Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Gráfico 5 observa-se o retorno dos alunos quanto à contribuição do curso para o desenvolvimento de ferramentas pessoais gerenciais que contribuem para o desenvolvimento pessoal do aluno enquanto profissional da área de gestão. Nota-se que a Transmissão de Valores e o Desenvolvimento de Habilidades há um equilíbrio entre as notas 3, 4 e 5.

Em transmissão de Valores, a nota 3 teve 30% de participação enquanto as notas 4 e 5 tiveram 32,5% de participação cada uma. Já em Desenvolvimento de Habilidades as notas 3 e 4 tiveram 35% de participação cada uma e a nota 5 27,5%. O que implica em salientar que há uma percepção relevante dos alunos perante o curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL quanto ao que é ministrado nas disciplinas e ressalta a evidência; ainda segundo o estudo do gráfico, quanto à importância da IES para o treinamento do indivíduo quanto à proposta do curso, que é o de formar Administradores de Empresa.

Em Desenvolvimento de Habilidades a maior nota foi a 4 com 40%; e em Desenvolvimento de conceitos foi também a nota 4 com 37,5% de participação. Vale destacar que nesses dois últimos conceitos, a nota máxima 5 ficou com 32,5% neste quesito e 30% naquele.

Gráfico 5 - Resultados obtidos com o Curso de Administração do UNICEUSA e FACSAL - 2017.2

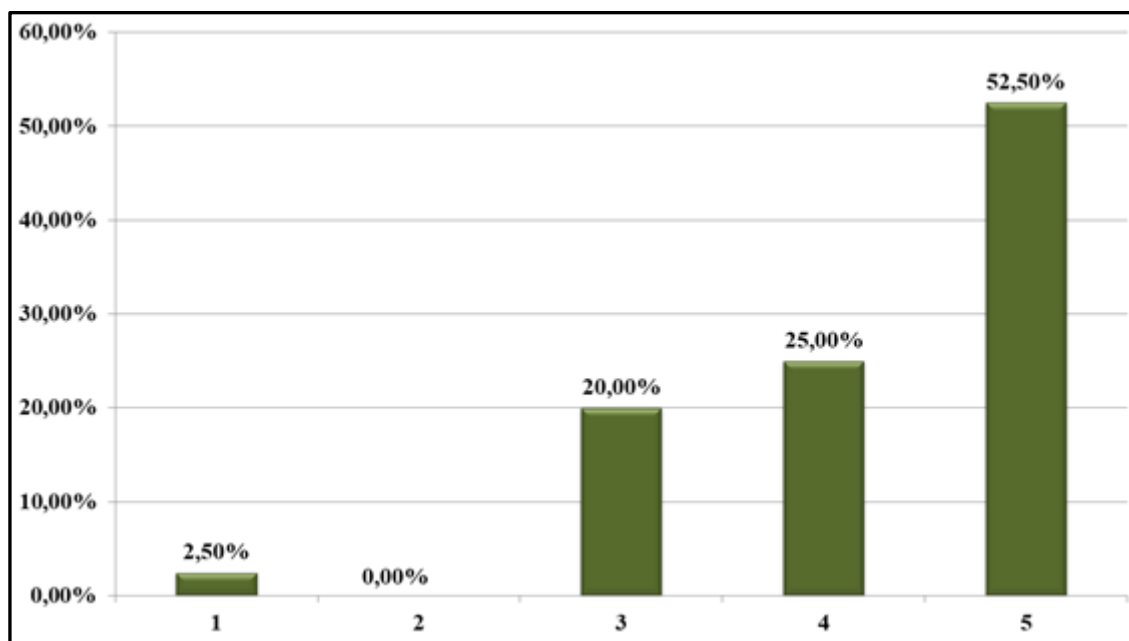


Fonte: Elaboração própria, 2017.

Há também, segundo o Gráfico 5, atribuições de notas baixas, ainda que discordantes da maioria, podem apresentar pontos isolados do desvio de atribuições, mas que podem merecer uma atenção quanto ao que impacta na dificuldade do retorno destes alunos e identificar quais os agentes sabotadores.

O Gráfico 6 apresenta o retorno dos alunos quanto ao que é ministrado no conteúdo das disciplinas e absorvido por este aluno e sua relação com as atividades cotidianas no âmbito profissional. É visto uma taxa elevada de alunos que atribuíram a nota máxima, 5 (cinco) para esse quesito. Do grupo pesquisado, 52,5% dos alunos deram nota máxima de relevância do que é aprendido na IES face ao que é enfrentado cotidianamente no mercado de trabalho. Também, 25% dos alunos atribuíram nota 4 e 20% nota 3 para esse quesito.

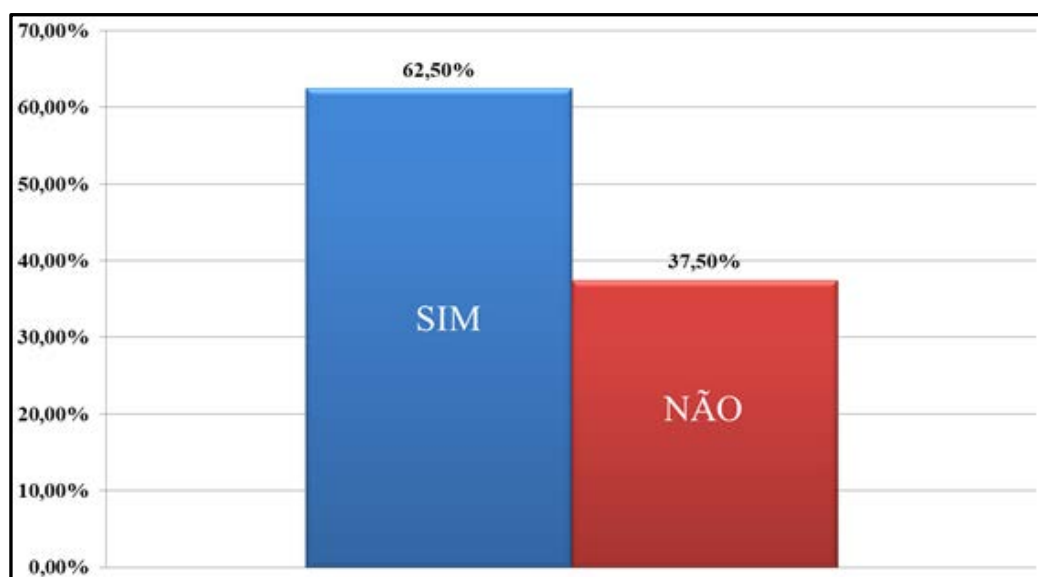
Gráfico 6 - Legado da fundamentação aprendida na faculdade diante do mercado de trabalho
UNICEUSA e FACSAL - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O questionamento feito aos alunos demonstrado no Gráfico 7 indica que pouco menos de um terço dos alunos entrevistados, precisamente 62,5% estavam estagiando ou trabalhando no período da pesquisa. 37,5% dos entrevistados não estavam estagiando nem trabalhando no período da pesquisa.

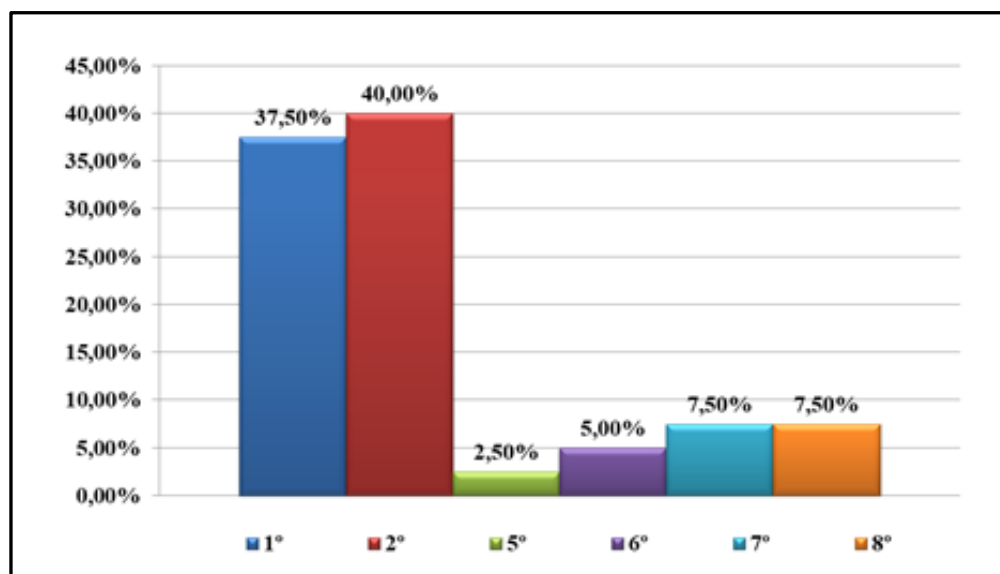
Gráfico 7 - Questionamento aos alunos se está estagiando/trabalhando do
UNICEUSA e FACSAL - 2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Gráfico 8 aponta a participação de alunos de acordo com o semestre que cursa sobre o total de alunos entrevistados. É perceptível uma maior frequência de alunos cursando o 1º (primeiro) e 2º (segundo) semestres, somando os dois semestres 77,5% do total de alunos entrevistados.

Gráfico 8 - Questionamento aos alunos sobre qual o semestre em curso do UNICEUSA e FACSAL -2017.2



Fonte: Elaboração própria, 2017.

10.5 RESULTADO

Os resultados obtidos com a pesquisa apontam para uma tendência dos alunos a darem um parecer positivo diante das questões levantadas. O que pode indicar a eficácia da IES quanto ao oferecimento do Curso de Bacharelado em Administração.

Identificou-se também que há a relevância da IES estudada, o UNICEUSA e FACSAL enquanto agente modificador do meio onde está inserido, logo que a atividade do curso de Administração foi capaz, segundo os números apresentados, de modificar o comportamento dos seus alunos, de acordo com a base bibliográfica apresentada na Figura 3 e no retorno dos alunos quanto a essa teoria, exposta no Quadro 3.

Quadro 3 - Resultados com a pesquisa de campo sobre o Curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL-2017.2

Continua	
Tópicos	Aspectos
Características do desenvolvimento.	- O trabalho acadêmico aborda no princípio uma visão que caracteriza o Curso de Bacharelado do UNICEUSA e FACSAL como uma atividade que pode proporcionar o desenvolvimento profissional de seus alunos.
	- Se torna importante frisar que o conceito de processo administrativo abordado no texto na parte do Referencial trata da aplicação desses processos na concepção do curso ministrado na IES como parte inerente ao próprio curso, ou seja, os Fatores Administrativos apresentados por Maximiano (2000, p. 27) como Planejamento, Organização, Direção e Controle são fatores mercadológicos primários a todo processo administrativo e que foram mensurados na pesquisa de campo feita com os alunos como processos que contribuíram para a atividade estudada dentro da IES, o Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA e FACSAL.
Pontos positivos.	- Pode-se observar que os resultados obtidos na pesquisa com os alunos, houve uma tendência em respostas positivas que trazem como feedback a eficácia da aplicação do curso pela IES.
	- É perceptível de acordo com o a análise feita no Gráfico 06 que o UNICEUSA e FACSAL deixam um legado relevante, diante dessa eficácia mencionada anteriormente, no que diz respeito ao conhecimento a aplicação de teorias aprendidas em sala de aula face ao que é vivenciado no mercado de trabalho.
	- Eficácia essa que ainda pode ser confirmada no Gráfico 05 onde as notas medianas até as notas máximas foram atribuídas pelos alunos. O que analisa-se como uma efetividade na transmissão de conhecimento e a provocação, da IES enquanto entidade educadora, do estímulo ao senso crítico ainda analisando-se o gráfico 05. Fatores como Transmissão de Valores, Desenvolvimento de Habilidades, de Atitudes e de Conceitos podem representar um diferencial competitivo dos alunos entrevistados diante o mercado de trabalho.

Quadro 3 - Resultados com a pesquisa de campo sobre o Curso de Bacharelado em Administração do UNICEUSA e FACSAL-2017.2

		Conclusão
Tópicos	Aspectos	
Pontos Negativos.	- A transmissão de valores, habilidades, conceitos e atitudes é algo percebido na maioria dos entrevistados. Entretanto, observa-se que entrevistados que fugiram à regra e atribuíram notas ruins do ponto de vista estatístico no ensejo da pesquisa.	
	- Existem pontos negativos observados no Gráfico 02 onde trata-se do grau de habilidades gerenciais presentes dos alunos e a pesquisa apontou uma maior participação para o nível mediano 3 (três). O que direciona para um ponto não tão positivo que pode ser transformado em ponto positivo, dados números apresentados no Gráfico 08, que mostra que a maior parte dos entrevistados estão no 1º (primeiro) e 2º (segundo) semestres.	
Fatores para a melhoria.	- O investimento contínuo em melhoria aponta como um fator que pode contribuir para uma elevação dos dados apresentados, apesar de serem bons dados. A melhoria contínua e o reprocesso, ou seja, o reciclo do processo administrativo de Planejamento, Organização, Direção e Controle dos fatores ligados ao curso enquanto treinamento são necessários para que haja uma melhoria contínua das atividades. O fator estudado no Gráfico 03 como a Avaliação do processo e alterações necessárias na didática é importante para no sentido de que é um elo de ligação entre o processo atual e a necessidade de mudanças e melhorias para um novo planejamento.	

Fonte: Elaboração própria, 2017.

10.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento como o primeiro fator dos Processos Administrativos, de acordo o apresentado na Figura 1 e com os resultados da pesquisa no Gráfico 1, pode apresenta-se como o primal no processo de oferecer um curso de excelência. É percebida que como missão compartilhada do UNICEUSA e FACSAL que a preparação dos alunos para que eles possam desenvolver ou aperfeiçoar suas habilidades e ser relevante no meio onde está inserido.

Logo, a importância do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA e FACSAL é de alta relevância para seus alunos de acordo com a pesquisa. A

mudança comportamental, apresentado no Gráfico 5, houve com a agregação de conceitos, transmissão de valores, atitudes e habilidades. Atividade essa que requer um certo nível de complexidade.

Então, diante da complexidade da atividade, os alunos foram questionados quanto ao Diagnóstico (necessidade de se aplicar o curso), Programação (elaboração do conteúdo programático), Implementação e Avaliação posterior, de acordo ao apresentado na Figura 3 e nos resultados obtidos com a pesquisa no Gráfico 3.

Com a percepção e a aplicação das notas pelo corpo discente, conclui-se que os fatores que envolvem a elaboração do treinamento foram aplicados na concepção do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do UNICEUSA e FACSAL. E sua contribuição para o desenvolvimento profissional dos alunos no mercado de trabalhos, inseridos ou não nesse mercado no momento da pesquisa, é positiva de acordo com os números apresentados.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA - CRA-BA. Disponível em: <<http://www.cra-ba.org.br/Pagina/58/Historico-dos-Cursos-de-Administracao-no-Brasil.aspx>>. Acesso em: 16 out. 2017, 23:45. CRA-BA.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Márcia de Paula. Qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n. 45, p. 32-58, jul.1996.

MARQUES, José Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. São Paulo: IBC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 16 maio 2017. 17:00.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

VITELLI, Ana Paula Dante. **As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações**. 2003. Dissertação (Mestrado em Organização, Planejamento e Recursos Humanos) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

OTRANTO, Célia Regina. Universidades corporativas: o que são e para que servem? **Revista Brasileira de Educação**. Caxambu, v. 30, n. 11, p. 1-5, 2007.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo: estudo de processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SANTOS, Reginaldo Souza. **A administração Política como campo do conhecimento**. Salvador: UFBA, 2004.

SERVA, Maurício. Contribuições para uma Teoria Organizacional Brasileira. **Revista Adm. Pública**, p. 10, fev./abr. 1990.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípio de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1948.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/escola/apresentacao>>. Acesso em: 16 out. 2017. 23:30.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/escola/historico>>. Acesso em: 16 out. 2017. 23:30.

GUIMARÃES, Ligia. Só 14% dos adultos no Brasil tinham ensino superior em 2015, nota OCDE. **Valor Econômico**. 15 set. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4710581/so-14-dos-adultos-no-brasil-tinham-ensino-superior-em-2015-nota-ocde>>. Acesso em: 21 out. 2017. 12:14.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2017. 12:14.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

A VISÃO DO CURSO DE ADM DO IBES/FACSAL SEGUINDO A VISÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO.						
1	Planejamento	1	2	3	4	5
2	Organização	1	2	3	4	5
3	Execução	1	2	3	4	5
4	Controle	1	2	3	4	5

5	Qual o seu grau de habilidades gerenciais nesse momento?	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

6	Qual a abrangência do conteúdo programático das disciplinas sobre a sua carreira profissional?	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

FATORES DO TREINAMENTO UTILIZADOS NO CURSO DE ADM DO IBES/FACSAL						
7	Diagnóstico das necessidades de cada disciplina.	1	2	3	4	5
8	Programação das disciplinas.	1	2	3	4	5
9	Implementação (aplicação das disciplinas)	1	2	3	4	5
10	Avaliação após o processo e alterações necessárias na didática.	1	2	3	4	5

ETAPAS DO TREINAMENTO NO CURSO DE ADM DO IBES/FACSAL						
11	OBJETIVO (busca do estado desejado).	1	2	3	4	5
12	NÚMERO DE PARTICIPANTES (planejamento em cima do número estimado de participantes).	1	2	3	4	5
13	METODOLOGIA (definição da abordagem mais efetiva para o benefício de todos).	1	2	3	4	5
14	TEMPO (tempo necessário para todas as atividades).	1	2	3	4	5
15	DIA, HORA E LOCAL.	1	2	3	4	5
16	MENSURAÇÃO (se a efetividade do curso e suas disciplinas são mensuradas ou avaliadas com a participação de todos – feedbacks -).	1	2	3	4	5

QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS COM O CURSO DE ADM DO IBES/FACSAL NA VISÃO DE TREINAMENTO.						
17	Transmissão de Informações.	1	2	3	4	5
18	Desenvolvimento de Habilidades.	1	2	3	4	5
19	Desenvolvimento de Atitudes.	1	2	3	4	5
20	Desenvolvimento de Conceitos.	1	2	3	4	5

Contribuição do Ensino Superior		Percepção				
21	Melhoria do desempenho nas disciplinas da graduação	1	2	3	4	5
22	Aumento da minha criticidade frente aos conhecimentos	1	2	3	4	5
23	Aumento da socialização pessoal e profissional	1	2	3	4	5
24	Melhoria do meu currículo	1	2	3	4	5
25	A ampliação da visão acadêmica	1	2	3	4	5

		SIM	NÃO			
26	Está estagiando/trabalhando?					
		1°	2°	3°	4°	5°
27	Está cursando qual semestre atualmente?					
		1	2	3	4	5
28	O que aprende na faculdade é percebido também no mercado de trabalho?					

11 GESTÃO DO CONHECIMENTO: A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA *SOULMV* EM UM HOSPITAL PRIVADO DE SALVADOR/BA ENTRE 2016 E 2017

Eliza Elaine Fraga dos Santos¹

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar como o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Hospital Z pode potencializar a gestão do conhecimento de modo que o tempo gasto nas atividades desenvolvidas no *SoulMV* seja otimizado. A fundamentação teórica utilizada baseou-se em estudos sobre Gestão do conhecimento; Tecnologia da Informação; Enterprise Resource Planning (ERP). A metodologia utilizada possui abordagem qualitativa, quanto aos objetivos caracteriza-se como descritiva. A pesquisa tem como objeto o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. De acordo com os resultados, observou-se que não há estratégias direcionadas a gestão do conhecimento, que as informações apenas são compartilhadas quando surge a necessidade de transmitir uma mensagem, nesse caso, alguma alteração no desempenho de uma função, seja manual ou sistemicamente. É superficial o gerenciamento sobre a transferência de conhecimento partindo do setor de Tecnologia da Informação para as enfermarias. O conhecimento dos indivíduos é que possibilita que a empresa consiga atingir suas metas, adotar a cultura do compartilhamento do conhecimento como uma ferramenta facilitadora para a implantação de processos resultará na otimização da produtividade e também pode ser um fator a melhorar a competitividade mercadológica. Vale ressaltar que não adianta que uma organização incorpore metodologias para melhor desenvolvimento operacional se os colaboradores, imprescindíveis no processo, não possuem interesse em cooperar e se mantenham resistentes à mudança. Deve haver sinergia para o alcance dos objetivos organizacionais. A organização que gerir corretamente o conhecimento que possui, obterá melhor qualidade no seu ciclo produtivo proporcionando condições de manter-se no mercado competitivo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Tecnologia da Informação. *Enterprise Resource Planning*. Sistema Integrado de Gestão.

¹ Discente do curso de Bacharelado em Administração, na Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

ABSTRACT

This study was developed with the objective of analyzing how the Information and Communication Technology sector of Hospital Z can enhance knowledge management so that the time spent in the activities developed in *SoulMV* is optimized. The theoretical basis used was based on studies on knowledge management; Information Technology; Enterprise Resource Planning (ERP). The used methodology has a qualitative approach, and the objectives are characterized as descriptive. The research has as object the Information Technology and Communication sector. According to the results, it was observed that there are no strategies directed to knowledge management, that the information is only shared when it comes to the need to transmit a message, in this case, some change in the performance of a function, either manually or systemically. It's superficial management about the transfer of knowledge from the Information Technology sector to the wards. Knowledge of individuals is what enables the company to achieve its goals, adopting the culture of knowledge sharing as a facilitating tool for the implementation of processes will result in optimization of productivity and can also be a factor to improve market competitiveness. It's worth mentioning that there is no point in an organization incorporating methodologies for better operational development if the employees that are indispensable in the process haven't interest in cooperating and remain resistant to change. There must be synergy for the achievement of organizational goals. The organization that correctly manages the knowledge it possesses will obtain better quality in its productive cycle providing conditions to remain competitive in the market.

Keywords: Knowledge Management. Information Technology. Enterprise Resource Planning. Integrated Management System.

11.1 INTRODUÇÃO

A pesquisa que embasa este artigo foi desenvolvida em um hospital da rede privada de Salvador, tendo como objetivo geral analisar como o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Hospital Z pode potencializar a gestão do conhecimento de modo que o tempo gasto nas atividades desenvolvidas no *SoulMV*² seja otimizado. O nome do hospital onde a pesquisa foi realizada não é citado, então quando necessário for mencioná-lo, o mesmo é citado como Hospital Z.

Pode-se dizer que o hospital, ao utilizar um sistema operacional integrado, tem o objetivo de melhorar o desempenho processual e profissional dos colaboradores durante todas as atividades desenvolvidas de forma que o paciente tenha o melhor atendimento possível e claro, que a organização não tenha prejuízos financeiros causados por ausência de uma boa comunicação entre os setores, por insuficiência de conhecimento do colaborador ao utilizar o sistema, ou pelo próprio sistema que pode dificultar o processo a ser concluído e outros possíveis motivos que serão abordados no decorrer da pesquisa. Sendo assim, a pesquisa tem como temática analisar como a gestão do conhecimento no setor de Tecnologia da Informação (TI) do Hospital Z, pode agilizar a resolução de processos interligados à assistência do paciente internado, no período de 07 de março de 2016 a 07 de março de 2017.

O interesse por esse tema surgiu a partir de casos observados no setor onde a pesquisadora estagia, da percepção de que algumas ocorrências indesejáveis aconteciam por falta de conhecimento do profissional, que por variados motivos não participaram do treinamento sobre o *SoulMV* ou o treinamento não foi suficiente para suprir as necessidades de esclarecimento, por excesso de informação em pouco tempo etc., tais observações originaram o seguinte problema: Como o setor de Tecnologia da Informação do Hospital Z pode potencializar o compartilhamento de informações relacionadas ao sistema *SoulMV* através da gestão do conhecimento? Para a solução deste questionamento, a pesquisa foi desenvolvida no formato de observação participante.

O estudo teve como objeto o setor de tecnologia da informação, tendo por objetivos específicos: descrever, sucintamente, algumas das etapas que geralmente são realizadas na

² Ao questionar um dos consultores representantes do sistema, qual o significado por trás desse nome, ele contou que durante a criação da empresa foi pedido aos funcionários sugestões de nomes acompanhados de justificativa para tal escolha para a nomenclatura da empresa. O nome vencedor foi “Soul” palavra em inglês que traduzida significa “Alma”, a justificativa foi de que o sistema integrado seria a alma do hospital, de que sem um bom sistema uma empresa não funcionaria. E as letras “M” e “V” são as iniciais dos sobrenomes dos primeiros proprietários Paulo “Magnus” e Valdir “Vargas”.

implantação de um ERP a partir da escolha do *software* até o período de adaptação; detectar alguns problemas que impedem a otimização do tempo durante os processos via sistema operacional e identificar algumas soluções que aperfeiçoem a gestão do conhecimento entre os setores. Desse modo, num primeiro momento foi realizado um estudo sobre gestão do conhecimento, processos relacionados a um sistema integrado de gestão e *Enterprise Resource Planning*, temas que auxiliam o desenvolvimento da análise feita sobre a gestão do conhecimento do *SoulMV*, realizada em um segundo momento. E, posteriormente, os dados foram comparados e analisados, através de listas de checagem, o que a teoria ensina sobre os temas, quais pontos o hospital executa e quais precisam ser melhorados para que ele consiga mais agilidade em seus processos.

O artigo está dividido em cinco seções, iniciado por esta introdução, seguido do referencial teórico, logo após a metodologia utilizada, apresentação dos resultados da pesquisa empírica e, na sequência, as conclusões.

11.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento existe a partir do momento que a empresa utiliza o capital intelectual (conhecimento contido nas pessoas) como gerador de riqueza, que ocorre quando a organização cria ou modifica seus processos para que o fluxo das atividades sejam mais eficientes e eficazes gerando valor para o cliente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Para falar de gestão do conhecimento, é importante salientar que “conhecimento”, “dado” e “informação” não são sinônimos como algumas pessoas pensam. Esses três termos estão correlacionados e, geralmente, as empresas por não conhecerem verdadeiramente a fonte do problema, podem acabar investindo em supostas soluções indevidas, o que não gerará os resultados esperados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Dados podem ser entendidos como um conjunto de atividades diferentes com objetivos relativos que ao serem acrescidos de contexto gerarão a informação (BEAL, 2011; CURCIO; LEAL, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Informação é definida como mensagem que tem por objetivo mudar a forma como o destinatário percebe alguma coisa, influenciar no julgamento e no comportamento. O conjunto de dados acrescidos de significados e contexto constrói a informação (BEAL, 2011; CURCIO; LEAL, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

As informações também surgem nas chamadas “redes informais”, ou seja, mensagens são compartilhadas numa conversa durante o horário de descanso, ao desenvolver de uma

função ou também durante um telefonema, no qual colaboradores tentam solucionar um problema em conjunto, geralmente com o propósito de potencializar resultados (CURCIO; LEAL, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT, 1998, p. 6).

O Quadro 1 mostra a síntese entre dado, informação e conhecimento segundo CURCIO e LEAL (2010).

Quadro 1 - Síntese sobre dado, informação e conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples – observações sobre o estado do mundo.	Dados relevantes são coletados com um propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	De difícil estruturação.
Facilmente obtido por máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil captura em máquinas.
Frequentemente quantificado.	Exige necessariamente medição humana.	Frequentemente tácito.
Facilmente transferível.	Mais facilmente transferida que o conhecimento.	De difícil transferência.

Fonte: CURCIO; LEAL, 2010.

Além da diferenciação presente no Quadro 1, também há a necessidade de explicar a diferença entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito é facilmente compartilhado pelo indivíduo através de linguagem verbal, visual e sonora, pode ser definido como o conhecimento que está registrado em livros, revistas, artigos, documentos de modo geral, ou seja, fácil de articular, manipular e transmitir. Já o conhecimento tácito é aquele em que o indivíduo não consegue articular por não saber que possui, refere-se ao modo que cada pessoa possui em particular desenvolve determinada atividade, tal conhecimento é assimilado através da experiência que cada um adquiriu ao longo da vida (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; CURCIO; LEAL, 2010).

Existem fatores que dificultam o compartilhamento do conhecimento, o que retarda as transferências de informações. Um dos fatores que podem dificultar esse processo é a falta de

confiança no transmissor que pode ocorrer, por exemplo, por diferentes níveis hierárquicos na organização, diferença de idade ou níveis de escolaridade. Pode resultar também da divergência da linguagem utilizada pelo emissor não ser compatível com a do receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Quando a organização possui uma cultura voltada para disseminação do conhecimento, pode-se dizer que há maior probabilidade de sucesso na implantação de um projeto. A cultura voltada para o conhecimento estimula os funcionários a serem proativos, não permite que aqueles colaboradores curiosos desanimem ao padronizar suas funções e a maneira como executá-las. Eliminar a competitividade entre os colegas de trabalho ao extinguir recompensas ofertadas ao indivíduo que obtiver o conhecimento também é um fator relevante, para que o mesmo não se negue a compartilhar informações (BEAL, 2011; CURCIO; LEAL, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O apoio dos diretores é fundamental ao adotar tal prática na organização para melhorar as funções. A diretoria pode apoiar através de envio de mensagens que salientem a importância desse projeto para o sucesso da empresa e também esclarecer qual tipo de conhecimento é mais importante para a empresa (CURCIO; LEAL, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Após falar um pouco sobre a importância desse tema, vale ressaltar que para compartilhar qualquer informação para os demais setores é preciso conhecer os processos do setor em questão para que a mensagem transmitida seja relevante, eficaz e possa atingir o objetivo desejado. Por este motivo, processo é o próximo tema a ser abordado, já que quanto mais integrada uma informação, maior será sua eficiência na organização e é justamente o que um sistema de informação permite, através de processos estruturados, que a informação circule entre os setores enriquecendo o conhecimento dos usuários (CURCIO; LEAL, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

11.3 PROCESSOS RELACIONADOS À ERP

O *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Planejamento dos Recursos da Empresa caracteriza um conjunto de atividades gerenciadas por um *software* que auxilia a gestão de processos dentro de uma organização (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010; LAUDON; LAUDON, 2010).

Processo é a maneira em que um conjunto de atividades transforma insumos, agregando valor com o objetivo de produzir bens/serviços de qualidade para ser entregue ao cliente, seja ele cliente interno ou externo (CRUZ, 2002).

Os processos existentes numa empresa podem ser categorizados por tipo de trabalho realizado, foco de atuação e resultados alcançados (GONÇALVES, 2000). Existem algumas classificações de processos que podem ser identificados e implementados nas empresas (CRUZ, 2005; GONÇALVES, 2000).

Quadro 2 - Tipos de processos empresariais

Processos	Conceitos
Processos primários ou de negócio	São atividades que geram valor para o cliente, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
Processos de Suporte ou Apoio	São atividades que garantem o apoio necessário para o funcionamento adequado dos processos primários.
Processos Gerenciais	Incluem ações que os gerentes devem realizar para medir e ajustar o desempenho do processo.

Fonte: GONÇALVES; DREYFUSS, 1995.

Os processos de negócio (Quadro 2) são os que caracterizam a atuação da empresa e que são assistidos pelos processos internos, resultando no produto ou serviço que é entregue ao cliente externo. Os processos de integração organizacional são focados na organização e facilitam o funcionamento sistematizado dos vários subsistemas da organização, garantindo o auxílio adequado aos processos. Os processos gerenciais são direcionados aos gerentes e as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000).

Os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são fundamentais para a gestão concreta do negócio. Os processos gerenciais abrangem as atividades que os gerentes devem realizar para auxiliar os demais processos de negócio. A análise da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo característico em diversas organizações (DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000).

Melhorar processos significa melhorar a maneira como as atividades são executadas e organizadas de modo a produzir resultados que satisfaçam as necessidades do cliente, ressaltando que a melhora nos processos começa com um bom entendimento de quem são os clientes do processo e o que esperam dele (DAVENPORT, 1994; HANSEN; MOWEN, 2001).

Para atingir seus objetivos a TIC precisa compreender completamente o negócio da organização para que possa desenvolver o ERP adequando as necessidades do negócio da

organização. É importante atribuir responsabilidades por determinados processos e pelas informações neles contidas salientando quem é responsável por realizá-lo, para caso surja algum imprevisto em determinada atividade, o setor não seja acionado sem necessidade. Identificar, mapear e mecanizar os processos é imprescindível (DAVENPORT, 1994; FOINA, 2013; GONÇALVES, 2000).

Agora que já foi explicado um pouco da importância e de como a organização deve atentar-se para o fluxo de seus processos entendendo o que os clientes internos precisam para melhor atender os clientes externos, o próximo tema a ser comentado é a ferramenta que possibilita a integração dos setores da empresa, o sistema operacional integrado.

11.4 *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* (ERP)

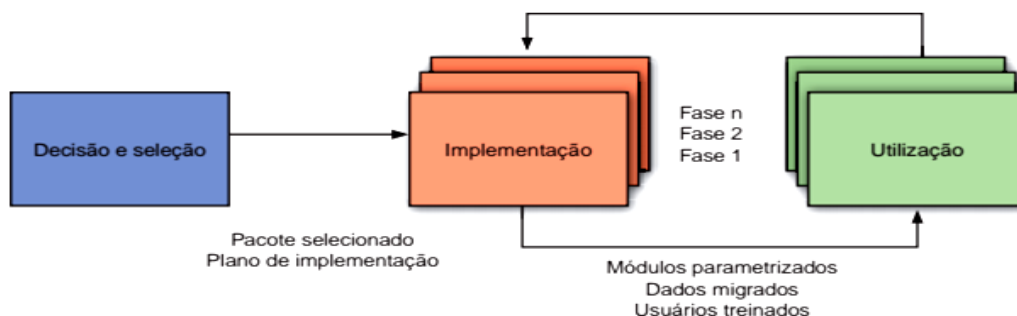
Quando uma empresa opta por utilizar um ERP, pode-se dizer que um dos objetivos desejados é integrar os processos da organização, proporcionando maior agilidade no fluxo das informações. É impossível integrar os processos de forma ágil sem o auxílio da tecnologia da informação, por isso o desenvolvimento dessa área tem aumentado nos últimos anos e tem ocupado cada vez mais lugar de destaque na empresa (CORREIA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010; LAUDON; LAUDON, 2010).

As maiores dificuldades encontradas pelas empresas durante a implementação de um sistema de informação corporativo estão relacionadas ao conteúdo dos processos de trabalho, a reestruturação e forma de atuação dos setores, também no que se refere a conhecimento, ao nível de inovação tecnológica e a falta de capacitação, tempo e dedicação de alguns profissionais (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010; LAUDON; LAUDON, 2010).

Uma vez decidido pela implantação de um ERP, o processo pode ser complexo e longo. A implantação é decisiva no que se refere à garantia do sucesso do ERP, um sistema implantado incorretamente pode fracassar quanto ao seu propósito inicial (CORREA; GIANESI; CAON, 1997, 1993; CURCIO; LEAL, 2010; LAUDON; LAUDON, 2010).

Na Figura 1, pode-se observar o ciclo de vida de um ERP.

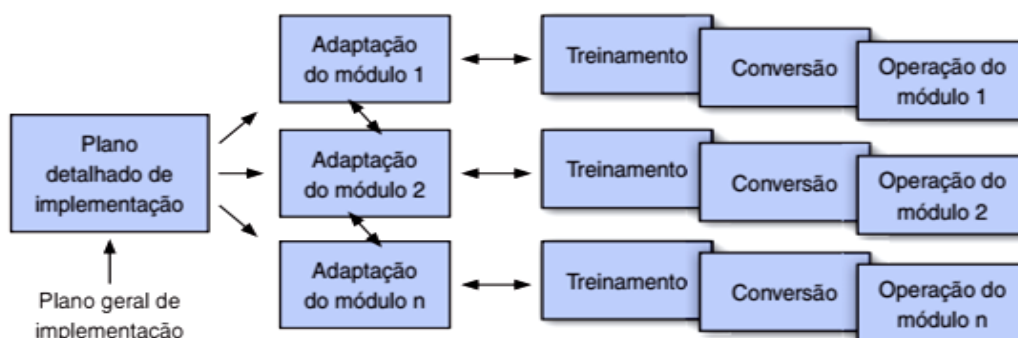
Figura 1 - Ciclo de Vida do ERP



Fonte: CURCIO; LEAL, 2010.

Na etapa de implementação, como mostrada na Figura 2, são realizadas as atividades cruciais para o desenvolvimento do sistema. Antes de colocar os módulos em funcionamento, é preciso que alguns dados sejam incorporados ao *software* em desenvolvimento para fins de consulta. As adequações serão estruturadas simultaneamente com a configuração, instalação e estrutura do banco de dados (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2011).

Figura 2 - Modelo de Etapa de Implementação



Fonte: CURCIO; LEAL, 2010.

É nessa fase de implementação que acontecem os testes com a finalidade de encontrar as falhas que o *software* poderá apresentar quando chegar à fase de utilização. É disponibilizada uma plataforma de simulação onde os analistas e consultores podem simular uma ação e verificar como o sistema se comporta. Para a realização de um teste, é necessária a elaboração de um plano que estabeleça um critério para sua utilização. Selecionar e avaliar casos de testes para aumentar as possibilidades de que defeitos sejam revelados são ações essenciais, esse processo conhecido como plano de testes (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010).

Antes de entender quais os pontos essenciais do plano de testes, é interessante entender quais são os tipos de testes existentes: o unitário, o integrado, o de aceitação e o de estresse. O

teste unitário é aquele realizado posteriormente a configuração do sistema e tem como objetivo verificar o funcionamento de um processo particular, diferentemente do teste integrado, que engloba um conjunto de funções ou processos em sistemas permanentes. O teste de aceitação tem como finalidade testar o sistema em condições de uso real. E o teste de estresse examina a demanda e o volume de transações para certificar que o sistema e o que estiver relacionado a ele, incluindo os equipamentos e as integrações, funcionem corretamente (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010; LAUDON; LAUDON, 2010).

Na fase de simulação que acontecem os treinamentos dos usuários. Alguns detalhes em relação ao treinamento devem ser discutidos no início do projeto: quem serão os usuários que receberão o treinamento, como será realizado o compartilhamento do conhecimento aos usuários finais e a análise do material que será utilizado (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010; LAUDON; LAUDON, 2010).

É necessária a elaboração de um manual contendo a descrição de como cada processo deve ser realizado no sistema e que seja de fácil compreensão, vale ressaltar que o manual só precisa ser desenvolvido se o fornecedor do *software* não dispuser previamente dessa documentação (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010).

O treinamento dos usuários finais é uma atividade imprescindível da implantação, as pessoas que estão à frente da implantação precisam garantir que os usuários finais estejam plenamente capacitados a manusear o sistema. O acompanhamento através do suporte técnico do ERP é válido e fundamental, pois nem todas as operações e todas as situações são apontadas no ato do treinamento. Normalmente, os fornecedores de *software* dispõem de um consultor que possa ir até a organização auxiliar o usuário ou, então, é disponibilizado um contato através de telefone, *Skype*, *Messenger*, *WhatsApp* etc., através do qual o consultor dá total suporte ao usuário final (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010).

Logo após o período de adequação, configuração e treinamento, chega-se ao momento da chamada “virada de sistema” (quando o sistema antigo é trocado pelo novo ERP a ser utilizado na empresa). A comunicação dos clientes, empresas fornecedoras e instituições financeiras devem ser efetuadas com alguma antecedência. Outro cuidado a ser tomado diz respeito à mudança das ordens de compra e ao relacionamento com os bancos e endereços virtuais. Nesses casos, as datas e os conteúdos das alterações devem ser bem definidos e acordados (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010).

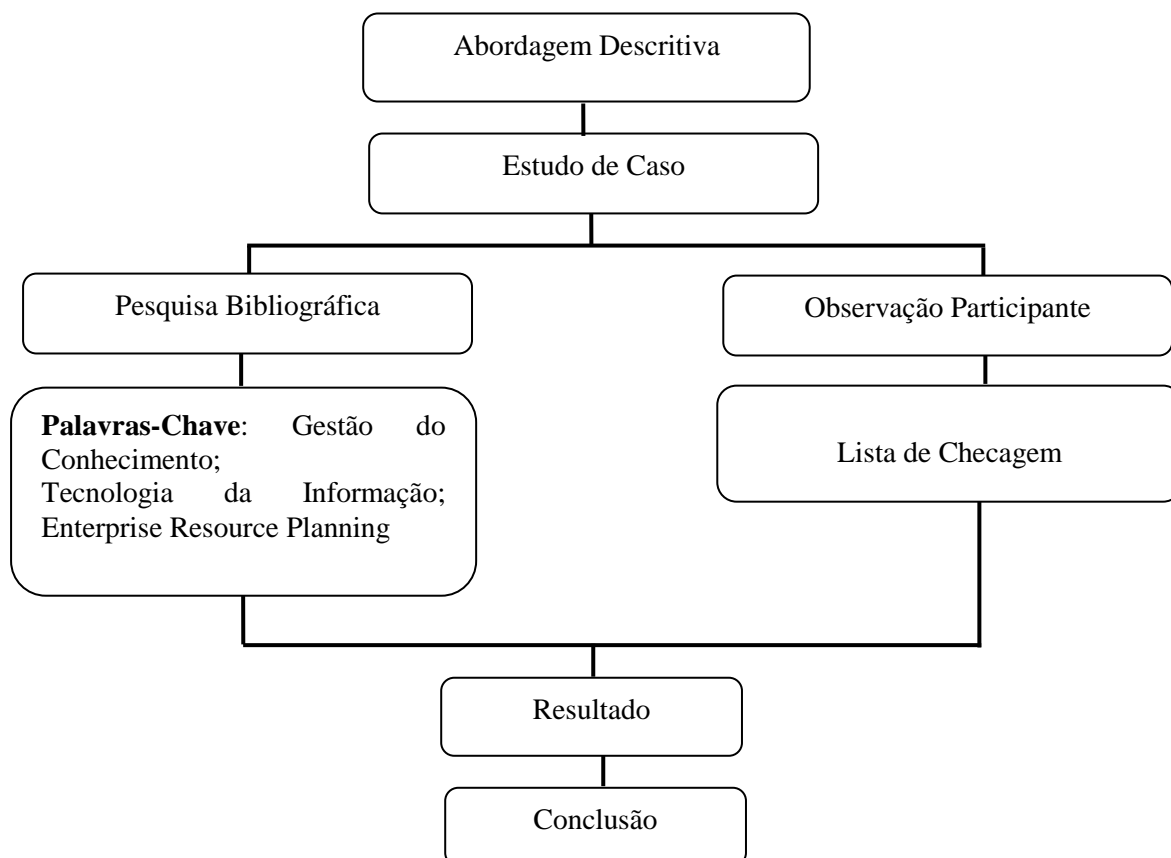
Depois do sistema implantado, deverá ser criado o serviço de *help*, no qual o usuário tem contato direto com a equipe da TI para pedir apoio para manusear o *software*, para informar se o ERP está dificultando o fluxo dos processos e também questões relacionadas à rede e aos

hardwares (CORREA; GIANESI; CAON, 1997; CURCIO; LEAL, 2010; LAUDON; LAUDON, 2010).

11.5 METODOLOGIA

O método adotado foi o estudo de caso simples e revisão de literatura sobre gestão do conhecimento, processos relacionados a um sistema integrado de gestão e *Enterprise Resource Planning*. Essa pesquisa possui abordagem qualitativa com natureza descritiva. A coleta de dados foi realizada através de observação participante, a pesquisadora por estar inserida no setor, tinha contato com a maior parte das ocorrências entre o setor analisado e os demais. A análise de dados foi possível através da técnica lista de checagem construída com base nas palavras-chave, na qual constam os principais pontos de cada tema e as comparações com a rotina do setor TIC. A Figura 4 mostra de forma resumida a metodologia aplicada na pesquisa.

Figura 3 - Metodologia da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2017.

11.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO DO *SOULMV*

No ano de 2016, o sistema integrado de gestão do Hospital Z passou a ser o *SoulMV*, que de acordo com o mesmo, atenderia com maior praticidade as suas demandas. Sendo assim, é necessário descrever sucintamente algumas das etapas que geralmente ocorrem durante o processo de implantação de um ERP.

Algumas empresas podem optar por comprar sistemas operacionais prontos por diversos motivos, por serem mais baratos ou por já serem estruturados relativamente de acordo com o negócio da empresa etc. O Hospital Z optou por comprar um *software* pronto por ser mais viável do que manter um desenvolvido pela própria organização. O ERP pronto permite que o comprador possa verificar as principais características do produto, ou seja, analisar telas, relatórios, desempenho e, principalmente, o grau de aderência de tal sistema às necessidades da organização (FOINA, 2013).

Durante o processo de seleção de um *software*, faz-se necessário um estudo prévio e aprofundado sobre as dificuldades dos setores, de modo que a entidade saiba como e o que exigir do produto a ser implantado. No Hospital Z, tais estudos foram realizados pelos profissionais do setor TIC e por consultores da empresa fornecedora do produto, que analisavam as demandas informadas pelos coordenadores dos setores, que por sua vez, coletavam as informações com sua equipe de colaboradores, que são os principais usuários do ERP, objetivando mapear as necessidades do setor, as dificuldades no manuseio do *software*, e também sugerindo métodos que poderiam ser estruturados no *SoulMV* propiciando maior agilidade no fluxo dos processos sistêmicos.

Houve o processo de pesquisas mercadológicas a fim de encontrar os melhores fornecedores do produto desejado e depois de algumas pesquisas, sondagens e conversas com quem já conhecia o produto e o fornecedor, o Sistema Integrado de Gestão escolhido foi o *SoulMV*.

Após a escolha do ERP a ser adotado pela empresa, ela passa para a fase da contratação do fornecimento do produto. O contrato deve ser bem detalhado, todas as promessas feitas pelo fornecedor, tanto na proposta comercial quanto nas conversas posteriores, para que no momento de implantação não haja divergência do que foi negociado e o do que está sendo executado, facilitando o processo de exigências mesmo que tenham que ser feitas judicialmente. Sempre que possível, deve-se substituir as exigências tecnológicas por exigências de qualidade (CURCIO; LEAL, 2011; FOINA, 2013).

Ao iniciar o projeto de implantação, o setor TIC em conjunto com os consultores *SoulMV*, analisavam as solicitações dos setores, estudavam suas respectivas rotinas e assim seus processos e ponderavam o que poderia ser desenvolvido ou incrementado no ERP e o que eram solicitações impossíveis de serem atendidas. Analisou como os processos eram desenvolvidos, pontuou as falhas que deveriam ser solucionadas pelo novo *software*, pontuou também o que deveria ser mantido do sistema já presente na organização.

Geralmente, quando um projeto é iniciado, uma reunião com os principais gestores da organização é realizada com o propósito de evidenciar a importância da nova mudança, as qualidades do produto, a competência dos consultores que virão para adequar o *software* as necessidades da organização e, principalmente, salientar o impacto positivo que o comprometimento dos diretores causará no sucesso da implantação (FOINA, 2013).

Antes da efetividade da implantação, os usuários têm acesso a uma plataforma de simulação, no qual os processos que serão rotineiros no ERP podem ser testados, o usuário se familiariza através dos treinamentos, pode apontar melhorias e/ou mudanças nas telas que já estão praticamente prontas, é uma forma de prevenção também, já que os possíveis problemas que poderão impactar no fluxo das atividades, acontecerão na simulação permitindo que as configurações atualizem o ERP antes de implantá-lo.

No período de simulação (que durou meses) ocorrera, também os treinamentos, que no Hospital Z aconteceram da seguinte forma: uma equipe foi montada com os profissionais da TIC e os mesmos treinaram uma parte dos colaboradores do hospital visando que tais colaboradores (os multiplicadores) pudessem auxiliar os colegas na fase da implantação.

Ao treinar os usuários nas enfermarias foi possível perceber que algumas atividades ainda não estavam fluindo corretamente ou de forma ágil o que possibilitou que os consultores e analistas realizassem as configurações necessárias antes do período de utilização. Foi perceptível também o grau de resistência de muitos usuários para realizar o treinamento, alguns prestavam atenção no conteúdo transmitido, alguns alegavam não querer treinar porque só aprenderia com a prática etc. Ressalta-se que os treinamentos eram maçantes, muitas informações ao mesmo tempo faziam com que muitos usuários dispersassem e isso é compreensível. Mas de uma forma geral, boa parte dos usuários não davam importância necessária às informações recebidas, esta é uma das causas que dificultam o manuseio do sistema fazendo com que determinada atividade dure mais tempo que o necessário.

Outro motivo que interfere no fluxo dos processos é quando o sistema impede que o usuário efetive a "alta hospitalar" do paciente, o sistema avisa que há uma prescrição médica que não foi assinada, mas ao procurar tal prescrição no sistema, a mesma não é encontrada. O

caso é passado para o analista poder solucionar o problema dentro de minutos ou de horas, dependendo da gravidade do caso, como aconteceu algumas vezes.

Uma parte dos usuários compartilham conhecimento informalmente, através de conversas, instruções rápidas ao colega do setor, ao perceber como um colega realiza de forma mais ágil uma tarefa e passar a realizá-la da mesma forma. Mas, com certeza, seria muito bom para o hospital se houvesse uma cultura que estimulasse esse comportamento em todos os colaboradores.

A lentidão também é um problema recorrente, o usuário ao tentar imprimir o prontuário do paciente e não consegue, porque o processo dura horas, por exemplo, muitos usuários reclamam da lentidão do *SoulMV*, seja nas telas de checagem, nas telas que geram relatórios etc.

Outro problema comum, é a falta de atenção de alguns usuários ao manusear o *software*, começam a preencher um documento no *SoulMV* e não finalizam. Durante os treinamentos, os colaboradores são orientados para quando não conseguirem concluir um documento, este deve ser excluído, porque ao ser deixado "aberto" impactará no fluxo de alguma forma indevida.

Podendo ser exemplificado com o momento em que determinado profissional inicia um registro no prontuário de um paciente e não finaliza, esse mesmo documento impede que outro profissional realize outro registro semelhante para esse mesmo paciente, esse mesmo documento pode impedir a transferência de leito do paciente, dentre outros casos. Alguns usuários já solicitaram apoio pelo *Service Desk do hospital*, porque havia documento impossibilitando o fluxo do processo e durante o auxílio eram encontrados documentos em branco, ou seja, nada foi escrito, mas o documento não foi excluído.

Durante o período de utilização, o setor de TIC que é responsável pelo suporte ao usuário, disponibilizou e disponibiliza até hoje, profissionais capacitados, que auxiliam os colaboradores nas unidades. É interessante perceber como alguns dos usuários que desdenharam dos treinamentos são os mesmos que mais criticam o desempenho do *software*. Sucedendo o período de utilização, foi disponibilizado um serviço de suporte ao usuário, no Hospital Z é chamado de *Service Desk*, no qual o mesmo tem acesso direto a TIC para solicitar apoio no desenvolvimento de alguma atividade, informar problemas com lentidão de rede etc. e, além disso, é uma ferramenta que auxiliará o gestor do setor a continuar implementando o *SoulMV* de acordo com as necessidades.

A gestão do conhecimento é fundamental para o desenvolvimento dos setores e dos profissionais. Uma das necessidades é transformar o conhecimento tácito em explícito, fazer com que o usuário entenda que pode e deve utilizar sua experiência para executar algumas

atividades de maneira que as potencialize, pode-se citar como exemplo o uso da Internet em casa, ao não conseguir carregar uma tela o indivíduo tende a realizar algumas coisas simples como atualizar a tela, por que não fazer o mesmo com o *SoulMV*? E já foi preciso algumas vezes, quando o usuário ligava para informar que a tela estava em branco e o atendente apenas apertou em “atualizar a página”.

Recentemente o setor TIC passou por uma mudança na coordenação, o atual gestor é especializado em gestão de projetos e foi trazido justamente para potencializar os resultados a serem gerados através do uso do *SoulMV*.

11.7 RESULTADO

A seguir serão listados os principais pontos que uma organização deve desenvolver para obter êxito, com base nas palavras-chave, e cada ponto será analisado de acordo com o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e a interação com os demais setores do Hospital.

O Quadro 3 analisa se os principais tópicos que baseiam a gestão do conhecimento foram executados proporcionando maior eficiência dos setores no manuseio do *SoulMV* e discriminando as ações realizadas ou ausência das mesmas.

Quadro 3 - Análise da gestão do conhecimento utilizada pelo setor TIC direcionada ao *SoulMV*

GESTÃO DO CONHECIMENTO	Teve	Não Teve	Continuou	Não Continuou	Como?	Por quê?
Acesso e Transferência do Conhecimento	X		X		Treinamentos e o serviço de <i>help</i> .	Para que o usuário tenha suporte 24h e também fins de gestão do setor de TI e a demanda dos demais setores.
Cultura da Transferência do Conhecimento		X		X	Não se Aplica.	Não há cultura de transferência do conhecimento.
Apoio da Alta Gerência		X		X	Não se Aplica.	Não existem estratégias com esse foco.
Clareza da Visão e de Linguagem	X		X		O <i>SoulMV</i> possui simples linguagem.	Para fácil compreensão de todos os usuários.
Múltiplos Canais de Transferência da Informação	X		X		Centrais de atendimento, cartazes, manuais e email.	Para que as informações a serem compartilhadas, possam alcançar o maior número de colaboradores.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Quadro 4 é uma interpretação do quadro anterior, de modo que os pontos, ao serem contextualizados com o setor TIC, possam ser classificados como potência ou fragilidade, trazendo também exemplos de como cada caso é ou foi tratado pelo setor.

Quadro 4 - Potencialidades e fraquezas do setor TIC em relação à gestão do conhecimento

PONTO	POTENCIALIDADE	FRAGILIDADE	AÇÃO
Acesso, Transferência do Conhecimento	X		Há uma central de atendimento que funciona todos os dias durante 24h.
Clareza e Visão de Linguagem	X		As linguagens utilizadas pelos profissionais responsáveis pelo treinamento são simples e de fácil compreensão.
Cultura da Transferência do Conhecimento		X	Não há uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento.
Apoio da Alta Gerência		X	O hospital não possui estratégias direcionadas ao compartilhamento do conhecimento, sendo que a alta gerência não tem como apoiar e nem ressaltar a relevância da mesma.
Múltiplos Canais de Transferência da Informação	X		Cartazes e manuais com instruções operacionais, emails e o <i>Service Desk</i> .

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Quadro 5 aborda os principais aspectos que integram processos que uma organização deve verificar ao implantar um sistema integrado de gestão. E por sua vez, discriminando qual ou quais aspectos foram realizados de acordo com o projeto de implantação do *SoulMV*, explicando o motivo e como cada tópico foi realizado.

Quadro 5 - Análise da adaptação dos processos do Hospital Z ao *SoulMV*

Processos Relacionados à ERP	Teve	Não Teve	Continuou	Não Continuou	Como?	Por quê?
Análise de Fluxogramas	X		X		Solicitados no setor responsável.	Para que as configurações atingissem o objetivo.
Reengenharia de Processos	X		X		Algumas atividades foram reorganizadas em simulação.	Algumas atividades precisaram ser alteradas para potencializar o desempenho do serviço.
Estudo da Rotina dos Setores	X		X		Reuniões com os coordenadores de cada setor.	Para que os fluxos no <i>SoulMV</i> fossem estruturados corretamente.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A interpretação do Quadro 6 que foi construído com objetivo de detectar as potencialidades e fragilidades do TIC ao comparar sua atuação com o que é sugerido por teóricos para melhor efetivar a implantação de um ERP.

Quadro 6 - Potencialidades e fraquezas do setor TIC em relação à processos relacionados à ERP

PONTO	POTENCIALIDADE	FRAGILIDADE	AÇÃO
Análise de Fluxogramas	X		Cada fluxograma foi avaliado com o propósito de verificar se algum processo precisaria ser modificado para melhor adaptação do <i>SoulMV</i> e assim melhorar o desempenho do setor.
Reengenharia de Processos	X		Algumas atividades foram reorganizadas no módulo de simulação, para verificar formas mais ágeis de desenvolver os processos, com o intuito de testar se a nova reestruturação seria mais eficiente do que a já existente.
Estudo da Rotina dos Setores	X		Os analistas e consultores se reuniram com coordenadores e usuários dos setores para conhecer as rotinas, avaliar as principais necessidades e as principais dificuldades de cada setor.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Quadro 7, podem ser observados os pontos cruciais que embasam o processo de implantação de *software* que tem por objetivo integrar as atividades da organização, partindo da escolha do produto até o processo de adaptação gerado a partir do suporte ao usuário

Quadro 7 - Análise sobre a implantação do *SoulMV* no Hospital Z

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING	TEVE	NÃO TEVE	CONTINUOU	NÃO CONTINUOU	COMO?	POR QUE?
ESCOLHA DO SOFTWARE	X			Não se aplica	Houve Pesquisa de mercado e do produto.	Para que o investimento fosse um <i>software</i> bom e que se adaptasse ao hospital.
CONTRATAÇÃO DO FORNECEDOR	X		Não se aplica.		O contrato estabelece o período de assistência.	Para que houvesse garantia do que foi acordado para ambos os lados.
IMPORTAÇÃO DOS DADOS DO SOFTWARE ANTERIOR	X			X	Algumas informações do <i>software</i> anterior foram convertidas para PDF.	Para que os usuários pudessem consultar prontuários recentes.
SIMULAÇÃO	X		X		Há um módulo de simulação disponível para testes.	Para análise das intercorrências que poderão surgir no momento de utilização.
TREINAMENTOS	X		X		Alguns profissionais da TIC realizam treinamentos com os usuários.	Para que o usuário se familiarize com a tela antes da atualização do <i>software</i> .
ADAPTAÇÃO	X		X		Reuniões com as coordenações.	Para que o <i>SoulMV</i> pudesse ser estruturado de acordo com a demanda.
SERVICE	X		X		Central de Atendimento.	Para prestar suporte aos usuários.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

No Quadro 8, é possível perceber o forte potencial da implantação do projeto, ressalta-se que embora os treinamentos tenham ocorrido durante a implantação, considera-se uma fragilidade porque as informações transmitidas não eram completamente absorvidas por causa da quantidade e também pela resistência de alguns usuários.

Quadro 8 - Potencialidades e fraquezas do Hospital Z em comparação Implantação do SoulMV

Continua

PONTO	POTENCIALIDADE	FRAGILIDADE	AÇÃO
Escolha de Software	X		Uma equipe formada por diretores e superintendentes fez uma busca mercadológica visando um produto que unisse preço, qualidade, responsabilidade e garantia
Contração do Fornecedor	X		Após a escolha do <i>SoulMV</i> , foi feito o contrato entre comprador e fornecedor e todas as exigências foram bem estabelecidas para que não houvessem problemas no cumprimento do acordo de ambas as partes.
Importação das Informações do Software Anterior	X		As informações contidas nos prontuários dos pacientes, os mais recentes, foram convertidos para PDF e exportados para <i>SoulMV</i> apenas para que os usuários pudessem consultar caso houvesse necessidade.
Simulação	X		Esta etapa foi realizada durante meses através de vários testes. As rotinas estavam sendo estruturadas e precisavam ser verificadas.
Treinamentos	X	X	Eram realizados em grupo em salas preestabelecidas ou também individualmente nas enfermarias

Quadro 8 - Potencialidades e fraquezas do Hospital Z em comparação Implantação do SoulMV

			Conclusão
PONTO	POTENCIALIDADE	FRAGILIDADE	AÇÃO
Adaptação	X		Através da utilização do <i>software</i> e o do apoio aos usuários, é possível detectar quais telas e/ou quais fluxos precisam ser mantidos ou modificados.
<i>Service Desk</i>	X		O serviço existe para dar suporte ao usuário, o mesmo telefona para uma central de atendimento, na qual ele consegue apoio em relação ao ERP.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

11.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar como o setor TIC do Hospital Z poderia potencializar a gestão do conhecimento dentro da organização de modo que o tempo investido nas atividades desenvolvidas no *SoulMV* fosse otimizado. Durante um ano, a interação entre o setor TIC e os usuários foi observada viabilizando a análise de problemas que surgiam diariamente prolongando a execução de processos rotineiros por minutos ou até mesmo por horas.

A construção dos Quadros 3 e 4 facilitou na identificação de como o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação se comporta diante da necessidade da gestão do conhecimento entre os setores. O setor não possui estratégias direcionadas ao aprimoramento do capital intelectual dentro da organização, não há um enfoque na disseminação do conhecimento, como comentado nos quadros, o conhecimento apenas é compartilhado quando há modificações operacionais e/ou sistêmicas.

Através dos Quadros 5 e 6, foi possível verificar que o hospital executou cada etapa abordada nos quadros, cumprindo o planejado com qualidade e preocupação em examinar os detalhes para melhor atender as expectativas dos usuários e aprimorar os processos que ainda precisam de atenção.

A partir dos Quadros 7 e 8 foi perceptível a potencialidade do Hospital Z de acordo com a implantação do *SoulMV*. Quando comparado com o que teóricos abordam sobre o assunto, foi notável que o hospital executou cada etapa necessária, tentando identificar qual a melhor

forma para desenvolvê-las. Em relação aos treinamentos, que embora tenha sido um ponto bastante trabalhado durante a execução do projeto, há uma fragilidade em relação à assimilação do conteúdo pelo usuário, o que é um ponto relevante para a transferência do conhecimento.

Foi perceptível que boa parte dos problemas analisados através da observação participante, eram causados por falta de informação dos usuários, foi detectado também que o problema não estava somente na transmissão do conhecimento, mas também na falta de absorção causada pela falta de interesse em compreender o processo. Claro que em vários treinamentos os colaboradores se atentavam a informação, questionavam, claramente absorviam boa parte do conteúdo, como foi explicado durante a explanação do processo de implantação do *SoulMV*.

De acordo com os resultados, observou-se que não há estratégias direcionadas a gestão do conhecimento, que as informações apenas são compartilhadas quando surge a necessidade de transmitir uma mensagem, alguma alteração no desempenho de uma função, seja manualmente ou sistemicamente. É superficial o gerenciamento sobre a transferência de conhecimento partindo do setor de Tecnologia da Informação para as enfermarias, como se pode verificar na interpretação do Quadro 3.

O conhecimento dos indivíduos é que possibilita que a empresa consiga atingir suas metas. Depois de tal afirmação, pode-se compreender a importância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento das organizações. Adotar a cultura do compartilhamento do conhecimento como uma ferramenta facilitadora para a implantação de processos resultará na otimização da produtividade e também pode ser um fator a melhorar a competitividade mercadológica. Vale ressaltar que não adianta que uma organização adote metodologias para melhor desenvolvimento operacional se os colaboradores, imprescindíveis no processo, não possuam interesse em cooperar e se mantenham resistentes a mudança. Deve haver sinergia para o alcance dos objetivos organizacionais e assim se mantendo o ciclo de operação do ERP representado na Figura 1.

Quando se trata de projetos associados ao desenvolvimento do capital humano, os profissionais a serem questionados são os gestores. Então, para que uma empresa compreenda a importância do capital intelectual é preciso que os gestores tenham metas para alcançar tal objetivo. Sendo assim, a organização que gerir corretamente o conhecimento que possui, obterá melhor qualidade no seu ciclo produtivo proporcionando condições de se manter competitivo no mercado, valorizando a capacidade intelectual dos usuários e transformando em melhorias operacionais como observado na Figura 2.

REFERÊNCIAS

- BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2011.
- BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CORRÊA, Henrique; GIANESI, Irineu; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção MRP II / ERP**: conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 1997.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização e Métodos**: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Sistemas de Informações Gerenciais**: tecnologias da informação e a empresa do século XXI. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CURCIO, Christina; LEAL, Manoel. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Curitiba: Aymar, 2010.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerem seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da Informação**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima; DREYFUSS, Cassio. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11691/processo--que-processo-/i/pt-br>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- HABERKORN, Ernesto. **Enterprise Resource Planning**. 2. ed. São Paulo: Makron Book, 1999.
- HANSEN, Don R.; MOWEN Maryanne M. **Gestão de custos**: Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

12 GESTÃO EMPRESARIAL E CORRUPÇÃO: PERFIL DOS NOSSOS GESTORES EM TEMPOS DE LAVA JATO

Jader Caldas¹
Rafael Reis²

RESUMO

Este trabalho tem por tema o perfil dos gestores da construção civil envolvidas na operação Lava Jato no Brasil ano de 2015. Perante do cenário atual é necessário responder o seguinte questionamento: Quais seriam as características de gestão dos gestores que estão à frente dessas empresas denunciadas na operação Lava Jato no Brasil ano de 2015? O objetivo deste artigo é caracterizar o perfil de gestão dos autores do ramo de engenharia civil presentes na Operação Lava Jato. A metodologia utilizada foi a bibliográfica com o uso de pesquisa exploratória. Diante o exposto faz-se necessária à adoção e o acompanhamento da efetividade dos princípios da governança corporativa e de suas boas práticas, na tentativa de retomar a credibilidade.

Palavras-chave: Corrupção. Ética. Perfil do gestor de construção civil no Brasil.

¹ Graduando em Administração pela UNICEUSA. E-mail.Leafar010@hotmail.com

² Graduando em Administração pela UNICEUSA. E-mail.jader_caldas@hotmail.com

ABSTRACT

This work has as its theme the profile of construction managers involved in the Lava Jato operation in Brazil in 2015. Given the current scenario, it is necessary to answer the following question: What would be the management characteristics of the managers who are at the forefront of these companies denounced in the Lava Jato operation in Brazil year 2015? The objective of this article is to characterize the management profile of the authors of the civil engineering branch present in Operation Lava Jato. The methodology used was the bibliographical one with the use of exploratory research. In view of the foregoing, it is necessary to adopt and monitor the effectiveness of the principles of corporate governance and its good practices, in an attempt to regain credibility.

Keywords: Corruption. Ethic. Profile of the civil construction manager in Brazil.

12.1 INTRODUÇÃO

Garcia (2004, p. 203) em seu artigo “A Corrupção - Uma Visão Jurídico-Sociológica” define a corrupção a partir do termo de origem em latim, “*rumpere*, equivalente a romper, dividir, gerando o vocábulo *corrumpere*, que por sua vez, significa deterioração, depravação, alteração, sendo largamente coibida pelos povos civilizados”. No senso mais popular, corrupção é o ato de desviar recursos públicos para o benefício pessoal de agentes do estado, envolvendo políticos, empresários, autoridades, mas também cidadãos comuns, numa rede de favorecimentos ilícitos.

É muito importante e oportuno ressaltar que a corrupção em terras brasileiras não se restringe ao cenário político de gestão pública, tampouco é atributo exclusivo dos ricos e poderosos. Ela é epidêmica e onipresente. Está associada a praticamente todas as atividades desenvolvidas no país e faz parte do cotidiano das pessoas. Políticos corruptos e empresários corruptores têm origem no mesmo contexto social no qual vivem os cidadãos comuns. A corrupção, por sua vez, parece mesmo estar impressa na sociedade como afirmam alguns, e é consequência direta do mesmo fator que causa quase todos os males que se conhece: a educação, tanto doméstica como institucional ou acadêmica (BARBOSA, 2006).

Segundo informações da Folha de São Paulo (2014), a Operação Lava Jato teve início em um posto de gasolina, de onde surgiu seu nome. Foi deflagrada em 17 de março de 2014 pela Polícia Federal, com o objetivo apurar um grande esquema de lavagem de dinheiro envolvendo a Petrobras e grandes empreiteiras do país. É considerada pela Polícia Federal, como a maior investigação de corrupção da história do País.

O Ministério Público Federal (MPF) acredita que o nesse esquema, que dura pelo menos 10 anos, grandes empreiteiras, como Camargo Corrêa, Construtora Organização dos Estados Americanos - OAS, Odebrecht dentre outras, organizavam-se em cartel e pagavam propina para altos executivos da Petrobras e outros agentes públicos. Segundo site do MPF o valor da propina variava de 1% a 5% do montante total de contratos bilionários superfaturados. Esse suborno era distribuído por meio de operadores financeiros do esquema, incluindo doleiros investigados na primeira etapa.

Ainda segundo o Ministério Público Federal - MPF, em um cenário normal, empreiteiras concorreriam entre si, em licitações, para conseguir os contratos da Petrobras, e a estatal contrataria a empresa que aceitasse fazer a obra pelo menor preço. Neste caso, as empreiteiras se cartelizaram em um “clube” para substituir uma concorrência real por uma concorrência aparente. Os preços oferecidos à Petrobras eram calculados e ajustados em reuniões secretas

nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço, inflado em benefício privado e em prejuízo dos cofres da estatal. O cartel tinha até um regulamento, para definir como as obras seriam distribuídas.

De acordo com Barros (2015) devido às denúncias que incluíam o nome da Petrobras, a empresa apresentou dificuldades de publicar o balanço patrimonial referente ao 3º trimestre de 2014, pois a empresa *Price Waterhouse Coopers*, que auditava os balanços da companhia desde 2012, recusou-se a assinar o documento.

Em janeiro de 2015, após várias postergações de prazo, a Petrobras publicou seu balanço patrimonial, omitindo informações referentes ao impacto do superfaturamento no caixa da companhia, o que acabou culminando com a saída de toda a diretoria e presidência da empresa. A publicação do balanço é fundamental para que a empresa consiga captar recursos e atrair investidores. No ano de 2016, a operação Lava Jato encontrava-se em sua 12ª fase, iniciada em 15 de abril de 2015. Até fevereiro de 2015, setenta e três pessoas já foram presas em virtude de participação no esquema e outras 103 foram indiciadas (BARROS, 2015).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar o perfil dos gestores da construção civil envolvidas na operação lava jato no Brasil ano de 2015. Já o objetivo geral é o de caracterizar o perfil de gestão dos autores do ramo de engenharia civil presentes na Operação Lava Jato no Brasil no ano de 2015.

Frente às atuais notícias referentes à Operação Lava Jato (no período entre 2015 a 2017) surge o seguinte questionamento: Quais seriam as características de gestão dos gestores que estão à frente dessas empresas denunciadas? Antes de responder esta pergunta é necessário, no entanto, entender como se dá a corrupção sob a ótica legal em nosso país tendo como objetivos específicos:

- analisar o perfil dos gestores das empresas de construção civil do Brasil, envolvidas em esquemas de corrupção;
- analisar os noticiários dos últimos meses, e pesquisar as matérias mais relevantes e divulgadas sobre a Operação Lava Jato e o conjunto de investigações da Polícia Federal feito com o intuito de revelar um esquema de lavagem de dinheiro envolvendo a Petrobras, dezenas de políticos e empreiteiras; e
- identificar alguns aspectos éticos que podem ser adotados pelos gestores.

O interesse por esse estudo surgiu mediante ao envolvimento de gestores do mais alto escalão da sociedade brasileira em um esquema de corrupção que abalou as estruturas da sociedade empresarial brasileira tendo como principais alvos de investigação empresas envolvidas na área de construção civil, que ficou conhecida como operação Lava Jato.

Além disso, o tema deste artigo trata conteúdos cada vez mais discutidos nos cursos de Administração e, mais do que nunca, de suma importância nos negócios: a conduta ética dos gestores brasileiros. Ainda que organizações diferentes tenham objetivos diferentes, todas elas têm por essência o atendimento de uma necessidade social. Afinal de contas, só existe oferta se houver quem demande. Do contrário, o fim iminente é a única certeza que acompanhará um empreendimento que se inicia (PAPASTAWRIDIS, 2014).

Contudo, uma organização somente se diferencia e se destaca perante outras quando ela faz a diferença na vida das pessoas, o que só ocorre quando uma proposta de valor materializada sob a forma de produtos e serviços provoca uma transformação na vida de indivíduos e na sociedade. Foi assim com a invenção do carro, do telefone, do computador e da Internet, eventos que colocaram seus idealizadores na história da humanidade, na medida em que reduziram distâncias e aproximaram pessoas dos diversos cantos do mundo (PAPASTAWRIDIS, 2014).

Dessa forma, um princípio que deve reger as relações entre empresas e seus clientes é o de que um negócio só tem a sua missão cumprida quando ele é capaz de tornar as pessoas melhores, tanto quem recebe quanto quem oferece o produto ou serviço. Afinal de contas, só levamos desta vida o que fazemos dela e com ela. Quanto ao resto, a Ciência ainda não desenvolveu uma forma de tele transportar para o além (PAPASTAWRIDIS, 2014).

O público alvo dessa obra é a população brasileira que sofre consequências diretas porque, ao acusar criminalmente os gestores das maiores empreiteiras do país, as investigações limitam o ritmo de atividade de negócios em geral, e da construção civil em particular, reforçando o ciclo de desemprego, já nitidamente instalado. Enquanto alguns gestores de outros países empregaram o dinheiro dos seus contribuintes com objetivo de erguer suas nações, no Brasil a falta da aplicação correta dos recursos só faz desmoralizar a qualidade de vida das pessoas, a eficiência das empresas e a confiança no país.

A revista Carta Capital em 2015 afirmou que a taxa nacional de desemprego evoluiu de 6,2% ao final de 2013 para 6,9% ao final de 2014, para 8,1% no segundo trimestre de 2015. Só na construção civil houve redução de 500 mil pessoas ocupadas em maio de 2015, com relação ao ano anterior, os dados exemplificam o preço pago pela sociedade pela atuação de empresas e gestores corruptos. O artigo está dividido em 6 partes: A primeira é a introdução que retrata o tema, problema e objetivo. A seguinte é o referencial teórico com o título "Ética e corrupção dos gestores no Brasil. Depois vem a metodologia, seguido do tópico que trata do perfil do gestor corrupto no Brasil. Finalizando com os resultados e as conclusões.

12.2 ÉTICA E CORRUPÇÃO DOS GESTORES NO BRASIL

A sociedade atual vive uma crise na demonstração de atitudes éticas. Exigem-se valores morais em todas as instâncias sociais. No entanto, nota-se que em diversos campos da sociedade há uma crise de valores. Isso ocorre também no setor administrativo de grandes empresas. No artigo *Ética nas organizações*, SILVA (2009) comenta que:

[...] nas relações empresariais atuais tem-se a identificação de que a ética pode ser considerada uma essência de sucesso para as organizações modernas. Esta essência apresenta-se por meio das ações entre agentes empresariais, como por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes e entre os próprios colaboradores da empresa. O agir com ética, nesse contexto, significa agir de acordo com determinadas regras e preceitos. Porém verifica-se que muitas empresas divulgam regras, ou até mesmo códigos de ética, mas não os cumprem. Com isso observa-se a dificuldade de se coordenar o discurso com a prática diária.

Tal afirmação pode ser comprovada com os frequentes casos de corrupção expostos na mídia. De acordo com a Lei 12.846/2013 (BRASIL, Lei anticorrupção, 2013) a Lei anticorrupção, atribui-se a responsabilidade da pessoa jurídica no âmbito administrativo e civil, da prática comprovada de atos ilícitos contra a administração pública.

A referida lei se aplica às sociedades simples e empresárias, personificadas ou não, independentemente de sua forma de organização ou modelo de sociedade adotado e se refere a qualquer fundação, associação de entidades ou de pessoas, nacionais ou estrangeiras que tenham sede, filial ou representação em território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que em caráter temporário. Entre os atos de corrupção definidos pela lei estão:

- Prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público ou a qualquer pessoa intimamente a ele relacionada;
- Financiar, custear, patrocinar ou subvencionar de qualquer forma qualquer das práticas ilícitas previstas nessa lei;
- Utilizar-se de pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- No que diz respeito a contratos:
- Frustrar ou fraudar mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer procedimento de ato licitatório público;
- Afastar ou tentar afastar licitantes por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- Fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- Criar de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- Obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei;

- Manipular ou fraudar o equilíbrio econômico financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;
- Dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades, ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional. (BRASIL, Lei anticorrupção, 2013).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) conceitua Governança Corporativa como um sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2010), os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle e faz-se necessário de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que os itens alistados no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais características de um gestor ético

Características	Conceito
Transparência	Mais do que a obrigação de informar é o desejo de fornecer para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por obrigações de leis ou regulamentos.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento digno de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer desculpa, são totalmente inaceitáveis.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo totalmente as consequências de seus atos e omissões.
Integridade	Refere-se à honestidade e assertividade, essenciais para a gestão dos recursos. Logo, depende da eficiência dos controles definidos e dos padrões pessoais e profissionalismo dos cidadãos dentro da organização;
Compromisso	As melhores práticas de governança pública postulam um forte compromisso de todos os participantes para poder realizar os princípios da boa governança. Isso requer boa comunicação, conduta ética, gestão de riscos, relacionamento com o cidadão e prestação de serviço de qualidade;
Liderança	Clara identificação e conexão da responsabilidade, além da percepção real e alinhamento entre os <i>stakeholders</i> e os responsáveis pela gestão dos recursos e alcance dos resultados desejados. É necessária a descrição clara das prioridades da empresa.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Diante de um cenário onde as maiores empresas do país estão envolvidas em um esquema de lavagem de dinheiro, ao longo dos últimos 10 anos, aproximadamente, o mercado brasileiro se vê avante da necessidade de adotar medidas urgentes para tentar reduzir a desconfiança instaurada mediante os últimos acontecimentos (OLIVEIRA, 2014).

No Brasil, a legitimação das melhores práticas de governança ainda é opcional, mas as empresas que as adotam conseguem certa vantagem competitiva diante da concorrência. Contudo, o ideal é que houvesse leis que obrigassem o mercado como um todo a adotar algumas medidas de proteção aos acionistas, em especial os minoritários (RUBIO, 2000).

A ética é algo bastante discutido por causa dos grandes escândalos envolvendo política e economia e também pelo fato de cidadãos mais exigentes também estarem discutindo. Esses cidadãos não buscam apenas um bom preço nos produtos, mas também se preocupam com a atuação da empresa na comunidade da qual está inserida. Por tudo isso, a ética empresarial vem sendo vista como uma forma das organizações honrarem os compromissos assumidos com a sociedade.

Conforme Abbagnano (1998 apud ALENCASTRO, 2010, p. 32), pode-se definir ética como “a ciência da conduta”, portanto muitas empresas a utiliza como um de seus pilares, não apenas para sobrevivência, mas também para expandir seus negócios. Com a ética fortemente presente na cultura organizacional, condutas desfavoráveis à imagem podem ser evitadas.

Desta forma, as empresas compreendem princípios e padrões que as orientem no comportamento no mundo dos negócios fazendo com que as mesmas, juntamente com seus integrantes se desenvolvam em uma conduta de ética, transformando seus valores e convicções como parte de sua cultura (ALENCASTRO, 2010, p. 33).

A relação entre empresa e ser responsável pela sobrevivência ou pelo fracasso de muitas instituições em nosso país. Portanto, a ética profissional, tem como objetivo maior o relacionamento do profissional com seus clientes e com outros profissionais, levando em conta valores como dignidade humana, autor realização e sociabilidade, organização das nações unidas para educação, ciência e cultura (UNESCO, 2001, p. 53).

Sabendo que manter-se atraente no mercado sempre foi um desafio às organizações, preservar a imagem organizacional é indispensável para manter esta atratividade. De acordo com Carmona (2008, p. 84).

[...] se você não atuar de maneira íntegra, ecologicamente correta, socialmente aceitável, provavelmente sua marca não sobreviverá. As pessoas, hoje, esperam muito mais do que preço e qualidade, elas querem utilizar uma marca que seja respeitada e admirada no mercado. Daí a importância que se tem dado à ética nas organizações (CARMONA, 2008, p. 84)

De fato, a corrupção deve ser encarada como um dos principais problemas a enfrentar. A sociedade começa a reconhecer a corrupção como um dos entraves para o desenvolvimento, provocando ineficiência, incentivos errados para os investimentos econômicos, e desestimulando a população na busca pelo bem comum, gerando altos custos econômicos, sociais e políticos. O impacto econômico da corrupção é reconhecido como significativo e, “[...] se a corrupção é importante economicamente, então se torna importante medi-la” (ABRAMO, 2005, p. 4).

Na primeira década do século XXI, o debate sobre corrupção ganhou destaque graças principalmente ao desenvolvimento das mídias de comunicação, através das quais os casos de corrupção se tornaram mais visíveis. Por isso, a operação Lava Jato teve enorme repercussão. Um conjunto de fatores faz com esses atos de corrupção venham cada vez mais à tona (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

É cada vez mais difícil para as organizações controlar vazamentos e a disseminação de informações confidenciais. A instituição da delação premiada é outro aspecto que vem contribuindo para a investigação de atos ilícitos, na medida em que incentiva a denúncia por parte dos próprios envolvidos. Por meio da delação premiada, o denunciante tem sua pena diminuída quando colabora com a investigação e permite a restituição do valor desviado. A denúncia também pode trazer a oportunidade para a empresa de adequar as suas ferramentas de gestão (MENDES, 2015).

Há empresas que, ao se envolverem em casos públicos de corrupção, se posicionaram de forma a combatê-los e aproveitaram a oportunidade para tornar mais robustos os seus programas anticorrupção, que se transformaram em práticas de referência no mercado (MELO, 2014, p. 3).

O rigor e a estrutura da Lei anticorrupção (aprovada em 2013 no calor das manifestações e que entrou em vigor em janeiro de 2014), conhecida como “Lei Anticorrupção”, é comparável. As leis semelhantes existentes nos Estados Unidos da América-EUA, (como o *Foreign Corrupt Practices Act*, ou FCPA) e no Reino Unido (como o *Bribery Act*). A legislação aguarda ainda a regulamentação federal, que irá definir aspectos como os órgãos responsáveis pela investigação e os critérios de aplicação de penalidades.

A postura do gestor em relação aos casos de corrupção envolvendo a empresa que administra é um ponto muito importante do debate. Ao invés de tratar como algo vergonhoso principalmente por expor as fragilidades da organização aos clientes, o bom gestor deve ao contrário, assumir uma atitude madura e eficiente de assumir os erros, garantindo assim o cumprimento dos objetivos a importância dos valores organizacionais (JÚNIOR, 2011, p. 13).

No caso da Petrobras, as denúncias de sua participação no esquema da Lava Jato, o preço de suas bolsas despencaram e a captação de recursos para a continuidade de suas atividades ficou espinhoso. Cabe enfatizar que a Petrobras, Camargo Corrêa, OAS, Odebrecht e algumas das empresas mencionadas na operação da Polícia Federal possuíam ações negociadas na bolsa de *Nova York*, antevendo que cumpririam as determinações impostas pela *Securities and Exchange Commission- SEC*, órgão regulador norte-americano.

Usando ainda como exemplo o caso da Petrobras, está clara a importância da prestação de contas e transparência. Quando o balanço foi publicado em janeiro de 2015 sem o detalhamento das informações sobre o superfaturamento, o mercado reagiu o que culminou com a saída da diretoria e da presidência. Esses princípios norteadores ajudam maciçamente na conservação da confiança da empresa junto ao mercado.

Outro princípio de grande importância é o que se refere à responsabilidade corporativa (estabelecer uma hierarquia clara, realizar reuniões de acompanhamento dos projetos, manter seu registro e formar conselhos consultivos), que trata da sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2004) as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, melhorar seu acesso ao capital e contribuir para a sua permanência. Esse seria o principal papel dos administradores. Embora só seja obrigatória apenas para as empresas que atuam no mercado de ações norte-americano, alguns de seus conceitos poderiam ser implementados no Brasil buscando aumentar o controle das empresas.

Dentre estes, destacam-se algumas seções da *Sarbanes Oxley Act (SOX)* lei de 30 de julho de 2002 que visa ampliar a responsabilidade dos executivos, aumentar a transparência, assegurar mais independência ao trabalho dos auditores (ALMEIDA, 2014). A Seção 201 da *SOX*, por exemplo, impede os auditores externos a prestar serviços como escrituração contábil para as empresas em que agem como auditor independente. No Brasil existe uma determinação para que os auditores externos impeçam aprovação das demonstrações das quais participaram da elaboração. Também a Seção 302 da *SOX*, determina que o presidente e diretores são responsáveis pela veracidade das demonstrações financeiras.

No caso, identificada a fraude, os responsáveis respondem criminalmente. Já a Seção 404 da *SOX*, contribui para que as evidências publicadas sejam mais lúcidas. Determina a publicação de um relatório anual, emitido pelo presidente e diretores da companhia, acerca dos controles internos da organização. Essa medida acaba por impor a verificação periódica da efetividade dos controles implementados, contribuindo para que sejam diagnosticadas falhas.

No que refere-se aos instrumentos de controle, aponta 5 questões que devem ser avaliadas (MELLO, 2009, p. 23):

- A função da auditoria interna no ambiente de controle (Mello apud BERGAMINI JUNIOR, 2008).
- - Incumbência da alta administração na definição dos limites éticos que vulgarizam a atuação da empresa;
- Os papéis do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para a manutenção de um ambiente de controle vigoroso e para a difusão de uma forte cultura de gerenciamento de riscos;
- A comprovação do alinhamento da atuação da Diretoria Executiva às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração principalmente no que se refere ao controle da gestão de risco e à aderência dessa gestão ao nível de orientação aos riscos previamente estabelecidos;
- O grau de separação entre as funções do Conselho de Administração e a Diretoria Executiva na definição, e implementação dos controles internos.

Não há dúvidas que a preocupação a respeito do papel do gestor empresarial e sua atuação é relevante e se faz necessária. O gestor precisa estar apto a perceber, refletir, ensinar, decidir e agir em condições muito adversas. Ele deve ter conhecimento de *marketing*, dominar práticas e gerenciamento de projetos, transformar a tecnologia da informação em uma ferramenta de crescimento dos negócios, entender sobre a cultura organizacional e analisar as oportunidades, dentre outras competências para a construção de uma gestão sólida.

12.3 METODOLOGIA

Este trabalho, intitulado “Gestão empresarial e corrupção: perfil dos nossos gestores em tempos de Lava Jato” resulta de observações atentas ao panorama sociopolítico atual, feitas através dos noticiários dos últimos meses que têm entre as matérias mais relevantes e divulgadas a Operação Lava Jato, conjunto de investigações da Polícia Federal feito com o intuito de revelar um esquema de lavagem de dinheiro envolvendo a Petrobrás, dezenas de políticos, incluindo os então presidentes da Câmara e do Senado, além de prefeitos, governadores e ministros, além de renomados empresários do ramo da construção civil e de gigantes do setor como as poderosas Odebrecht, Construtora OAS e Andrade Gutierrez. Para realizar a pesquisa foi feita a pesquisa exploratória com o uso da pesquisa bibliográfica

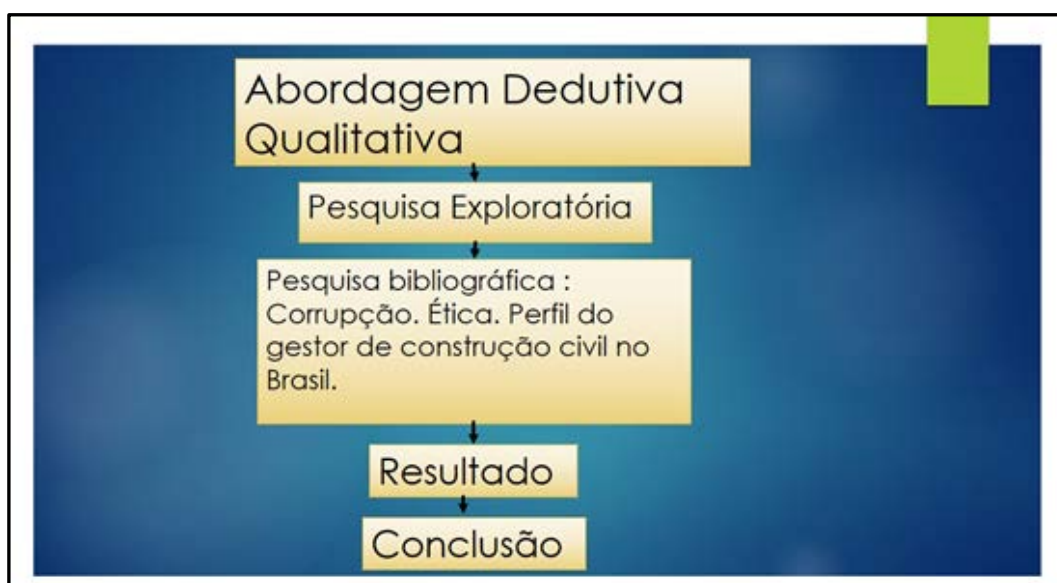
A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chaves: Corrupção no Brasil (ABRAMO, 2004); Ética (ALENCASTRO, 2010); Ética (BARROS, 2015); Estadão (BRANDT, 2016); Literatura (CALDAS, 1986); Chefia (CARMONA, 2008); perfil do gestor no Brasil (GARCIA, 2004); Unesco (TAYLOR, 2001); Bioética (VALLS, 2004). A pesquisa bibliográfica tem por

finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado fenômeno. Segundo Gil (2008, p. 50)

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2008, p. 50).

Ainda de acordo com Gil (2008, p. 62) a pesquisa bibliográfica “é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”. Tais dados foram importantes para a elaboração do referencial teórico e do estudo de caso para chegar aos resultados e conclusões (Figura 1).

Figura 1 - Síntese da Metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2017.

12.4 ÉTICA E CORRUPÇÃO NA OPERAÇÃO LAVA JATO DOS GESTORES DA ÁREA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

Aguilar (1996, p. 15), adverte que “o custo da conduta antiética pode ir muito além das penalidades legais, notícias desfavoráveis na imprensa e prejuízo nas relações com cliente. Muitas vezes a consequência mais grave é o dilaceramento do espírito organizacional”.

Desta forma, um gestor deve agir de forma equilibrada e sob a orientação da razão, viver bem e de modo equilibrado não era uma situação natural do ser humano, mas decorrente de um

aprendizado que se daria por intermédio da razão e do desenvolvimento de bons hábitos (ARISTOTELES, 384-322 A.C).

Quadro 1 - Aspectos do gestor ético relacionado com as características de corrupção

Ética :	Corrupção :
<ul style="list-style-type: none"> • Que a empresa saiba respeitar e valorizar seus empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentar levar vantagem ilícita, subornar .
<ul style="list-style-type: none"> • Que a empresa saiba valorizar e respeitar seus dirigentes, gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A corrupção é um crime racional em que o sujeito mede ganhos e riscos.
<ul style="list-style-type: none"> • Que as chefias exerçam seu papel democraticamente, com delicadeza, e não de forma autoritária. 	<ul style="list-style-type: none"> • O corrupto pode entender que é legítimo desviar os recursos porque todos roubam no Brasil. e ele merece ser melhor recompensado, ainda que por vias ilícitas.
<ul style="list-style-type: none"> • Que a empresa não sonegue impostos mas, pelo contrário, compreenda que pagar impostos é uma obrigação social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade do corrupto de cometer o crime e não ser descoberto.
<ul style="list-style-type: none"> • Que a empresa rejeite qualquer forma direta ou indireta de corromper funcionários, agentes de autoridade ou dirigentes políticos com a finalidade de desviá-los de seus deveres para proveito da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • O incentivo é a necessidade que o corrupto está tentando satisfazer.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quadro 2 - Questões éticas do gestor público brasileiro

Características éticas do gestor da operação lava jato	
• Integridade	estado daquilo que se apresenta ileso, intato, que não foi atingido ou agredido.
• Compromisso	obrigação assumida por uma ou diversas partes; comprometimento .
• Liderança	função, posição, caráter de líder.
• Responsabilidade Corporativa	é, na maioria dos casos, conceito usado na literatura especializada sobretudo para empresas.
• Atitude madura	é assumir a responsabilidade por suas palavras e atos.
• Assumir erros	Nos relacionamentos interpessoais e no ambiente de trabalho, tendemos a fugir das consequências de nossos erros culpando outra pessoa ou simplesmente ignorando-o.
• Agir em condições adversas	são aquelas que podem prejudicar o seu real desempenho no ato de conduzir.

Fonte: elaboração própria, 2017.

Quadro 3 - mostra as características do gestor corruptor - Brasil (2017)

As características do corruptor corrupto da operação lava jato :
• Atitude vergonhosa
• Expõe as fragilidades das organizações aos clientes
• Abuso do poder
• Fraude
• Uso de informações privilegiadas em benefício próprio
• Não assume erros
• Erros estratégicos

Fonte: Elaboração própria, 2017.

12.5 RESULTADOS

Não há dúvidas que a preocupação a respeito do papel do gestor empresarial e sua atuação é relevante e se faz necessária. O Quadro 4 mostra as características gerais positivas (éticas) e negativas (corruptos) dos gestores brasileiros.

Quadro 4 - Características positivas (ética) e negativas (corrupção) dos gestores - Brasil - 2017

Características do Gestor Público Pontos Positivos:	Características do Gestor Público Pontos Negativos:
• A perceber, refletir, ensinar, decidir e agir em condições muito adversas.	• Líderes sem habilidades e que não se comprometem com a gestão governamental .
• Dominar práticas e gerenciamento de projetos. Para que se tenha um melhor aproveitamento em realizações de projetos públicos	• Imaturidade, não ser profissional e agir de maneira incorreta perante os padrões da gestão pública.
• Transformar a tecnologia da informação em uma ferramenta de crescimento dos negócios. Para impulsionar o mercado de trabalho.	• A corrupção é o pior ponto a ser destacado, ela descentraliza os ideais da sociedade. Onde deveria ser justo e igualitário.
• Entender sobre a cultura organizacional e analisar as oportunidades de crescimento nacional.	• Não demonstra respeito perante a sociedade, pois trai a sua confiança e rouba o que lhes pertence.
• Construção de uma gestão sólida, comprometida e presente perante a sociedade.	• Faz se o perfil ausente, não entende a situação real dos problemas perante a sociedade.
• Integridade, compromisso e liderança fazem-se pontos essenciais para a formação de um profissional de qualidade.	• Não estimula o desenvolvimento em pró da sociedade. Mas sim para benefícios próprios.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

É notório que as notícias sobre a Operação Lava Jato abalaram a confiança do mercado investidor, não apenas no tocante a Petrobras, mas em relação a todo o mercado brasileiro de construção civil. Sendo assim, faz-se necessária a adoção e o acompanhamento da efetividade dos princípios da governança corporativa e de suas boas práticas, na tentativa de retomar a credibilidade.

Dentre os resultados concretos desta operação, destaca-se o acordo de leniência feito com a Odebrecht, considerado o maior montante de ressarcimento de dinheiro desviado já feito no mundo, conforme afirmaram Brandt, Affonso e Macedo (2016). Mesmo após a conclusão de dezenas de fases, a operação Lava Jato parece estar ainda longe de revelar toda a estrutura da corrupção brasileira. Por enquanto a única certeza que temos é que os gestores dessas empresas têm perfis de comportamento que vão de encontro a natureza normal das funções que exercem.

Cabe ressaltar a importância da implementação das boas práticas e dos princípios da governança para a competitividade perante o mercado local, e, principalmente, o globalizado, além de auxiliar no alinhamento das expectativas dos *stakeholders*, (público estratégico). Quanto mais transparente, responsável e prestadora de contas de suas ações, maior é a tendência da empresa de atrair novos investidores e conseqüentemente, maior acesso ao mercado de capitais, além de contribuir para a perenidade. Do ponto de vista governamental, essas medidas são interessantes, pois trazem de uma forma generalizada a proteção para os acionistas, o que pode ser entendido como um incentivo pelo mercado de ações.

Conforme breve histórico acerca do tema, é possível identificar que a governança corporativa ganhou destaque após os escândalos envolvendo duas grandes empresas americanas. Na tentativa de abrandar a desconfiança do mercado de capitais, o governo norte-americano lançou a SOX, lei que existe desde 2002 nos Estados Unidos ela contém uma série de disposições que impõem obrigações às empresas públicas para assegurar a transparência das operações e a prestação de contas, que aos poucos, XI congresso nacional de excelência em gestão 13 e 14 de agosto de 2015 12 conseguiu estabelecer o mercado. No caso do Brasil, ainda é muito cedo para ter-se a noção de quais medidas o governo adotará.

Vale destacar que movimentos foram iniciados, tanto do lado do governo, através da criação do Programa de Governanças Estatais (PGOVE), buscando o retorno da credibilidade do mercado, alinhamento entre os *stakeholders* e aprimoramento das ferramentas de governança corporativa, quanto do lado da própria Petrobras, a partir da criação de uma diretoria de Governança Corporativa, demonstrando que o tema ganhou destaque na

Companhia. Será necessário aguardar para verificar os primeiros resultados dessas mudanças e que outras medidas as empresas e o governo adotarão.

12.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer dessa pesquisa foi possível notar quais eram, e quais deveriam ser as características de gestão dos gestores do ramo de engenharia civil que estão à frente dessas empresas denunciadas na operação Lava Jato no Brasil (vistas nos Quadros 1, 2, 3 e 4) ano de 2015.

Dentre as principais características dos gestores corruptos brasileiros estão: a) Abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros); b) Erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal); e c) Fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

Sendo assim, nota-se que a preocupação a respeito do papel do gestor empresarial e sua atuação é relevante e se faz necessária. É fundamental também: 1) a implementação de boas práticas relacionando os princípios de governança e da Transparência; 2) o gestor deve zelar por uma eficiente comunicação interna e externa; 3) buscar Equidade; que está centrada na obrigação empresarial de fornecer um tratamento justo e igualitário para os seus *stakeholders*; 4) a Prestação de contas com responsabilidade (*accountability*): pois todos os agentes da Governança Corporativa devem responder integralmente pelos atos praticados e devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos; o Respeito ao cumprimento das leis e da responsabilidade corporativa; e social, afinal os conselheiros executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização, inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumo) oferecidos pela própria comunidade, entre outras vantagens.

Desde o início das investigações até o ano de 2017, houve 198 prisões, entre temporárias e preventivas, de acordo com números da Justiça Federal do Paraná e do Ministério Público Federal. Em alguns casos, uma pessoa foi presa e, depois de ter sido liberada, foi presa novamente em outra fase da Lava Jato.

Atualmente, 23 pessoas permanecem detidas em presídios. Entre elas, estão o deputado cassado e ex-presidente da Câmara Eduardo Cunha (PMDB-RJ), o ex-ministro da Casa Civil

José Dirceu (PT-SP), o ex-governador do Rio de Janeiro Sérgio Cabral (PMDB-RJ) e o ex-ministro da Fazenda e da Casa Civil Antônio Palocci (PT-SP).

Há, ainda, outras 24 pessoas que deixaram a cadeia, mas que continuam monitoradas por meio de tornozeleira eletrônica. Entre elas, há investigados mantidos em prisão domiciliar.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Cláudio Weber. **Corrupção no Brasil**: a perspectiva do setor privado. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.

ALENCASTRO, Mario Sérgio Cunha. **Ética empresarial na prática**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

BARROS, Mariana. **Análise da ‘operação lava jato’ a luz dos conceitos da governança corporativa**. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_149_2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

BM & FBOVESPA. Notícias. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/>. Acesso em: 15 mar. 2015.

BRANDT, Ricardo; AFFONSO, Julia; MACEDO, Fausto. O maior ressarcimento na história mundial, afirma Deltan nas redes. **Estadão**. O Estado de São Paulo. 22 dez. 2016.

BRASIL. Lei Anticorrupção n. 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 16 abr. 2016.

CALDAS, Maria Aparecida Esteves. **Estudos de revisão de literatura**: fundamentação e estratégia metodológica. São Paulo: Hucitec, 1986.

CARMONA, Rogério. **Chega de ser chefe**: um caminho rumo à liderança. São Paulo: Meca, 2008.

CARTA CAPITAL. Disponível em: <www.cartacapital.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2015

CASO LAVA JATO. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

CÓDIGO DAS MELHORES Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015

ENTENDA A OPERAÇÃO lava jato, da Polícia Federal. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 nov. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548049-entenda-a-operacao-lava-jato-da-policia-federal.shtml>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em:
<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548049-entenda-a-operacao-lava-jato-da-policia-federal.shtml> Acesso em: 16 de abr. 2016

GARCIA, Emerson. **A corrupção. Uma visão jurídico-sociológica.** Disponível em:http://www.tjrj.jus.br/institucional/dir_gerais/dgcon/pdf/artigos/direi_const/a_corrupcao_u_ma_visao.pdf . Acesso em: 25 mar. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Relatório Anual 2014 – Governança que cria valor:** um processo de evolução. São Paulo, 2014. 81 f. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/IBGC_Relatorio_Anual_2014 .pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/IBGC_Relatorio_Anual_2014.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Combate à corrupção:** caso lava jato. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2015

PAPASTAWRIDIS, Pedro. **Qual lição podemos tirar da Operação Lava-Jato?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-licao-podemos-tirar-da-operacao-lava-jato/82741/>>. Acesso em: 16 abr. 2015

PETROBRAS: as causas da crise, além da Lava Jato. Disponível em:
<<https://www.cartacapital.com.br/blogs/outras-palavras/petrobras-as-causas-da-crise-alem-da-lava-jato-305.html>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

SILVA, Walter José da. **Ética nas Organizações.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/eticanasorganizacoes/30580/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

TAYLOR, Paul. **Ética Universal e a Noção de Valor.** In:_____. **Educação e Transdisciplinariedade.** Brasília: UNESCO, 2001a. p. 53-77.

VALLS, Álvaro L. M. **Da Ética à Bioética.** Petrópolis: RJ: Vozes, 2004.

13 GESTÃO DE PRODUÇÃO E LOGÍSTICA NA PILAR BRASIL INCORPORAÇÃO

Igor Tripodi
Thiago Bandeira
Fabiane Porto¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a gestão de produção da Pilar Brasil Incorporação e avaliar a logística presente na mesma, com base nas visitas realizadas no período de julho a setembro de 2017. Também estão inclusos neste estudo a forma com que o projeto foi executado, suas características dentro da empresa e como a logística se fez presente e como ela auxiliou a rotina de trabalho dos gestores e colaboradores. É importante destacar também que o estudo oferece a empresa o resultado dos estudos como forma de sugestão de mudanças estratégicas, de gestão da produção, divisão do trabalho e aperfeiçoamento de metodologias. O foco principal deste estudo é estudar e propor melhorias na forma de planejamento e execução do projeto, na divisão das tarefas e o relacionamento entre seus membros e colaboradores. Para a construção deste artigo, foram utilizadas as metodologias exploratória, bibliográfica e documental. Foi elaborado, através de uma abordagem dedutiva, um estudo de caso onde foram apontadas e sugeridas as melhorias identificadas durante o estudo. Estes resultados foram apresentados para os seus sócios onde algumas mudanças de planejamento e produção foram acatadas e implantadas, redistribuindo responsabilidades, autoridades e métodos de produção, deixando mais eficientes os processos de execução. Conclui-se baseado nos estudos realizados que a organização necessitava de alguns ajustes para que fosse obtido um melhor resultado na conclusão de suas atividades. Diante disso foi apresentado um novo processo de gestão da produção e gerenciamento da logística.

Palavras-chave: Gestão de produção. Logística. Pilar Brasil.

¹ Alunos do Curso de Administração de Empresas no Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ISEC/FACSAL) - 4º Semestre no ano de 2017.2.

ABSTRACT

This article aims to analyze the production management of Pilar Brasil Incorporação and evaluate the logistics present in it, based on the visits made in the period from July to September 2017. Also included in this study are the way in which the project was executed, its characteristics within the company and how the logistics were present and how it helped the routine work of managers and employees. It is also important to highlight that the study offers the company the result of the studies as a way of suggesting strategic changes, production management, division of labor and improvement of methodologies. The main focus of this study is to study and propose improvements in the form of project planning and execution, the division of tasks and the relationship between its members and collaborators. For the construction of this article, exploratory, bibliographic and documentary methodologies were used. A case study was elaborated, using a deductive approach, where the improvements identified during the study were pointed out and suggested. These results were presented to its partners where some planning and production changes were accepted and implemented, redistributing responsibilities, authorities and production methods, making execution processes more efficient. Based on the studies carried out, it was concluded that the organization needed some adjustments in order to obtain a better result in the conclusion of its activities. A new process for production management and logistics management was presented.

Keywords: Production management. Logistics. Pilar Brasil.

13.1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema analisar a gestão de produção da Pilar Brasil Incorporação e avaliar a logística presente na mesma, no período dos meses de julho a setembro de 2017, partir dos dados coletados durante a pesquisa, busca-se responder o questionamento: Como funciona a gestão de produção e a logística na Pilar Brasil Incorporação?

Este trabalho tem como objetivo estudar a gestão da produção e a logística da empresa, e, mais especificamente, os objetivos de 1) estudo de como é gerida a produção da empresa 2) identificar e estudar a logística presente e 3) buscar melhorias para a organização.

A escolha da empresa deu-se pela disponibilidade por parte dos seus gestores em colaborar com a pesquisa e pelo comum acordo dos participantes deste projeto em desenvolver um trabalho em uma empresa jovem e com fácil acessibilidade, e onde a necessidade de ajudar o desenvolvimento empresarial regional pode-se, futuramente, colaborar com o desenvolvimento de aprendizagem dos alunos nela envolvida, crescimento acadêmico dos autores deste projeto e gerando empregos em um momento econômico desfavorável. Além destes pontos, houve também uma preocupação ideológica da forma com que as empresas soteropolitanas são vistas por outras empresas a nível nacional, gerando um desejo de auxiliar a forma com que as empresas se comportam diante de um cenário mais amplo, comprometendo-se a desenvolver um trabalho mais profissional e, conseqüentemente, gerando maior notoriedade e respeito diante de um mercado nacionalmente competitivo.

Este artigo está dividido em 8 (oito) tópicos. A introdução, onde retrata o tema, problemas e objetivos. O segundo que corresponde ao referencial teórico que explica o que é a Gestão da Produção e Logística. Depois vem a metodologia, seguida da quarta parte onde vem do estudo de caso na Pilar Brasil Incorporação. Finalmente encontra-se as partes dos resultados e conclusão.

13.2 GESTÃO DA PRODUÇÃO

Gestão de produção é a atividade de gerenciamento de recursos escassos e processos que produzem e entregam bens e serviços, visando a atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Toda organização, vise ela ao lucro ou não, tem dentro de si a função de produção, pois gera algum pacote de valor para seus clientes que inclui algum composto de produtos e serviços, mesmo quem dentro da organização, a função de produção não tenha este nome (BOOKMAN, 1999).

Pode-se dizer que a gestão de produção é acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais, pois tudo que vestimos, comemos e utilizamos passa de alguma maneira por um processo produtivo (SLACK et al., 2008), e organizar este processo eficaz e eficientemente é o objetivo da Gestão de Produção de bens e serviços.

Os sistemas de produção tiveram origem no decorrer dos tempos de acordo com a evolução das civilizações, ainda que não fossem cientificamente relacionadas ao termo “Sistema de produção”. Na história existem alguns exemplos que podem ser citados, como os processos e recursos de produções utilizados na época para as construções das pirâmides egípcias, do Paternon grego, da grande muralha da china e dos aquedutos e estradas do Império Romano, que tiveram contribuição consideravelmente para a evolução e desenvolvimento das técnicas que hoje conhecemos como gerenciamento da produção.

A primeira Revolução Industrial mudou completamente a face da indústria, com uma crescente mecanização das tarefas anteriores executadas de forma manual. A revolução se expandiu da Inglaterra para Europa e Estados Unidos, onde o conceito de peças intercambiáveis, criado pelo inventor americano Eli 18 Whitney, em 1790, permitia uma linha de montagem mais flexível, fazendo uma padronização nos encaixes de peças (CRINSTOPHER, 1999).

No fim do século XIV surgiram nos Estados Unidos os trabalhos de Frederick Taylor. Taylor é conhecido até os dias de hoje como o pai da administração científica, ele estudou os problemas fabris cientificamente, as formas para aumentar a produtividade dos processos produtivos e popularizou a noção de eficiência. Sua intenção era clara, fazer mais produtos com menos recursos. Para tanto desenvolver a chamada Administração Científica, que consiste basicamente em quebrar as tarefas em subtarefas elementares e trabalhar excessivamente para tornar cada uma delas mais eficiente. Segundo Martins e Laugeni (1999), a procura incessante por melhores métodos de trabalho e processo de produção, com o objetivo de se obter melhoria da produtividade como o menor custo possível, é ainda hoje o tema central em todas as organizações, mudando-se apenas as técnicas empregadas.

Os princípios da produção em massa desenvolvidos por Henry Ford, na década de 1910, surgiram a partir da percepção da necessidade de um mercado voltada para um público consumidor com pouco poder aquisitivo. Outro ponto observado por Ford foi a constatação de que a produção de formal artesanal, como era feita, não seria a melhor opção para esse consumidor, pois nesse tipo de produção os custos são mais elevados.

Ford alia os conceitos de intercambiabilidade de peças (de Whitney) à Administração Científica (de Taylor) e acrescenta o conceito de linha de montagem seriada. Como resultado consegue produzir produtos padronizados com poucas variedades que, a cada aumento de

quantidade de produção, reduz o custo desta, ou seja, consegue economias de escala. À medida que a quantidade produzida é aumentada, diminuirá o preço do produto, sendo assim, o preço de um carro artesanal que seria U\$ 3.000,00 (três mil), passa a custar U\$ 600,00 (seiscentos) através do processo de produção fordista.

Construirei um carro para as grandes massas, feito com os melhores materiais, pelos melhores homens que puderam ser contratados e seguindo os projetos mais simples que a moderna engenharia pode conceber (...) de preço tão baixo que qualquer homem que ganhe um bom salário seja capaz de possuir – e de desfrutar com a sua família a benção de horas de prazer nos grandes espaços abertos da natureza (TEDLOW, 2002 apud CORREA, 2003, p. 46).

Dessa forma, Ford conseguiu liderar uma indústria que logo se tornou a maior do mundo, por ter sido o primeiro a dominar os princípios da produção em massa. Entre as principais características da produção em massa, podemos destacar as linhas de montagem, posto de trabalho, estoques intermediários, monotonia do trabalho, arranjo físico ou layout, balanceamento de linha, produtos em processo, motivação, sindicatos, manutenção preventiva. Em 1927, último ano de produção do modelo T, Ford depara-se com uma queda na demanda do seu produto, isso se deu devido ascensão da General Motors no mercado após perceber que a variedade de produtos tinha se tornado uma nova característica dentre as exigências dos consumidores e assim trabalharam sobre essa necessidade utilizando-se dos mesmos princípios da produção em massa, porém com mais opções do mesmo produto, fazendo com que a GM tornasse líder no mercado automobilístico da época.

Figura 1 - Modelo Ford T



Fonte: Google Imagens, 2017.

A produção em massa revolucionou a indústria alcançando níveis favoráveis de escala, que corresponde a acessibilidade do produto por parte dos mais diversos consumidores. No

entanto, com o passar dos anos começou a se perceber as deficiências desse modelo de produção, como o acúmulo de estoques, a padronização dos produtos, a alienação dos trabalhadores para com suas atividades e os altos índices de desperdício. A partir das observações desses pontos fracos, a partir dos anos 50 surgia uma nova ideia de produção capaz de suprir as necessidades da ampla variedade e curta vida útil dos produtos, da qualidade e da redução dos custos produtivos.

A partir desse período entra em cena o Sistema Toyota de Produção, desenvolvido pelo japonês Taiichi Ohno, então engenheiro de produção, com o objetivo de corrigir as falhas e otimizar ainda mais o processo. Dentre as principais características desse novo modelo destacam-se: Just in time; Kanban; fluxo e nivelamento de produção; eliminação de desperdícios; células de produção, melhorias contínuas e benchmarking. Sendo assim, o sistema Toyotista foi o responsável pela origem da chamada "produção enxuta", reduzindo todo tipo de excesso em qualquer etapa da produtividade. Ao longo desse processo de modernização da produção, a valorização do cliente ganha ênfase e motiva as organizações a atualizarem seus métodos e técnicas de produção para que ocorram de maneira cada vez mais eficiente, eficaz e com qualidade.

A atividades da gestão de produção (APO) refere-se à administração do sistema de produção de uma organização que transforma insumos nos produtos e/ou serviços de uma empresa, tendo como foco principal a gestão eficaz e eficiente das atividades e operações. (GAITHER; FRAZIER, 2001). Para alcançar tal objetivo, a APO pode ser percebida em todas as áreas de atuação dentro da organização; diretores, gerentes, supervisores ou qualquer colaborador da empresa (MARTINS; LAUGENI, 1998). Ainda segundo Gaither e Frazier, esse processo de transformação de insumos em saída, pode ser considerado o coração do que se denomina produção, pois é a atividade predominante num sistema produtivo.

A administração da produção pode ser vista como uma função, pois, à medida que as organizações se desenvolvem torna-se necessário a criação de departamentos para assumirem a responsabilidade por certos conjuntos de processos. Muitas vezes esses departamentos são organizados por meio de funções, também conhecidas como áreas funcionais, em outros casos os processos são definidos individualmente, porém o seu fluxo abrange departamentos e funções distintas, algumas etapas, quando necessário, ultrapassam as fronteiras departamentais, dessa forma quando há uma comunicação efetiva e uma coordenação eficiente dos processos as metas são mais facilmente atingidas.

As organizações estão em geral divididas em setores ou departamentos cujas atividades são responsáveis pelo fluxo eficiente de informações e documentos, além da oferta de serviços e produtos com qualidade, a baixo custo financeiro e de tempo.

O papel da produção dentro da organização representa a reunião e transformação de recursos em produtos e serviços a serem oferecidos. Segundo Slack (et al., 2002), a função da produção é central por ser a razão da existência de uma organização, porém não é necessariamente a mais importante, dividindo espaço com as áreas de marketing e desenvolvimento do produto/serviço.

Além dessas três funções principais o autor destaca ainda duas outras funções de apoio no sistema de produção, a contábil financeira, que fornece as informações utilizadas para a tomada de decisões no âmbito econômico, e a função de recursos, que trata do recrutamento e desenvolvimento dos funcionários dentro da organização. Não necessariamente essas funções precisam funcionar dentro do espaço físico da organização ou mesmo fazer parte dela, tendo em vista que em alguns casos é mais econômico utilizar o recurso da terceirização de algumas funções ao invés de manter um departamento inteiro.

A produtividade é a relação entre os recursos empregados e os resultados alcançados. Para se obter uma alta produtividade e alcançar resultados satisfatórios é necessário que haja um bom gerenciamento e aproveitamento da matéria prima, observação da capacidade das máquina, o tempo e as habilidades das pessoas envolvidas no processo. Em contrapartida ter baixa produtividade é estar utilizando mais os recursos e obtendo a partir dos recursos disponíveis. Um exemplo de baixa produtividade é uma empresa fabricante de carros produzir menos carros no mesmo tempo, com as mesmas máquinas e o mesmo número de empregados dos concorrentes.

Um sistema de produção pode ser considerado como um processo que recebe entradas (Inputs) e as transformações em saídas (Outputs) com valor inerente. Independente da operação produzir um bem ou um serviço, ela faz isso por meio de um processo de transformação. Por transformação entende-se o uso de seus recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir os produtos/serviços (outputs). Assim sendo, qualquer atividade de produção pode ser vista conforme o modelo inputtransformação-output (SLACK et al., 2008).

Na Gestão de Produção existem vários processos para solução de problemas detectados em uma organização, um sistema eficiente e de fácil implantação que pode-se ser citado é o Ciclo PDCA, introduzido no Japão no período pós-guerra esse sistema foi idealizado por Walter A. Shewhart na década de 20 e teve sua divulgação aplicada por Deming em 1950.

A palavra é composta pelas iniciais de Plan, Do, Check, Action. Que significam, Planejar, Fazer, Checar e agir. Através da execução sistemática desses quatro passos é possível atingir a melhoria contínua dos sistemas, processos, produtos e serviços, tornando mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na gestão de qualidade, dividindo-a em quatro principais partes, começando pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas e executadas, checar-se o que foi feito e comparar com o que foi planejado constantemente e rapidamente, atuando assim na eliminação ou redução de defeitos no produto ou processo.

13.3 LOGÍSTICA

O conceito de logística consiste num conjunto de métodos voltados para o planejamento da circulação, armazenagem, tráfego de informações e distribuição de produtos e serviços de forma organizada e eficaz, desde as primeiras etapas do processo até o seu destino final. Essa área da administração é responsável por permitir a ampliação da oferta de produtos possibilitando que produção e consumo possam se relacionar mesmo estando separados geograficamente.

A partir dos eventos de mudanças, tendências mundiais e interesses do consumidor, as alterações no seu comportamento, no que se referem ao nível de exigência, opções de escolha de produtos e principalmente o fator globalização, que liga o desejo dos consumidores a produtos confeccionados a quilômetros de distância, fez com que houvesse a necessidade da implementação de softwares de sistemas de informação conhecidos como ERPs, para ajudar a suprir as demandas do mercado. A tecnologia dentro desse processo é uma importante ferramenta que possibilita a rapidez e a dinâmica na troca de informação, armazenamento e localização de dados que auxiliam nas tomadas de decisões, além de permitir o desenvolvimento de outras plataformas de comunicação inovadoras para simplificar as etapas do processo.

Figura 2 - Ilustração de Logística



Fonte: Google Imagens, 2017.

A logística sempre esteve presente em todos os principais eventos e acontecimentos da humanidade, mesmo que não identificada como tal, esse conjunto de métodos e técnicas que compõem o conceito de logística é aplicado pelo homem desde a antiguidade quando os líderes militares se utilizavam desses conhecimentos para tramar guerras e abastecer seus soldados, entre outras ações estrategicamente planejadas. Em Roma, na Grécia antiga e no império Bizantino, por exemplo, os militares que possuíam o título de *logistikas* eram os responsáveis pela manutenção dos suprimentos e recursos para as batalhas.

Após o fim da segunda guerra mundial as empresas começaram a perceber a importância de se manter um departamento apenas para cuidar do setor de logística, pois a demanda era crescente e os consumidores cada vez mais exigentes. A partir dos anos 50, quando as empresas passam a se preocupar com a satisfação do cliente, nasce então o conceito de logística empresarial, impulsionada por uma nova atitude do consumidor e pela consolidação dos conceitos como o MRP (Planejamento de Necessidade de Materiais), nos anos 70.

O MRP é um sistema lógico de cálculo que transforma a previsão de demanda de determinado produto em programação de produção. A partir dessa informação, com base na visão de futuro o sistema reconhece sobre quais produtos recai a necessidade de fabricação, sua disponibilidade de recursos e tempo necessário para que não haja sobra ou desperdício de matéria-prima.

Hoje, o conceito mais completo sobre MRP e que possui o mesmo significado, é o MPRII, que além de analisar tópicos como, o momento correto de fabricação ou aquisição de um produto e sua qualidade, ainda refere-se ao cálculo e planejamento dos recursos a serem utilizados, como por exemplo: Capacidade de máquina, recursos humanos, financeiros, etc.

Embora o conhecimento teórico de logística e a sua aplicação dos seus princípios sejam importantes na atuação profissional e no desenvolvimento científico, ainda há muita gente que desconsidera o desconhece tais princípios e por isso cometem erros graves nesse processo.

Na logística brasileira um dos maiores desafios é a multimodalidade, que é o resumo da operação em apenas um modal, simplificando o processo e evitando problemas rotineiros dessa área, pois a principal característica da multimodalidade é a emissão de apenas um documento de transporte, emitido pela OTM (Operação de transporte multimodal), passando a ser a responsável pelo transporte desde o ponto de origem até seu destino final. Dentro desse contexto, a função logística estimula a utilização de recursos mais avançados, gerando novos modelos de execução das tarefas de coleta, distribuição, armazenagem de estoque e otimização do fluxo das informações associadas aos processos.

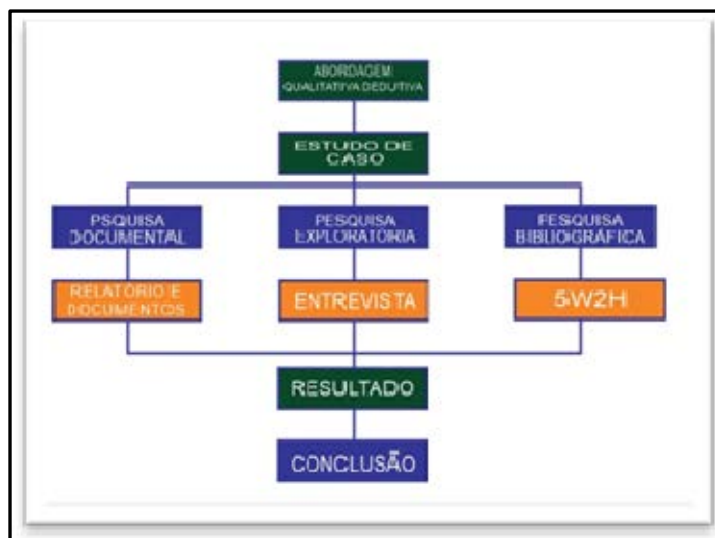
A transição da era industrial para a era da informação trouxe algumas mudanças para o setor de logística no que se refere a área de tecnologia da informação. Os conhecimentos da TI aplicados a sistemas de logística numa organização, reflete na redução dos custos e na redefinição de etapas dentro do processo e suas interconexões, com isso os Sistemas de Informação Logístico (SIL), baseados na tecnologia da informação adotam um papel consideravelmente importante aumentando a capacidade competitiva da organização através da coleta, armazenagem e processamento dos dados com rapidez e efetividade.

Segundo Ballou (2006), os sistemas de informação logísticos podem ser descritos pela suas funcionalidades e operações internas. O autor ainda subdivide os sistemas em; Sistemas de gerenciamento de Pedidos (SGP), Sistemas de Gestão de Armazenagem (SGA) e Sistema de Gestão de Transportes (SGT). Para o autor esses subsistemas, embora focados em diferentes aspectos operacionais da logística, devem comunicarse de forma integrada para a concretização das operações, pois só farão sentido para um SIL consistente se funcionarem de forma unificada.

13.4 METODOLOGIA

Para atender as demandas do processo de elaboração deste artigo, assim como para garantir a credibilidade e a veracidade das informações aqui expostas, foi necessária a realização de estudo de caso através de uma abordagem dedutiva. Tal estudo utilizou simultaneamente a pesquisa documental, exploratória e bibliográfica, conforme mostra da forma sintética a (Figura 3) que retrata a metodologia utilizada no trabalho.

Figura 3 - Mapa da metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Com o intuito de adquirir informações precisas e relevantes, as pesquisas documentais foram logo de início um recurso de extrema importância para nortear a elaboração deste trabalho, o que contribuiu grandiosamente para o desenvolvimento deste artigo e manter o grau de confiabilidade nas informações contidas no texto. Dentre os documentos consultados, destacam os relatórios, registros, contratos e planilhas. Estes documentos continham informações que ajudaram a compreender a forma de gestão da produção e como é feita a logística dos materiais, além de como isso funciona na prática. Estes documentos asseguraram que as informações cedidas correspondiam com a pesquisa documental. Estes documentos também auxiliarão no desenvolvimento de soluções e melhorias para a organização.

Também foram realizadas visitas a obra e entrevistas com os gestores e colaboradores, afim de ter uma compreensão da forma em que as tarefas são planejadas e executadas. A partir deste, uma visão de como a obra foi gerida e como a logística esteve presente, tornando-se mais nítida a forma com que a obra foi executada. Uma das observações mais relevantes deu-se na forma em que o planejamento de aquisição dos materiais que seriam utilizados brevemente estava sendo tratada. Neste último foi observado que a logística estava sendo praticada sem o devido tempo necessário para o bom andamento das atividades, notando-se ociosidade por parte de colaboradores por ausência do material necessário para a continuidade do trabalho, conseqüentemente influenciando negativamente na produção.

Foram consultados e estudados livros e artigos de autores relacionados aos temas Gestão da produção e Logística, na consulta bibliográfica. Essas são as palavras chave da pesquisa. Serão apresentados posteriormente os resultados baseados no mapa metodológico, unindo os

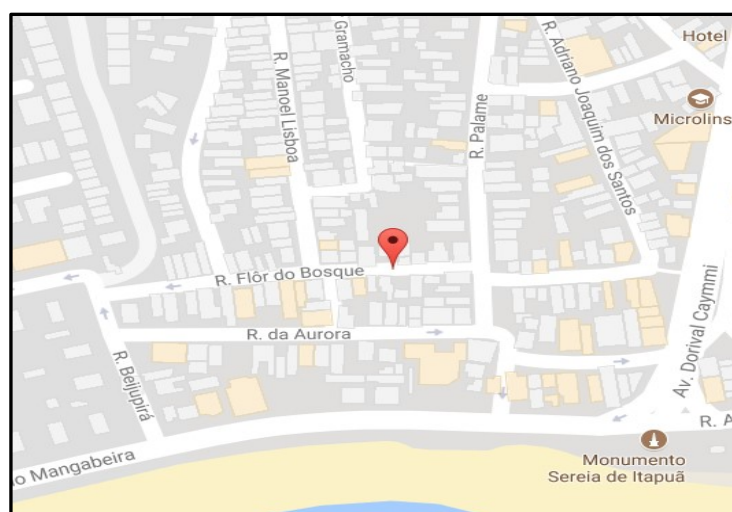
elementos relevantes encontrados na pesquisa documental, na exploratória e na bibliográfica para, chegando por fim, à conclusão deste trabalho.

13.5 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi desenvolvido em uma das obras da Pilar Brasil Incorporação, localizada na Rua Flor do Bosque, Itapuã, no período de julho a setembro de 2017. A empresa atua no mercado imobiliário a 17 (dezessete) anos, vendendo, alugando, construindo e reformando imóveis comerciais e residenciais. Seu público alvo é constituído por indivíduos e empresas que almejam adquirir, vender ou realizar alterações aos imóveis de sua preferência.

Para atingir o seu público alvo, são divulgados em seu website, sites de compra e venda, e redes sociais o portfólio da empresa, assim como os produtos disponíveis para os seus clientes, projetos em execução e serviços prestados. A empresa não possui nenhum colaborador com vínculo empregatício e é administrada pelos seus três sócios, a partir de um escritório imobiliário localizado em Buraquinho, Lauro de Freitas. Eles são apoiados por empresas parceiras que compõem o grupo e pelas equipes de corretores espalhados ao longo das cidades que compõem a região metropolitana de Salvador.

Figura 4 - Localização da Obra da Pilar Brasil em Itapuã - 2017



Fonte: Google Maps, 2017.

Para melhor compreensão e análise do sistema de gestão e logística da Pilar Brasil, tem-se a seguir os modelos de contrato e de questionário de venda comercial anual (Adendos 1 e 2), fornecido pelos seus administradores durante a pesquisa documental.

Fica-se claro, com os modelos documentais apresentados, que a empresa possui um fluxo de gestão conciso e bem definido, com a divisão dos seus processos estabelecidos, contudo, as responsabilidades do trabalho individual não estão claras e bem definidas, percebendo-se imediatamente uma falha na gestão, comprometendo a produção.

Foram analisados alguns os documentos cedidos pela empresa, como o diário de obra (adendos deste trabalho). A elaboração dos mesmos foram realizadas pelo administrador da empresa, porém, ao comparar o autor com suas devidas responsabilidades, identificou-se uma discordância. Para exemplificar, o diário de obra foi elaborado pelo responsável de obras da Pilar Brasil, enquanto a continuidade de alimentar as informações foram efetuadas por dois individuais distintos, incluindo o responsável administrativo. Outro ponto de relevância notado foi a ausência de um controle financeiro preciso, que tornou-se responsabilidade mutua dos sócios e sem um padrão pré-estabelecido, causando um problema logístico de troca de informações.

Com a descentralização da gestão das informações, a produção passou a sofrer com incidentes que comprometem o desenvolvimento das atividades, fazendo com que as tarefas sejam executadas de forma desigual e desorientada, visto que todas as decisões são tomadas por uma das partes, não havendo uma logística definida do compartilhamento das informações entre os gestores. A forma de gestão dos processos e da produtividade nessa empresa deve ser desenvolvida para aguçar o desenvolvimento gerencial de seus sócios e também para proporcionar um maior aproveitamento por parte de seus parceiros e terceirizadas.

Na pesquisa exploratória realizada em uma das obras da empresa, foram analisados os ambientes de trabalho, estocagem e rotinas de trabalho. Imediatamente, foi anotado uma desorganização com relação as responsabilidades da execução do serviço e obrigações de cada indivíduo. Outro fator que merece destaque é o local de realização das reuniões, que ocorreram em um ambiente inapropriado, sem registro de suas pautas e assuntos. Foi identificado que as reuniões não haviam pauta definida, havendo apenas em momentos de necessidade de resolução de conflitos ou em casos de desinformação por parte dos envolvidos. Foi informado o desejo de implementação de um sistema de gestão da produção e logística por parte de um dos sócios, contudo, não houve uma certeza ou informação relevante de como ou quando este projeto poderia ser colocado em execução ou sequer em pauta para os demais sócios, nos quais mostraram-se desconhecer tal informação.

Na pesquisa exploratória foi também questionado sobre a logística de materiais das obras e do escritório aos sócios, que informaram que “ocorre de acordo com evolução dos trabalhos e de necessidades pontuais”. Ainda durante a entrevista, também foi perguntado como

funciona a gestão da produção nos cargos atuais. Como resposta, foi esclarecido que: “Temos um prazo contratual para execução de determinada obra. Contratamos empresas terceirizadas para realizar estes trabalhos”, aparentando que a responsabilidade da gestão é encaminhada para empresas terceiras.

Quando referido as obras bibliográficas para estudo do caso, foi observado como a gestão da produção da empresa é identificada e quais as suas características principais, assim como seus pontos positivos e negativos, verificando como a produção deste trabalho pode sugerir mudanças expressivas na maneira com que a gestão é produzida e como a logística pode ser melhor administrada e, por último, analisar os pontos que necessitam de maior atenção, como por exemplo, foi diagnosticado durante estas pesquisas.

Seguindo uma orientação baseada em estudos acadêmicos é possível propor melhorias sugerindo um novo modelo de gerenciamento, levando em consideração a forma de gestão da produção e logística presentes. Serão propostas as mudanças, atentando-se em atender as necessidades de negócio da empresa, a maneira com que a produção é gerida, que dará a oportunidade aos seus gestores implantarem as melhorias, as alterações e as decisões de gerenciamento conforme a autoridade que lhe foi designada.

13.6 RESULTADOS

Como resultado das pesquisas, foi sugerido uma reavaliação da distribuição e esclarecimento das tarefas perante os gestores de forma que a gestão produtiva torne-se mais eficiente e eficaz. Para isso serão utilizadas as informações fornecidas juntamente com estudos acadêmicos para propor mudanças que terão impacto na produção e na logística.

Será utilizada o método PDCA (Figura 05) como método para essas propostas de mudanças, de acordo com os estudos acadêmicos realizados e com a necessidade da Pilar Brasil de melhorar a sua capacidade de produção e sua forma de atender as necessidades logísticas. No diagrama abaixo para a implementação sugerida, será apresentado o planejamento para a produção mais eficiente (Plan), a criação de sistemáticas de logística de aquisição de material (Do), a verificação dos indicadores de produção por parte dos colaboradores (Check) e apresentação dos resultados de ações realizadas (Act).

Figura 5 - Ciclo PDCA



Fonte: Google imagens, 2017.

13.6.1 Planejamento (Plan)

Foi observado que, apesar de haver um planejamento implantado, o mesmo funcionava de forma pouco eficaz e de baixa produtividade. A medida em que a obra se desenvolvia, colaboradores eram contratados e dispensados com frequência, não havendo assim um interesse por parte destes de uma execução das tarefas com qualidade. Isto também ocasionou ociosidade proposital, uma vez em que não havia uma segurança de estabilidade profissional. Foi notado também conflitos por parte dos colaboradores pela constante mudança de equipes e solicitações de materiais com curto prazo. Foi então sugerido a empresa o cadastramento e registro dos colaboradores e suas competências profissionais, juntamente com um planejamento das atividades que serão desenvolvidas desde o início do projeto até a sua conclusão. Desta maneira, a segurança profissional dos colaboradores sofreriam menor impacto.

Para que este planejamento pudesse ser facilmente absorvido pela empresa, foi elaborado e cedido uma ficha de cadastro de colaboradores, indicando seus dados pessoais, competências e qualificações. Além deste, também foi produzido um cronograma de acompanhamento das atividades de acordo com a evolução do trabalho, permitindo que a logística de materiais ocorra com maior prazo de tempo, reduzindo a ociosidade e aumentando a produtividade por parte dos colaboradores.

13.6.2 Fazer (Do)

Foi analisado durante as pesquisas exploratórias uma dificuldade organizacional para fornecer os insumos e ferramentas necessárias para o fluxo contínuo da obra. Durante diversas oportunidades, foi observado que os colaboradores abordavam os gestores para solicitação de

materiais e ferramentas que necessitavam para dar continuidade a uma determinada tarefa. Constantemente estas solicitações ocorriam sem prazo hábil para o fluxo ininterrupto do serviço, normalmente logo antes do início da atividade, provocando ociosidade e atrasos e, em alguns casos observados, causando agitação e conflitos tanto por parte dos colaboradores quanto os gestores, prejuízos financeiros e desmotivação. Com estas descobertas, os gestores foram questionados sobre a ciência dos impactos desta forma de trabalho, sendo os autores informados que: “Há sim uma dificuldade de lidar com esta forma de trabalho e que é de conhecimento da empresa, porém, não há planos de mudança em vista”. A partir desta informação e das observações, foi sugerido para a Pilar Brasil a criação e implantação de um sistema de logística de aquisição de material (Do), tornando a logística de aquisição e fornecimento de materiais e ferramentas mais efetiva, reduzindo os riscos de procrastinação das atividades.

13.6.3 Verificar (Check)

Um dos pontos mais relevantes anotados durante as pesquisas foi a ausência de uma metodologia de verificação e controle de qualidade por parte dos administradores do projeto. Os colaboradores eram informados da atividade a ser realizada e o prazo a ser concluído, assim como questionados do material necessário para realização, contudo, não haviam verificações periódicas, observação da forma em que tarefa estava sendo gerida ou se estava dentro do prazo estipulado. Pela ausência deste passo, conforme mencionado anteriormente, seu prazo de conclusão e qualidade constantemente eram comprometidos, desencadeando uma sequência de fatos geradores de conflitos e desinformações. Foi dada aos autores deste trabalho a oportunidade da criação de um diário de obra, com os serviços a serem executados, o colaborador responsável pela atividade, seus prazos de conclusão, valores, materiais e ferramentas necessários e observações, permitindo a equipe de gestores um acompanhamento mais preciso e confiável. Com isso, torna-se possível o planejamento das atividades com maior precisão e organização, conseqüentemente facilitando a gestão da produção e desempenho logístico. Neste documento, é possível não apenas para o responsável de alimenta-lo, mas também aos seus outros gestores, verificar o andamento de cada atividade específica com confiabilidade.

13.6.4 Agir (Act)

Durante a pesquisa exploratória também foi identificado uma discordância na padronização exigida por cada responsável pela execução do projeto. Foi observado que, enquanto um gestor agia de uma maneira seguindo um conceito próprio, outro havia uma metodologia diferente. Este processo foi evidenciado na contratação de empreitadas específicas, no momento em que um acordo verbal era concretizado por um dos gestores, o outro, por sua vez, firmava os acordos através de contratos físicos, discriminando os trabalhos a serem executados. Esta falta de padronização, conforme foi assistido, causou discordância entre os colaboradores e gestores, pois, o acordo verbal de um não passou a ser de ciência do próximo. Para minimizar as discordâncias e melhorar a comunicação entre a gestores da produção, foi apresentado um modelo de contrato de prestação de serviços, com um padrão estabelecido e registro das partes envolvidas. Desta maneira, caso haja conflito de informações, o referido documento pode ser consultado para esclarecimento.

13.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do estudo apresentado neste artigo possibilitou uma observação analítica sobre as etapas dos processos que compõem as atividades principais da Pilar Brasil, empresa do ramo de construção civil. A partir desses estudos buscou-se identificar os pontos fracos da gestão da produção que refletiam diretamente na execução das tarefas por parte dos colaboradores. Além disso, foram realizadas pesquisa de campo, com o intuito de observar o andamento e a execução das etapas na prática, e consultas a documentos e registros da organização que permitissem uma visão mais abrangente de como são geridas as atividades.

De acordo com as análises realizadas foi possível identificar falhas na execução de algumas atividades, tais falhas derivavam da má administração por parte dos gestores responsáveis pelo planejamento das etapas do processo. Se tratando de uma empresa do ramo da construção civil, foi possível perceber no campo de trabalho a ociosidade dos operários em alguns momentos devido à falta de material para dar continuidade à obra, ocasionando uma redução na produtividade e aumento do tempo necessário para a conclusão do serviço.

De uma forma geral, os problemas mais evidentes e relevantes encontrados após análise das informações estavam ligados às áreas de planejamento produtivo e da gestão de pessoas. Encima disso foram desenvolvidos métodos mais eficientes para suprir as demandas da organização de forma satisfatória.

O modelo de gestão da produção identificada na Pilar Brasil, através de análises de documentos e registros cedidos pela administração da organização, mostravam inicialmente um cenário onde os processos operacionais eram bem planejados e estabelecidos no que se refere aos objetivos e ideais da empresa, porém no que diz respeito à divisão do trabalho individual, funções e tarefas de cada colaborador, a organização apresenta uma realidade totalmente inversa, onde por algumas vezes as atividades exercidas por determinado colaborador não correspondem com suas funções. Essa falta de organização também recai sobre outros tópicos dentro da empresa como, necessidade de um local de estocagem de material levando em consideração as quantidades que serão utilizadas, falta de alguns setores específicos e essenciais para o funcionamento da organização, dificultando a tomada das decisões pela gerencia e ociosidade por parte dos operários, gerada pela falta de material para dar continuidade à produção. Após o reconhecimento dos pontos críticos na gestão produtiva foi possível então identificar os agentes causadores dessa problemática, tendo em vista que as principais falhas da gestão estão ligadas principalmente a não aplicação de alguns conceitos administrativos importantes para o bom andamento dos negócios. Na prática, a não utilização dos princípios de gestão da produção se refletem sobre o não cumprimento dos prazos, indisponibilidade de materiais para trabalhar e aumentando do tempo para conclusão do serviço.

A partir das informações obtidas sobre os processos logísticos da organização pôde-se perceber que a logística aplicada pelos gestores não funciona de forma eficiente, pois não existe um planejamento definido e adequado para atender as demandas do processo de produção. O modelo de logística atualmente utilizada baseia-se quase sempre na necessidade do momento, deixando de lado princípios básicos que ajudariam na execução dessas tarefas de forma a reduzir custos financeiros, tempo e otimizar a produção. A falta de conhecimento das técnicas e métodos logísticos pode ser considerada o principal responsável pela sua não utilização, considerando que os gestores não reconheçam sua importância para o fluxo produtivo.

A logística que gere a troca de informações entre os gestores da organização também é outro ponto que merece atenção, pois ocorre muitas vezes de maneira informal e sem atingir a todos os envolvidos, podendo gerar atrasos, decisões em desacordo e outros problemas. A deficiência existente na forma como a informação gira entre os gestores da organização e seus colaboradores reflete negativamente nos resultados operacionais, pois implicam diretamente sobre a execução das obras.

Considerando que a organização já possui um fluxo de gestão bem definido foi necessário desenvolver um método que alinhasse as tarefas e correspondentes, de forma que todo processo possa acontecer de forma organizada, aumentando a capacidade produtiva e as

necessidades logísticas da empresa. Para isso foi sugerida uma reavaliação da distribuição e esclarecimento das tarefas perante aos gestores.

Para auxiliar nesse processo de mudança foi utilizado em seu planejamento o método PDCA, o qual será aplicado sobre o planejamento para a produção mais eficiente, a criação de sistemáticas de logística de aquisição de material, a verificação dos indicadores de produção por parte dos colaboradores e apresentação dos resultados de ações realizadas. Através da elevação desses indicadores será possível alcançar níveis mais altos de produtividade e a elaboração de um planejamento logístico para atender a demanda da organização.

REFERENCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão da qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COLUNISTA PORTAL EDUCAÇÃO: **Gestão da produção, organização, planejamento e controle da produção**. Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/gestao-da-producaoorganizacao-planejamento-e-controle-da-producao/56115>>. Acesso em: 30 out. 2017.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SLACK, Nigel. **Gerenciamento de operações e processos**. Livro digital. 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, Stusrt; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

COLUNA SOBRE. **Sobre a empresa**. Disponível em:
<<https://www.pilarbrasil.com/sobre>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

REDES SOCIAIS. **Sobre a empresa**. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/pilarbrasil2017>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de Produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

14 DEPARTAMENTALIZAÇÃO A PARTIR DO ORGANOGRAMA NA SHINEON BRASIL

Igor Tripodi¹
Thiago Bandeira
Maristela Correia
Fabiane Porto
Nubia Lopes

RESUMO

Este artigo tem como objetivo elaborar o organograma da ShineOn Brasil e avaliar os tipos de departamentalização presentes na mesma, com base nas visitas realizadas no período de abril a maio de 2017. Também estão inclusos neste estudo a forma com que o organograma será montado, suas características dentro da empresa e como a departamentalização está presente e como ela auxiliará a rotina de trabalho dos gestores e colaboradores. É importante destacar também que o estudo oferece a empresa o resultado dos estudos como forma de sugestão de mudanças estratégicas, de hierarquia operacional, divisão do trabalho e aperfeiçoamento de metodologias. O foco principal deste estudo é elaborar propostas que resolvam o problema estrutural da empresa em questão, no que diz respeito à sua hierarquia, divisão das tarefas e o relacionamento entre seus membros e colaboradores. A metodologia utilizada nessa construção conta com o auxílio simultâneo de pesquisa documental, exploratória e bibliográfica. Através de uma abordagem dedutiva, foi elaborado um estudo de caso onde foram sugeridas as propostas de melhorias para a organização. Esse processo gerou como resultado uma revisão da estrutura organizacional da empresa, o que ocasionou na sua reestruturação, de forma a deixar mais clara e definida a suas divisões departamentais, responsabilidades e autoridades. Conclui-se baseado nos estudos realizados que a organização necessitava de alguns ajustes para que fosse obtido um melhor resultado na conclusão de suas atividades. Diante disso foi pensado um novo organograma, definindo suas departamentalizações, funções e autoridades.

Palavras-chaves: Organograma. Departamentalização. ShineOn.

¹ Alunos do Curso de Administração de Empresas no Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ISEC/FACSAL) - 3º Semestre no ano de 2017.1.

ABSTRACT

This article aims to elaborate the organizational chart of ShineOn Brazil and to evaluate the types of departmentalization present in the same, based on the visits made from April to May 2017. Also included in this study are the way in which the organization chart will be assembled, its Characteristics within the company and how the departmentalization is present and how it will help the work routine of managers and employees. It is also important to highlight that the study offers the company the result of the studies as a way of suggesting strategic changes, operational hierarchy, division of labour and improvement of methodologies. The main focus of this study is to elaborate proposals that solve the structural problem of the company in question, regarding its hierarchy, division of tasks and the relationship between its members and collaborators. The methodology used in this construction counts on the simultaneous aid of documentary, exploratory and bibliographic research. Through a deductive approach, a case study was elaborated where proposals for improvement were suggested for the organization. This process resulted in a review of the organizational structure of the company, which resulted in its restructuring, in order to make its departmental divisions, responsibilities and authorities clearer and more defined. Based on the studies carried out, it was concluded that the organization needed some adjustments in order to obtain a better result in the conclusion of its activities. In view of this, a new organizational chart was defined, defining its departments, functions and authorities.

Keywords: OrganizationChart. Departmentalization. ShineOn.

14.1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema elaborar o organograma da empresa ShineOnBrasil associado à sua departamentalização no período dos meses de abril a maio de 2017 partir dos dados coletados durante a pesquisa, busca-se responder o questionamento: Quais as alterações de melhorias propostas em sua organização?

O objetivo deste trabalho é avaliar o organograma e a departamentalização da empresa, e, mais especificamente, os objetivos de 1) elaborar um novo organograma da empresa 2) identificar o tipo de departamentalização presente e 3) buscar melhorias para a organização.

A justificativa da seleção de uma empresa local deu-se pelo comum acordo dos participantes deste projeto em desenvolver um trabalho social nas imediações do local onde a instituição de ensino se localiza, e onde a necessidade de ajudar o desenvolvimento empresarial regional pode-se, futuramente, colaborar com o desenvolvimento socioeconômico da região, gerando empregos aos moradores locais e crescimento acadêmico dos autores deste projeto. Além destes pontos, houve também uma preocupação ideológica da forma com que as empresas soteropolitanas são vistas por outras empresas a nível nacional, gerando um desejo de auxiliar a forma com que as empresas se comportam diante de um cenário mais amplo, comprometendo-se a desenvolver um trabalho mais profissional e, conseqüentemente, gerando maior notoriedade e respeito diante de um mercado nacionalmente competitivo.

Este artigo está dividido em 06 (seis) tópicos. A introdução, onde retrata o tema, problemas e objetivos. O segundo que corresponde ao referencial teórico que retrata a departamentalização e o organograma. Depois vem a metodologia, seguida da quartaparte onde vem do estudo de caso na ShineOn Brasil. Finalmente encontra-se as partes dos resultados e conclusão.

14.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO A PARTIR DO ORGANOGAMA

A departamentalização tem origem na Teoria Clássica do francês Henri Fayol. Essa teoria enfatizava a estrutura organizacional como forma de tornar mais eficiente e aprimorar as relações entre os segmentos da empresa. Esse processo de divisão das estruturas organizacionais, chamado de departamentalização, surge com o objetivo de fragmentar as atividades de uma organização, buscando especialização e divisão das tarefas em departamentos, porém mantendo a interligação entre elas e seguindo o objetivo comum da

organização. É através do organograma que se visualiza a empresa em toda sua estrutura organizacional, afinal, o organograma é uma apresentação gráfica da estrutura hierárquica de uma empresa, isto é, do desenho organizacional que, por sua vez consiste na configuração Global dos cargos e da relação entre as funções, autoridade e subordinação no ambiente interno de uma organização. O organograma é considerado a melhor representação gráfica do desenho organizacional (REBOUÇAS, 2011, p. 142; CURY, 2000, p. 182).

Ele é especialmente útil para pessoas que fora da empresa (ao visualizar o organograma, a pessoa deve ser capaz de identificar qual pessoa contatar para resolver determinado problema) ou para funcionários recém-chegados (ele terá uma maior noção da sua posição e o seu papel no esquema global da empresa além de deixar claro quem se reporta a quem) (CARNEIRO, 2015).

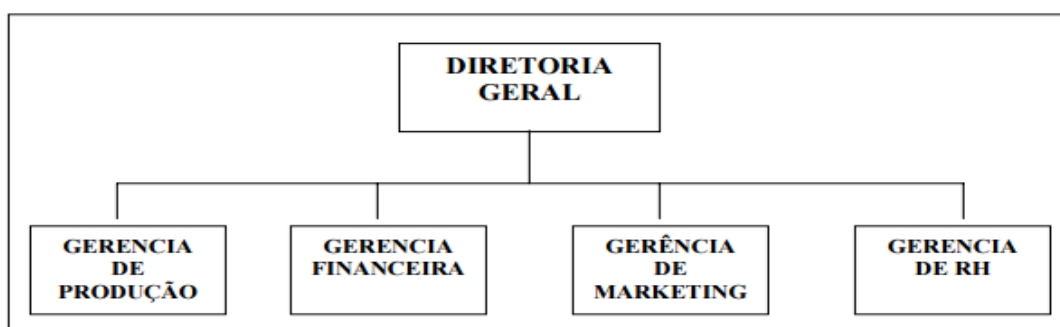
Outra vantagem do organograma é identificar falhas estruturais na empresa, tais como duplicidade de funções e o conseqüente desperdício de mão de obra. Os principais objetivos de um organograma são: apresentar os diversos órgãos competentes de uma organização, comunicar os vínculos e as relações de interdependência entre os vários departamentos e indicar os níveis hierárquicos em que se dedica em que se dividem uma determinada empresa. Existem 02 (dois) principais tipos de organogramas clássicos: os lineares e os radiais (CRUZ, 2010).

O organograma por linha é o que apresenta uma leitura mais fácil. Muito adotado por organizações com estrutura hierárquica rígida, ele tem uma clara inspiração nos arranjos militares de organizações. Nele a comunicação e ordem são feitas seguindo-se linhas verticais de cima para baixo e são raras as comunicações horizontais. Uma variedade do organograma linha é o organograma circular ou radical. Ele consiste na apresentação de círculos concêntricos, representando os diversos níveis hierárquicos da empresa. Esse tipo de organograma é mais indicado para empresas com estruturas hierárquicas mais enxutas (CRUZ, 2010).

Já no organograma radial, é dispensável a estrutura piramidal hierárquica, onde é visível que todos estão no mesmo nível. Este tipo de organograma é muito comum em conselhos, porque as pessoas estão no mesmo nível de conhecimento, autonomia e não existe aplicação constante de autoridade entre um setor, departamento ou outros. Acaba existindo uma independência um pouco maior. Este tipo de organograma não é sugerido para organizações qual tem como objetivo apresentar sua estruturação hierárquica. Neste tipo de organograma, a autoridade é apresentada do centro para e periferia (CURY, 2000).

Existem vários tipos de departamentalização, podendo ser definida por função (funcional), cliente (clientela), por processo, por produto/serviço, geográfica ou matricial, e a necessidade da empresa é quem define qual ou quais tipos serão aplicados. Cada um desses modelos possui características deferente que vão auxiliar a empresa na organização dos seus recursos para que se possa alcançar resultados positivos (Artigo: revista científica intermeio FAECE, 2014). A departamentalização funcional (Figura 1) consiste no agrupamento das atividades de acordo com as funções da empresa, podendo ser considerada o critério de departamentalização mais usados pelas empresas. Aqui as tarefas são agrupadas conforme as funções a serem executadas pela organização onde cada funcionário é destinado a fazer aquilo que é específico (MANGANOTE, 2005, p. 37).

Figura 1 - Exemplo de departamentalização funcional

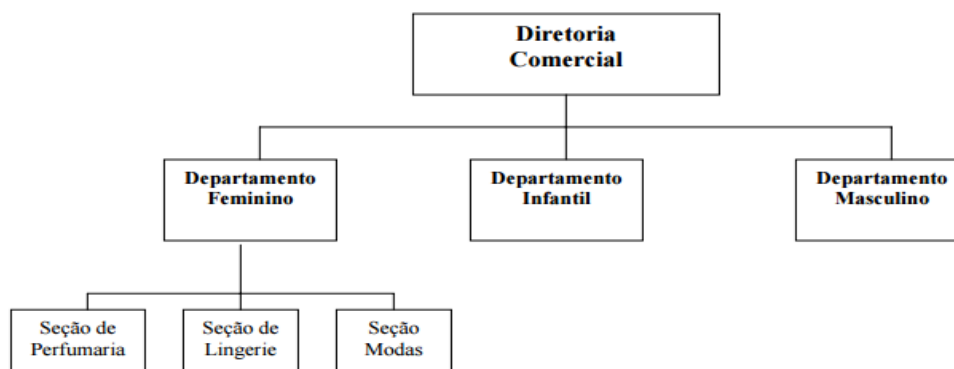


Fonte: OLIVEIRA, 2007.

Algumas de suas vantagens são; segurança na tarefa bem executada; definições claras e precisas das atividades; especialização do trabalho sendo que, esse aspecto é vantajoso quando se considera a estabilidade e as definições claras e precisas das tarefas. Por outro lado, esse tipo de departamentalização apresenta algumas desvantagens como por exemplo; responsabilidade total na cúpula, pois cada departamento fiscaliza funções restrita; visão limitada à parte e não ao conjunto; especialização do trabalho, sendo que cada membro da organização tem conhecimento somente em sua função; responsabilidade pelo desempenho total; comunicação deficiente, decisões centralizadas (REBOUÇAS, 2001, p. 117).

Na departamentalização por cliente a empresa organiza suas atividades dividindo-as em grupos de acordo com seus tipos de cliente, levando em consideração ponto como, sexo, idade, tamanho, nível socioeconômico, etc. (REBOUÇAS, 2011, p. 136).

Figura 2 - Exemplo de departamentalização por cliente



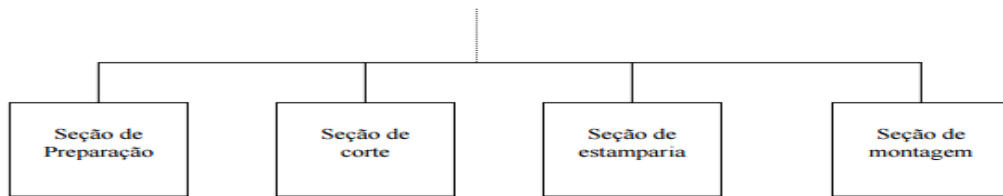
Fonte: OLIVEIRA, 2007.

Esse tipo de departamentalização (Figura 2) é aplicado geralmente a empresas que adotam um modelo de administração aberta, ou seja, onde a organização sofre influências do meio externo (REBOUÇAS, 2011, p. 136).

Algumas das principais vantagens desse tipo de departamentalização são: 1) A possibilidade de definir com clareza quais são seus grupos de clientes; 2) A facilidade na identificação de baixas em um setor específico e a resolução dos problemas; 3) Maior chance de êxito ao direcionar seus produtos ou serviços. Naturalmente, pode-se também observar algumas desvantagens, dentre elas; 1) pode haver dificuldades de coordenação entre esse e outro tipo de departamentalização; 2) as demais atividades da empresa podem tornar-se secundárias, pela preocupação excessiva com os clientes, assim como os outros objetivos podem acabar sendo sacrificados involuntariamente (ARAUJO, 2001, p. 125).

A departamentalização por processo, frequentemente utilizada em indústrias, nada mais é do que a quebra do produto em partes sequenciais, as quais serão ocupadas por pessoas encarregadas de sua manipulação e montagem, como indica a Figura 3. Nesta estrutura as atividades vão ser agrupados de acordo com os processos produtivos da empresa definindo pessoas específicas para tarefas específicas. Sua vantagem é a especialização de recursos e comunicação mais rápida, porém apresenta um ponto negativo no que diz respeito a possibilidade de perda da visão global do processo e flexibilidade restrita para ajustes do mesmo (OLIVEIRA, 2004, p. 128).

Figura 3 - Exemplo de departamentalização por processo



Fonte: OLIVEIRA, 2007.

A departamentalização por produto envolve diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com produto ou serviço. Entre as vantagens são a facilidade de serem analisados os resultados, a possibilidade de um melhor conhecimento sobre o produto e suas falhas. Talvez uma das maiores desvantagens deste modelo seja a baixa interação entre os departamentos, dificultando a comunicação e troca de experiências. Na Figura 4, abaixo, podemos visualizar com maior clareza estas diferenças (ARAUJO, 2001, p. 126).

Figura 4 - Exemplo de departamentalização por produto



Fonte: OLIVEIRA, 2007.

A departamentalização geográfica (Figura 5), também chamada de regional ou territorial, caracteriza-se por dividir e agrupar suas atividades de acordo com a região geográfica onde atua. Esse modelo é utilizado principalmente por multinacionais e empresas que abrangem uma extensa área de atuação, administrando filiais até mesmo fora do seu país de origem. Essas organizações precisam adaptar-se a cada local, sua cultura e situação atual, o que as abrigam a atuar de forma diferente em cada região (OLIVEIRA, 2004, p. 129).

Vê-se que esse tipo de departamentalização apresenta algumas vantagens, como por exemplo quando a situação externa é favorável aos negócios da empresa, pois a organização tem a possibilidade de se adaptar as necessidades e condições da região em que está atuando. As desvantagens apresentadas por esse tipo de departamentalização são a necessidade de organizar de forma diferenciada os sistemas internos da empresa, para acompanhar as variáveis ocasionadas pelas diferentes condições regionais. Os investimentos e o custo

operacional geralmente são maiores, pois cada departamento possui seus recursos próprios e instalações próprias (REBOUÇAS, 2011, p. 135)

Figura 5 - Exemplo de departamentalização geográfica

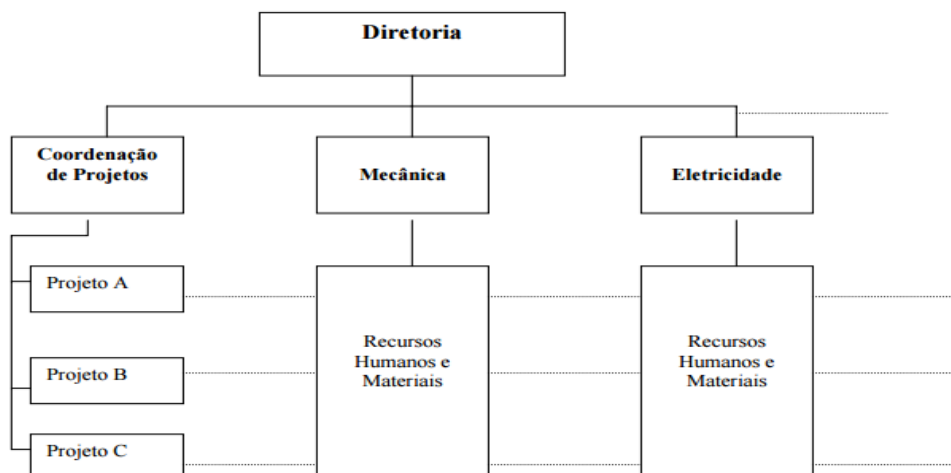


Fonte: OLIVEIRA, 2007.

Quando se trata de departamentalização matricial (Figura 6), há sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização na mesma organização, geralmente refere-se a fusão da estrutura funcional com a estrutura de projetos tendo como característica principal a responsabilidade compartilhada e duplicidade de comando (REBOUÇAS, 2011, p. 142).

Sua grande inconveniência é a dificuldade de definir as atribuições e as autoridades de cada profissional na estrutura e minimizar conflitos inevitáveis. As vantagens deste tipo são as possibilidades de maior aprimoramento técnico da equipe de trabalho; maior desenvolvimento da capacitação profissional; maior cumprimento de prazos e do orçamento; maior capacidade de respostas e mudança que permite maior inovação; coordenação da equipe de forma mais adequada e coerente. Já as desvantagens ficam na dupla subordinação, gerando um clima de ambiguidade; conflitos de interesse entre chefes e funcionais e chefes de projeto; problemas na comunicação devido à grande mistura de chefia (REBOUÇAS, 2011, p. 143).

Figura 6 - Exemplo de departamentalização por produto

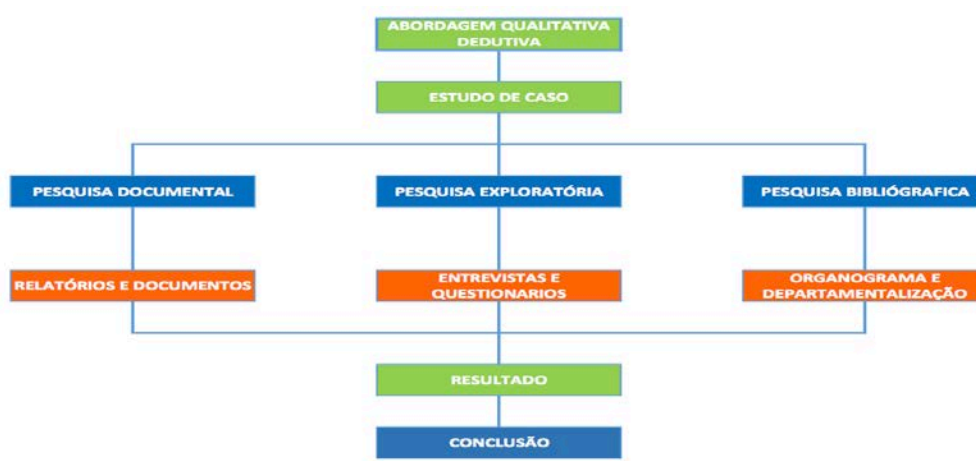


Fonte: OLIVEIRA, 2007.

14.3 METODOLOGIA

Para atender as demandas do processo de elaboração deste artigo, assim como para garantir a credibilidade e a veracidade das informações aqui expostas, foi necessária a realização de estudo de caso através de uma abordagem dedutiva. Tal estudo utilizou simultaneamente a pesquisa documental, exploratória e bibliográfica, conforme mostra da forma sintética a Figura 7 que retrata a metodologia utilizada no trabalho.

Figura 7 - Mapa da metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Com o intuito de adquirir informações precisas e relevantes, as pesquisas documentais foram logo de início um recurso de extrema importância para nortear a elaboração do mesmo,

o que contribuiu grandiosamente para o desenvolvimento deste artigo e manter o grau de confiabilidade nas informações contidas no texto. Dentre os documentos consultados, destacam os relatórios e registros (apresentação institucional, código de conduta, planilhas de distribuição regional) que continham informações departamentais da empresa, como seus setores de trabalho, divisão das tarefas e a visão gráfica da estrutura organizacional e seu funcionamento na prática. Esses documentos deram embasamento seguro para o recolhimento das informações necessárias ao desenvolvimento de soluções e melhorias que se adequem a situação atual da organização.

Para a construção desse artigo também se fez necessário a utilização do recurso da pesquisa exploratória, onde foram adquiridas informações ainda mais relevantes do que as consultas feitas a relatórios e outros documentos da empresa. As pesquisas exploratórias foram realizadas através de entrevistas, sob o auxílio de um questionário com a intenção de adquirir dados precisos, que somados com as informações já captadas nos permitiriam um melhor esclarecimento da realidade presente dentro da organização.

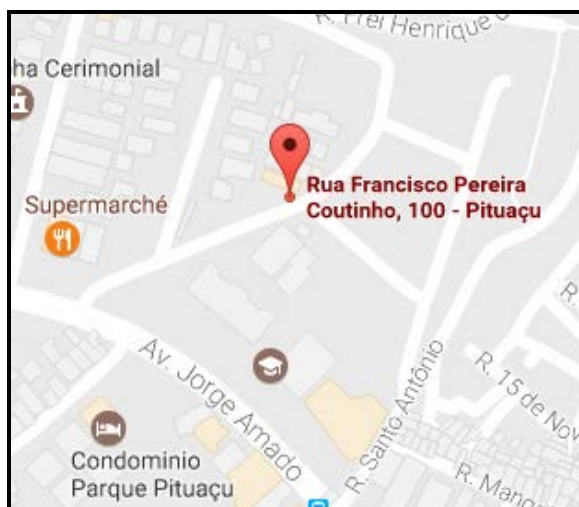
Na consulta bibliográfica, foram consultados e estudados livros e artigos de autores ligados aos temas departamentalização e organograma, que são as palavras chave da pesquisa (ARAÚJO, 2011; CURY, 2000; REBOUÇAS, 2001).

Os resultados, que serão apresentados posteriormente, baseou-se neste mapa metodológico, unindo os elementos relevantes encontrados na pesquisa documental, na exploratória e na bibliográfica para, por fim, chegarmos a conclusão deste trabalho.

14.4 ORGANOGRAMA DA SHINEON E SUA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

O estudo de caso foi desenvolvido no escritório da marca de cosméticos capilares ShineOn Brasil, no período de abril e maio de 2017. A empresa atua no mercado de cosméticos a 1 (um) ano, vendendo seus produtos para distribuidores de pequeno porte, ou seja, pequenos empreendedores que adquirem o produto em quantidade e com custo reduzido, revendendo aos seus clientes finais, restrito aos profissionais de beleza capilares. A empresa não tem ainda nenhum colaborador com vínculo empregatício e é administrada pelos seus dois sócios, um localizado no escritório no bairro de Pituaguá, Salvador. Eles são apoiados por duas pessoas que compõem o conselho administrativo e pela equipe de distribuidores espalhados ao longo de alguma cidade brasileiras.

Figura 8 - Localização do escritório da ShineOn Brasil - 2017



Fonte: Google Maps.

Para melhor compreensão e análise do sistema organizacional da ShineOn Brasil, tem-se a seguir o modelo do organograma atual (Figura 9), fornecido pelos seus administradores durante a pesquisa documental.

Figura 9 - Organograma atual



Fonte: ShineOn Brasil, 2017.

Pode-se perceber (Figura 9) que os níveis hierárquicos da empresa são bem estabelecidos, possuindo assim uma divisão do trabalho entre os seus sócios e parceiros, contudo, as responsabilidades do trabalho não estão bem definidas e também as responsabilidades não estão claras. Percebe-se, imediatamente, a centralização do poder na alta administração.

Foram analisados alguns dos documentos cedidos pela empresa, como o Código de Conduta e Apresentação Institucional (adendos deste trabalho). A elaboração dos mesmos

ocorreu por diversos autores diferentes da empresa, contudo, ao comparar o autor com suas devidas responsabilidades, foi identificado uma discordância. Para exemplificar, a apresentação institucional foi elaborada pelo responsável financeiro da ShineOn Brasil, enquanto o código de conduta, foi apresentado por um membro do conselho administrativo. Outro documento cedido para auxiliar na pesquisa, foi a Planilha de Distribuição Regional. Este último, que deveria ser compartilhado entre os colaboradores, fica em posse apenas de um dos sócios.

Com esta centralização do poder na alta administração, a distribuição de trabalho na empresa esta sendo realizada de forma desigual e desorientada, visto que todas as decisões são tomadas por uma das partes, não havendo compartilhamento das informações entre os gestores, uma vez que ambos possuem poderes equivalentes. A descentralização nessa empresa deve ser desenvolvida para aguçar o desenvolvimento gerencial de seus diretores e também para proporcionar um maior aproveitamento por parte de seus colaboradores e distribuidores.

Na pesquisa exploratória realizada no escritório da empresa, foram analisados os ambientes de trabalho, estocagem e rotinas de trabalho. Imediatamente, foi anotado uma desorientação com relação as responsabilidades e obrigações de cada indivíduo. Outro fator que merece destaque é o local de realização de reuniões, que ocorrem em um espaço físico pouco adequado, sem registro de suas pautas e assuntos. Foi identificado que as reuniões não acontecem periodicamente, havendo apenas em momentos de necessidade de resolução de conflitos ou em casos de argumentação financeira. Não foi relatado nenhum projeto de implantação de melhoria de fluxo de trabalho ou mudança de ambiente físico. Quando questionado a um dos sócios, o mesmo não soube informar quem, de fato, seria o responsável por esta tarefa.

Foi também questionado, ainda na pesquisa exploratória, sobre a distribuição da carga de trabalho no ambiente de trabalho aos sócios, que informaram que “não está ocorrendo de forma a permitir o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores em suas funções”. Ainda durante a entrevista, também foi perguntado sobre as responsabilidades nos cargos atuais. Como resposta, foi esclarecido que: “o mesmo sócio que se envolve na negociação com os fornecedores é quem faz o relacionamento e prospecta novos clientes, enquanto o responsável pela função executa trabalhos administrativos e burocráticos.

Quando referido as obras bibliográficas para estudo do caso, foi observado como a departamentalização da empresa é identificada e quais as suas características principais, assim como seus pontos positivos e negativos, analisando a necessidade de sugestão de mudança em

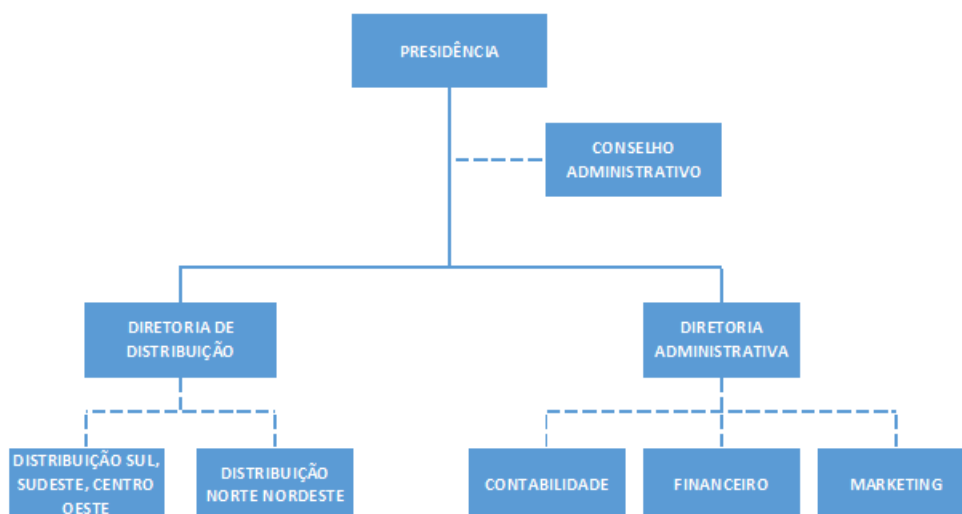
sua forma de distribuir de forma justa as tarefas, redistribuir de forma racional e criteriosa os cargos e, por último, analisar os pontos que necessitam de mudanças estruturais. A divisão do trabalho de forma igualitária é uma das maneiras de evitar que sejam atribuídas várias funções ao mesmo colaborador, de acordo com as responsabilidades assumidas, como por exemplo, foi diagnosticado durante estas pesquisas.

A departamentalização e o tipo de negócio devem ser levadas em consideração ao propor a mudança estrutural, atentando-se em atender as necessidades de negocio da empresa. Estes aspectos estão relacionados a prestação de contas de quem adquiriu a responsabilidade, seguindo uma linha de comando estabelecida pela empresa, e dando direito aos seus gestores de departamentos sugerirem as melhorias, as alterações e as tomadas de decisões conforme a autoridade que lhe foi designada.

14.5 RESULTADOS

Como resultado das pesquisas, foi sugerido uma alteração na estruturação da empresa e também identificado o seu tipo de departamentalização. No organograma apresentado abaixo para a implementação (Figura 10), tem-se a utilização da divisão dos cargos e suas respectivas hierarquias, a forma de departamentalização identificada e as propostas de melhorias, a qual permite que cada diretor possa administrar de maneira mais eficaz as suas rotinas de trabalho, suas responsabilidades e metas a serem alcançadas, excluindo a necessidade de interferência em todos os setores, possibilitando com esta proposta de melhoria que os mesmos se atentem mais aos detalhes do negócio como um todo, proporcionando maior segurança para a empresa e seus parceiros, melhor compreensão da estrutura organizacional e melhor compreensão das mudanças futuras que venham a ocorrer.

Figura 10 - Organograma proposto - 2017



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Ficam claras que as alterações sugeridas focam na aglomeração de atividades similares em um mesmo departamento, como apresentado no segundo organograma. Este método agrupa colaboradores de funções antes divididas entre pessoas em um só elemento (diretoria de distribuição), garante o máximo da utilização das habilidades técnicas e processuais, permite que a mesma atividade específica e o sistema de informações tramitem com mais fluidez e o funcionamento da estrutura aconteça de forma integrada e eficaz.

No organograma apresentado a empresa para implementação, foi criada uma responsabilidade de execução de tarefa delegada, que é a transferência de determinado nível de autoridade de um gestor para seu subordinado, como sendo um fator de relevância a ser aderido dentro de uma organização a fim de potencializar seu desempenho. Neste caso, a figura de Presidente foi criado e passa a delegar 2 (dois) departamentos, permitindo com esta alteração que o mesmo possa concentrar-se nos detalhes. As diretorias apresentadas no organograma proposto passam a delegar funções similares e com mais foco no tipo de departamentalização, ocasionando maior produtividade da equipe de trabalho, e o setor Financeiro passa a ser delegado pela Diretoria Administrativa, antes ligada diretamente aos dois sócios, sem identificar quem seria superior e seu responsável direto, possibilitando maior segurança e proximidade do superior com seu subordinado.

Esta percepção detalhista pode fazer notável diferença, ocasionando aumento da produtividade por parte das equipes, maior segurança para a empresa e um fluxo de trabalho mais coerente, decorrente da implantação das mudanças sugeridas elaboradas de maneira mais fundamentada.

Importante também salientar a criação e desenvolvimento de departamentos mais fundamentados dentro da organização, ou seja, a distribuição de trabalho de acordo com suas especificidades, visando aglomerar em cada departamento aquele que detém mais conhecimento naquela área específica, onde o correto seria profissionalizar os mesmos ou contratar pessoas com qualificação em determinada área, por exemplo, coordenador de vendas para vendas, publicitário para *marketing*, dentre outros.

A departamentalização geográfica foi identificada na ShineOn como a predominante, pois caracteriza-se por dividir e agrupar suas atividades de acordo com a região geográfica. Esse modelo é utilizado principalmente por empresas que abrangem uma extensa área de atuação, como é o caso da empresa em estudo, administrando negócios mesmo fora do seu escritório e local de origem. Vê-se que esse tipo de departamentalização apresenta algumas vantagens para a ShineOn Brasil, como, por exemplo, quando a situação externa é favorável aos negócios da empresa.

A departamentalização funcional, também presente, consiste no agrupamento das atividades de acordo com as funções da empresa. Aqui as tarefas são agrupadas conforme as funções a serem executadas pela organização, conforme proposto no novo organograma, onde cada funcionário é destinado a fazer aquilo que é específico. A empresa passa a ter agora visão nasegurança na tarefa bem executada, definições claras e precisas das atividades. O conjunto destas, a mérito de informação, formam a departamentalização mista.

14.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as análises foi possível verificar, inicialmente, que havia uma falta de organização no que diz respeito à divisão das responsabilidades entre os membros da organização e uma falta de comunicação na administração da empresa, entre si e para com os colaboradores, o que ocasionava a morosidade e imprecisão das atividades. Essa que era a principal problemática da empresa, que poderia prejudicar tanto a sua produtividade quanto o andamento dos processos que dependem da relação entre pessoas, foi solucionada a partir da elaboração de uma nova estrutura organizacional, (Figura 10) bem definida, o que também era um dos objetivos principais a serem alcançados com esse estudo. A organização é dividida a partir do modelo matricial de departamentalização, tanto no seu modelo antigo, quanto no atual, por se utilizar de dois tipos de departamentalização, o geográfico e o funcional, que criam uma interação entre as equipes e os elementos funcionais do processo.

Diante do organograma original da empresa que nos foi apresentado, percebe-se claramente a necessidade de dividir, dar autonomia, descentralizar, definir cargos, funções e atividades específicas e agrupar as semelhantes. A partir dessas análises elaboramos as devidas melhorias e adequamos à realidade da organização.

O processo de melhoria inicia-se pela elaboração de um novo organograma para a empresa. O novo gráfico organizacional demonstra as divisões de trabalho de forma clara, organizada e de fácil identificação através das suas departamentalizações geográficas e funcionais, divididos da seguinte maneira; presidência, conselho administrativo, diretoria de distribuição e seus distribuidores regionais, diretoria administrativa e setores de contabilidade, financeiro e de marketing. Esse novo modelo de organograma sugerido viabiliza a comunicação entre setores através de seus líderes, a descentralização do poder de decisão, a supervisão do trabalho e o agrupamento de atividades específicas que se comunicam entre si.

REFERÊNCIAS

- COLUNISTA PORTAL EDUCAÇÃO. **Departamentalização**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/departamentalizacao/32607>>. Acesso em: 05 maio 2017.
- CRUZ, Juliana. **Departamentalização**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/departamentalizacao/>. Acesso em: 03 maio 2017.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2006.
- MANGANOTE, Edmilson. **Organização, Sistemas & Métodos**. São Paulo: Aliança, 1999.
- OLIVEIRA, Cezar. **Departamentalização**. Disponível em: <<https://www.professorcezar.adm.br/texto/departamentalizacao.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2017.
- RECH, Alexander. **Teoria da administração**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAWAcAB/teoria-administracao>>. Acesso em: 29 abr. 2017.
- REBOUÇAS, Djalma. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SHINEON BRASIL. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.shineonbrasil.com.br/sobre>>. Acesso em: abr./maio 2017.

15 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O ADMINISTRADOR NA EMPRESA LE BISCUIT

Larissa Gama dos Santos¹
Leandro Anunciação de Souza²

RESUMO

Este artigo visa comparar o Balanço Patrimonial da empresa Le Biscuit do ano de 2014 e 2015. O problema de pesquisa é qual a importância do Balanço Patrimonial e da contabilidade para o profissional de administração na Le Biscuit nos anos de (2014 e 2015)? O objetivo geral é verificar a importância da contabilidade para o profissional de administração na Le biscuit. Foi utilizado uma avaliação comparativa dos Balanços Patrimoniais fornecidos pelas Lojas Le Biscuit referente aos anos de 2014 e 2015 para a análise dos dados, além de entrevistas com 2 (dois) gestores da Le Biscuit. Verificar os dados presentes nas tabelas e nos quadros citados no artigo está de acordo com o planejamento, se foi ou não elaborado, poderá analisar se estes são compatíveis com o porte e a movimentação da empresa.

Palavras-chave: Balanço Patrimonial. Contabilidade Gerencial. Le Biscuit.

¹ Larissa Gama dos Santos - Graduanda em administração pela UNICEUSA/FACSAL, aluna do 8º semestre.

² Leandro Anunciação Souza - Graduando em administração pela UNICEUSA/FACSAL, aluno do 7º semestre.

ABSTRACT

This article aims at comparing Le Biscuit's Balance Sheet for the year 2014 and 2015. The research problem is the importance of the balance sheet and accounting for the management professional at Le Biscuit in the years 2014 and 2015? The overall objective is to check the importance of accounting for the management professional in Le biscuit. A comparative evaluation of the Balance Sheets provided by Lojas Le Biscuit for the years 2014 and 2015 was used to analyze the data, as well as interviews with two (2) managers of Le Biscuit. Checking the data in the tables and tables quoted in the article is according to the planning, whether or not elaborated, can analyze if these are compatible with the size and the movement of the company.

Keywords: Balance sheet. Management accounting. Le Biscuit.

15.1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial surgiu no período da Pós-Revolução industrial no século XIX, nos EUA. Essa ferramenta começou a ser explorada partindo da necessidade de precificar o valor do processo de conversão da mão-de-obra e dos materiais em novos produtos e de verificar se as organizações estavam tendo resultado positivos em relação aos recursos que consumiam na produção (VASCONCELOS, 2009).

Segundo Pamplona (1998, p. 2) as primeiras organizações americanas a desenvolverem sistemas de contabilidade gerencial foram as tecelagens de algodão mecanizadas e integradas, surgidas após 1812.

A contabilidade gerencial pode ser definida como um conjunto de técnicas e procedimentos contábeis, como por exemplo, a contabilidade financeira, a de custos e a análise das demonstrações contábeis, que, quando combinadas, fornecem informações valiosas para o processo de tomada de decisão das empresas nas organizações.

A contabilidade gerencial funciona na gestão das empresas e se apresenta como ferramenta de identificação de oportunidades ou insucessos na organização, pois apresenta as melhores alternativas em relação aos custos de sua produção, assim como outras possibilidades de aperfeiçoar operações, atividades e até departamentos inteiros. O que poderá ser decisivo para manter a competitividade de uma empresa (IUDÍCIBUS, 1998, p. 28).

A contabilidade gerencial, no sentido mais profundo está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador (IUDÍCIBUS, 1998, p. 28).

A contabilidade gerencial tem como função; registrar e descrever as informações financeiras internas. As vantagens em utilizar-se dessa ferramenta, pode citar a busca de melhoria e da rentabilidade da organização (CREPALDI, 2011, p. 15).

Uma das técnicas utilizadas para auxiliar no avanço competitivo é o uso do sistema de informações, oferecendo as empresas relatórios gerenciais com dados que auxiliem no processo de gestão criando vantagens competitivas no mercado concorrente.

A contabilidade gerencial passou a ser um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que são usadas pelos administradores para o planejamento, avaliação e controle de uma organização (RICARDINO, 2005, p.19).

Diante do exposto, este artigo visa comparar o Balanço Patrimonial da empresa Le Biscuit do ano de 2014 e 2015 com o uso de alguns índices financeiros. Para isso foi feita a seguinte pergunta: Qual a importância do Balanço Patrimonial e da Contabilidade para o profissional de administração na Le biscuit nos anos de (2014 e 2015)? O objetivo geral é verificar a importância da contabilidade para a tomada de decisão do profissional de administração da Le biscuit nos anos de 2014 e 2015. Os objetivos específicos são:

- identificar as Ferramentas da contabilidade para geração de resultados na Le Biscuit;
- mensurar através de alguns índices a utilização da Contabilidade para geração de resultados na administração da Le Biscuit; e
- analisar a aplicabilidade da contabilidade na administração na Le biscuit.

A temática foi escolhida, pois visa mostrar para a sociedade uma visão técnica e sucinta das formas de gerir e aferir os indicadores gerenciais, com intuito de desmistificar as dificuldades e desconhecimento das ferramentas de gestão.

Ademais, deve-se considerar a necessidade de fundamentar a importância e aplicabilidade dos conceitos contábeis na gestão administrativa como parâmetro, enaltecendo a necessidade de um maior aprofundamento da matéria pelo corpo discente nas instituições de graduação em nosso país.

Afinal ao falar de contabilidade gerencial, busca-se entender os inúmeros relatórios e parâmetros contábeis que municiam e norteiam o gestor, auxiliando-o na tomada de decisões com maior rapidez e eficiência, fazendo de seus negócios mais competitivos.

De uma forma geral a pesquisa também poderá servir como bússola nas corporações que tenham como enfoque o estabelecimento de processos e metas, assim como, o aperfeiçoamento de suas técnicas para obtenção de resultados eficientes e eficazes nas organizações empresariais.

Pretende-se também compreender o universo do profissional de administração aplicando os conceitos estabelecidos e didáticos da contabilidade no intuito de auxiliar na tomada de decisões gerenciais da Le Biscuit.

O artigo está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução que possui o tema, o problema, e o objetivo. A segunda é o referencial teórico que trabalha os aspectos da contabilidade gerencial e a capacidade financeira empresarial. A terceira é a metodologia. A quarta é a avaliação da Contabilidade Gerencial e da capacidade financeira empresarial da Le Biscuit. Seguido dos resultados e conclusão.

15.2 CONTABILIDADE GERENCIAL E A CAPACIDADE FINANCEIRA EMPRESARIAL

É através da contabilidade que se produzem os relatórios contábeis e financeiros que servem de subsídios para o gerenciamento do empreendimento. Pode-se ainda dizer, que a contabilidade é a ciência que busca contar a história da empresa através dos registros dos atos e fatos contábeis. Dentre estes relatórios, podemos citar o Balanço Patrimonial, onde estão representados os bens, direitos e obrigações da empresa (Quadro 1).

Quadro 1 - Itens que representam o Balanço Patrimonial

ITENS AVALIATIVOS	CONCEITO
BENS	Há dois tipos: os livres e os econômicos. Os livres são aqueles bens intangíveis, de livre acesso a todos e que não possuem valor o ar, o mar, a luz solar. Já os bens econômicos: são diferentemente dos bens livres, estes são aqueles bens úteis que possuem preços, são relativamente escassos e são atribuídos a algum esforço humano.
DIREITOS	Direito é um conjunto de regras que disciplina diversas dimensões de nossas vidas. Todos nós, na posição de pai, filho, herdeiro, empresário, proprietário, consumidor, empregado, contribuinte, cidadão, entre outras, temos direitos e deveres.
OBRIGAÇÕES	É um título de crédito, que confere ao seu titular o direito de receber periodicamente juros, e numa determinada data, o reembolso do capital mutuado. Tem como elemento principal a taxa de juro, o valor nominal, o preço de emissão, o valor do reembolso e o método de amortização.

Fonte: OSNI, 2013, p. 16.

Para levantamento do Balanço Patrimonial, deverá ser elaborada a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), onde serão demonstradas as Receitas, os Impostos Incidentes sobre as Vendas, o Custo, o Lucro Bruto, a Despesas Operacionais e não Operacionais, dentre outras (Quadro 2).

Quadro 2 - Principais itens presentes no Balanço Patrimonial

ITENS AVALIATIVOS	CONCEITO
BALANÇO PATRIMONIAL	É a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data.
DRE	É uma demonstração contábil que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício.
RECEITAS	É a entrada monetária que ocorre em uma entidade (contabilidade) ou patrimônio (economia), em geral sob a forma de dinheiro ou de créditos representativos de direitos.
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	Reputam-se incidentes sobre as vendas os impostos que guardam proporcionalidade com o preço da venda efetuada ou dos serviços prestados, mesmo que o respectivo montante integre a base de cálculo.
CUSTOS	Todo e qualquer gasto relativo a aquisição ou produção de mercadorias, como por exemplo, matéria-prima, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação (GGF), como depreciação de máquinas e equipamentos, energia elétrica, manutenção, materiais de conservação e limpeza para fábrica.
LUCRO BRUTO	Lucro bruto é, como dissemos, a diferença entre a receita líquida e os custos de um produto ou serviço, sem a dedução dos impostos, despesas e outros custos variáveis.
DESPESAS OPERACIONAIS	O Orçamento de Despesas Operacionais é constituído por todos os gastos necessários para manter a organização em funcionamento e que ira incorrer no período que está sendo projetado,
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	Despesas não operacionais são aquelas decorrentes de transações não incluídas nas atividades principais ou acessórias que constituam objeto da empresa.
VENDAS	Venda é a ação e o efeito de vender (transferir a propriedade de algo para outra pessoa mediante o pagamento de um preço estipulado). O tema é usado tanto para fazer referência à operação (transação) em si como à quantidade de coisas que se vendem.
LUCRO BRUTO	Lucro bruto é, como dissemos, a diferença entre a receita líquida e os custos de um produto ou serviço, sem a dedução dos impostos, despesas e outros custos variáveis.
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	As despesas administrativas são todos os custos e despesas que as empresas possuem e que são fixos e indiretos ao negócio da empresa.

Fonte: OSNI, 2013, p. 17.

Associar Demonstração do Resultado do Exercício DRE ao Balanço Patrimonial é possível explicar o conceito e a importância, dos itens (Quadro 2) das Receitas, das Compras, dos Impostos Incidentes sobre as Vendas, do Lucro Bruto, as Despesas Operacionais onde estão as Despesas Administrativas, tributárias, dentre outras.

Cabe ao gestor verificar se os dados presentes no Quadros 2 estão de acordo com o planejamento; se foi ou não elaborado, poderá analisar se estes são compatíveis com o porte e a movimentação da empresa, e encontrando alguma incompatibilidade, elencar as providências que deverão ser tomadas para adequar a situação que julgar compatível.

No Balanço Patrimonial, há o Ativo onde deverão constar os Bens e Direitos, bem como, o Passivo onde estão relacionadas às obrigações. Neste, deve ser analisada a situações dos bens, direitos e obrigações, levando em consideração a situação patrimonial da empresa.

Diante dos Quadros 1 e 2 o administrador deverá ter conhecimento da contabilidade enquanto instrumento gerencial. Afinal, a contabilidade é importante para o Administrador de Empresa, como instrumento de tomada de decisão para auxiliá-lo a administrar, ou seja, a capacidade de prever, de organizar, de comandar, de coordenar e de controlar (FAYOL, 1981, p. 26).

O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade. No Balanço Patrimonial, as contas deverão ser classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa

A contabilidade tem a finalidade de assegurar o controle do patrimônio administrado, através de informações e orientações necessárias à tomada de decisões, sobre a composição e as variações patrimoniais bem como o resultado das atividades econômicas desenvolvidas pela entidade para alcançar seus fins, que podem ser lucrativos ou meramente ideais (sociais, culturais, esportivo, beneficente ou outros).

Segundo Franco (1996) a contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação. Para isso, pode-se utilizar alguns índices de liquidez e o de endividamento presentes no Quadro 3.

Quadro 3 - Índices de liquidez e endividamento

ITENS AVALIATIVOS	CONCEITO	FÓRMULAS
Liquidez Corrente (LC)	Indica quanto a empresa possui em dinheiro e bens disponíveis, para pagar suas dívidas no curto prazo (próximo exercício).	$LC = AC / PC$ LC = Liquidez corrente AC = Ativo Circulante PC = Passivo Circulante
Liquidez Seca (LS)	Indica quanto a empresa consegue pagar das suas dívidas desconsiderando os seus estoques, que podem ser obsoletos, não condizentes com a realidade dos saldos apresentados no balanço.	$LS = (AC - Est) / PC$ LS = Liquidez Seca AC = Ativo Circulante Est = Estoques PC = Passivo Circulante
Composição do Endividamento (CE)	CE Indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a Curto prazo, isto é, as Obrigações a Curto Prazos comparados com as obrigações totais. Ou seja, se a dívida é muito elevada, e se está concentrada no curto prazo, a situação é extrema, pois percebe-se uma pressão pela liquidação dos débitos.	$CE = PC / (PC + PNC)$ CE = Composição do Endividamento PC = Passivo Circulante PNC = Passivo Não Circulante

Fonte: ALCANTARA, 2014, p. 144-147.

Na gestão de uma empresa, um dos recursos mais utilizado como base para tomada de decisões é a análise de Indicadores de Desempenho. Por meio destes indicadores é possível tomar as decisões gerenciais necessárias, visando corrigir erros que estão prejudicando o desempenho dos negócios ou então aproveitar oportunidades.

Vale à pena lembrar que vários destes indicadores podem ser obtidos com base nos dados de relatórios gerenciais que provavelmente a empresa já possui como o Demonstrativo de Resultados, o Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa.

Os índices de liquidez evidenciam a situação financeira da empresa, ou seja, a capacidade da empresa pagar suas dívidas fazem parte deste tipo de Índice o LC e o LS (Quadro 3). Já os Índices de Endividamento apresentam as fontes de captação de fundos, revela o grau de endividamento da empresa, e procura retratar a posição do capital próprio, e o Patrimônio Líquido (PL). O endividamento está relacionado às decisões estratégicas da empresa, envolvido nas decisões financeiras de investimentos, financiamento e distribuição de dividendo, Quadro 3 - Tipo de Índices de Liquidez e de endividamento (conceito e fórmulas).

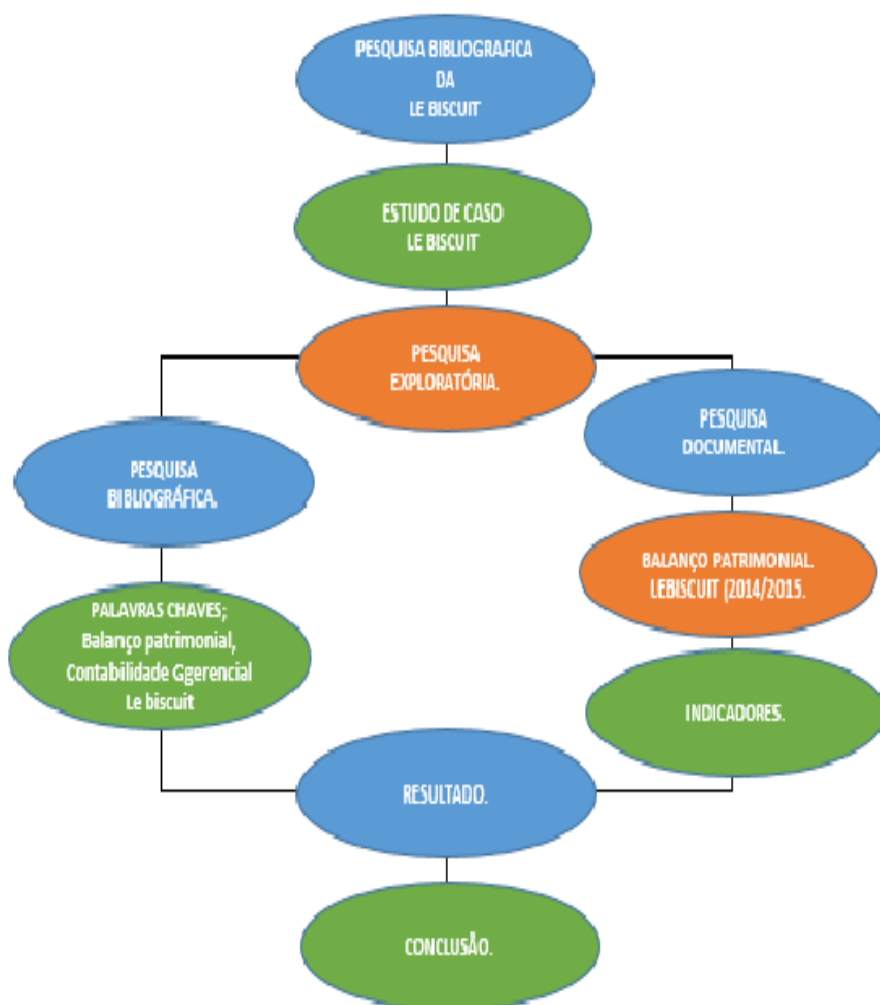
15.3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada como sendo um estudo de caso de caráter bibliográfico e exploratório.

Na pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chaves contabilidade gerencial (VASCONCELOS, 2009), (PAMPLONA, 1998), (IUDIBUS, 1998), (CREPALDI, 2011), (RICARDINO, 2005) e Balanço Patrimonial (OSNI, 2013), (FAYOL, 1981), (FRANCO,

1996), (ALCANTARA, 2014), (SILVA, 2003). Já na pesquisa exploratória foi utilizado uma avaliação comparativa do Balanço Patrimonial fornecidos pelas Lojas Le Biscuit referente aos anos de 2014 e 2015 para análise dos dados, além de entrevistas com 2 (dois) gestores da Le Biscuit.

Figura 1 - Mostra a síntese metodológica do Artigo



Fonte: Elaboração própria, 2017.

15.4 CONTABILIDADE GERENCIAL E A CAPACIDADE FINANCEIRA EMPRESARIAL DA LE BISCUIT

A Le Biscuit é uma rede de lojas de departamento brasileira que comercializa itens de artigos de decoração, pintura, brinquedos, materiais escolares, papelaria, armarinho, festa, utilidades para o lar, dentre outros, estando entre as maiores no Brasil (LE BISCUIT, 2017).

Tendo sua origem na cidade baiana de Feira de Santana, onde fora fundada em 1968 por Aristóteles Martins Santana. Abriu sua primeira loja em 1992, em Salvador, sendo a pioneira no conceito de rede de variedades no estado (LE BISCUIT, 2017).

Em 2013, a rede expandiu seus negócios e agora comercializa também celulares, *tablet* e *smartphones*, além de eletrodomésticos e portáteis (LE BISCUIT, 2017).

Atualmente, possui lojas em 12 estados: Bahia, Paraíba, Sergipe, Pará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão, Minas Gerais, São Paulo, Ceará, Piauí e Alagoas (LE BISCUIT, 2017).

A empresa surpreende seus clientes oferecendo sempre o que há de melhor com atendimento diferenciado e um *mix* exclusivo de produtos, unido a qualidade e preço competitivo. Ela busca manter as prateleiras recheadas de itens que estimulam a imaginação para enfeitar seu lar e agradar você é nosso maior segredo (LE BISCUIT, 2017).

Para Valor Econômico (2017) a Le Biscuit se reestrutura e retoma o plano de expansão. A varejista Le Biscuit, cujo um dos sócios é a gestora Vinci Partners, pretende retomar a expansão orgânica este ano de 2017, pós passar pelo que chama de "inflexão estratégica" que levou à revisão dos planos de crescimento entre 2015 e 2016 (HENTZY, 2017).

O projeto de loja prevê atingir R\$ 1,2 bilhão em receita, com 160 lojas, até o fim de 2020. Em 2016 a nível Brasil, a receita bruta foi de R\$ 622 milhões, com 83 pontos de venda. Com sede na Bahia, a rede comercializa artigos para casa, eletrodomésticos, material escolar, entre outros. A intenção é retornar ao lucro em 2017, segundo Gabriel Felzenszwalb. “Era preciso melhorar a gestão comercial, nossos sortimentos e a cadeia de suprimentos. Ainda avançou-se numa racionalização maior no fornecimento de mercadorias. Veio a crise e entende que era a hora certa para parar e fazermos isso”, disse Roberto Hentzy, presidente da rede desde o início de 2015 Hentzy assumiu o comando no lugar de Alvaro Sant'Anna (HENTZY, 2017).

Os montantes foram sendo aplicados, em parte, na reestruturação do negócio. Uma das dificuldades enfrentadas estava na baixa concentração de estoques no centro de distribuição em Camaçari (BA), o que levava a indústria a ter que entregar produtos diretamente em parte das lojas. Pode parecer uma boa ideia, mas torna a operação mais complexa e cara. Em 2015, 60% dos itens saíam do centro de distribuição, e essa taxa foi a 95% no fim do ano passado. Ainda houve uma troca nos sistemas de gestão de rede, do Proton ERP (*Enterprise Resource Planning*) para o da alemã SAP (associação anônima) em agosto de 2014. A “estabilidade operacional” foi atingida no ano seguinte após a troca. Também foi feita uma revisão na base de fornecedores, reduzida em cerca de 20% nesse (hoje são 600 empresas) levando a uma diminuição no volume

de itens à venda, retirando do portfólio produtos que não vendiam ou que não eram rentáveis Para Roberto Hentzy.

De janeiro a abril, as vendas brutas da rede atingiram R\$ 226 milhões, alta de quase 18% sobre ano anterior. As vendas mesmas lojas (em operação há mais de 12 meses) subiram 13,5%. O valor do Ebitda alcançou R\$ 26,5 milhões até abril, expansão de 77% (a margem passou de 10% para 15,3%) “Na crise, nós ajustamos a um portfólio de itens mais baratos, mas com boa margem. Por exemplo, a linha para festas tem crescido, com mais comemorações em casa. Ampliamos o foco nessa linha”, disse Hentzy. As vendas brutas subiram 14% em 2016, para R\$ 622 milhões, e as vendas “mesmas lojas” aumentaram 10%. O Ebitda foi a quase R\$ 64 milhões em 2016, com margem de 13,2% (em 2015 eram R\$ 49,2 milhões a margem de 11,1%). A estimativa é que a receita bruta alcance R\$ 750 milhões em 2017, alta de cerca de 20%. A projeção é de um Ebitda de R\$ 90 milhões neste ano e margem de 15%. Para Roberto Hentzy.

A Figura 2 mostra o Balanço Patrimonial (BP) da Le Biscuit no ano de 2014 e 2015.

Figura 2 - Balanços Patrimoniais da Le Biscuit - Brasil - 2014 / 2015

		Controladora		Consolidado				Controladora		Consolidado																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		2015	2014	2015	2014			2015	2014	2015	2014																																																																																																																																																																																																																																																																																	
LOJAS LE BISCUIT S.A.																																																																																																																																																																																																																																																																																												
CNPJ/MF nº 16.233.389/0001-55 NIRE: 29.300.031.585																																																																																																																																																																																																																																																																																												
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Senhores Acionistas: Em cumprimento às obrigações legais estatutárias, submetemos à apreciação de V. Sas. as Demonstrações Financeiras condensadas da Sociedade, referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014.																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Salvador, 30 de março de 2016. A Diretoria.																																																																																																																																																																																																																																																																																												
BALANÇOS PATRIMONIAIS - Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 - (Em milhares de reais)																																																																																																																																																																																																																																																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">Controladora</th> <th colspan="2">Consolidado</th> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">Controladora</th> <th colspan="2">Consolidado</th> </tr> <tr> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="12">Ativo</td> </tr> <tr> <td colspan="12">Circulante</td> </tr> <tr> <td>Caixa e equivalentes de caixa (Nota 5)</td> <td>84.467</td> <td>105.206</td> <td>84.665</td> <td>106.443</td> <td>Forneecedores (Nota 12)</td> <td>104.571</td> <td>98.021</td> <td>96.160</td> <td>92.449</td> </tr> <tr> <td>Contas a receber de clientes (Nota 6)</td> <td>47.551</td> <td>39.427</td> <td>47.629</td> <td>39.444</td> <td>Empréstimos e financiamentos (Nota 13)</td> <td>47.853</td> <td>31.047</td> <td>50.303</td> <td>32.290</td> </tr> <tr> <td>Estoques (Nota 7)</td> <td>98.041</td> <td>105.514</td> <td>98.409</td> <td>105.787</td> <td>Debêntures (Nota 14)</td> <td>22.246</td> <td>22.123</td> <td>22.246</td> <td>22.123</td> </tr> <tr> <td>Tributos a recuperar (Nota 8)</td> <td>10.053</td> <td>3.561</td> <td>10.475</td> <td>3.631</td> <td>Instrumentos financeiros derivativos</td> <td>151</td> <td>-</td> <td>151</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Adiantamentos a fornecedores</td> <td>270</td> <td>182</td> <td>280</td> <td>212</td> <td>Obrigações trabalhistas</td> <td>11.032</td> <td>9.493</td> <td>11.098</td> <td>9.546</td> </tr> <tr> <td>Demais contas a receber</td> <td>3.077</td> <td>2.234</td> <td>3.077</td> <td>2.236</td> <td>Obrigações tributárias</td> <td>9.262</td> <td>11.198</td> <td>9.443</td> <td>11.227</td> </tr> <tr> <td>Total do ativo circulante</td> <td>243.459</td> <td>256.124</td> <td>244.535</td> <td>257.753</td> <td>Outras contas a pagar</td> <td>3.866</td> <td>4.472</td> <td>4.080</td> <td>4.472</td> </tr> <tr> <td colspan="12">Não circulante</td> </tr> <tr> <td colspan="12">Realizável a longo prazo</td> </tr> <tr> <td>Tributos a recuperar (Nota 8)</td> <td>5.136</td> <td>5.768</td> <td>5.136</td> <td>5.768</td> <td>Total do passivo circulante</td> <td>198.981</td> <td>176.354</td> <td>193.481</td> <td>172.107</td> </tr> <tr> <td>Depósitos judiciais (Nota 15)</td> <td>1.430</td> <td>1.422</td> <td>1.430</td> <td>1.422</td> <td colspan="12">Não circulante</td> </tr> <tr> <td>Tributos diferidos (Nota 24)</td> <td>20.735</td> <td>14.475</td> <td>20.735</td> <td>14.475</td> <td>Empréstimos e financiamentos (Nota 13)</td> <td>40.493</td> <td>41.388</td> <td>40.493</td> <td>41.388</td> </tr> <tr> <td>Investimentos (Nota 9)</td> <td>6.827</td> <td>8.375</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Debêntures (Nota 14)</td> <td>45.859</td> <td>64.782</td> <td>45.859</td> <td>64.782</td> </tr> <tr> <td>Imobilizado (Nota 10)</td> <td>182.787</td> <td>189.053</td> <td>182.787</td> <td>189.053</td> <td>Provisão para riscos cíveis, trabalhistas e tributários (Nota 15)</td> <td>6.608</td> <td>4.889</td> <td>6.608</td> <td>4.889</td> </tr> <tr> <td>Intangível (Nota 11)</td> <td>36.546</td> <td>34.933</td> <td>36.800</td> <td>35.256</td> <td>Outras contas a pagar</td> <td>374</td> <td>-</td> <td>374</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Total do ativo não circulante</td> <td>253.461</td> <td>254.026</td> <td>246.888</td> <td>245.974</td> <td>Total do passivo não circulante</td> <td>93.334</td> <td>111.059</td> <td>93.334</td> <td>111.059</td> </tr> <tr> <td>Total do ativo</td> <td>496.920</td> <td>510.150</td> <td>491.423</td> <td>503.727</td> <td>Patrimônio líquido (Nota 16)</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td colspan="12">Passivo</td> </tr> <tr> <td colspan="12">Circulante</td> </tr> <tr> <td colspan="12">Não circulante</td> </tr> <tr> <td colspan="12">Total do passivo e patrimônio líquido</td> </tr> </tbody> </table>														Controladora		Consolidado				Controladora		Consolidado		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	Ativo												Circulante												Caixa e equivalentes de caixa (Nota 5)	84.467	105.206	84.665	106.443	Forneecedores (Nota 12)	104.571	98.021	96.160	92.449	Contas a receber de clientes (Nota 6)	47.551	39.427	47.629	39.444	Empréstimos e financiamentos (Nota 13)	47.853	31.047	50.303	32.290	Estoques (Nota 7)	98.041	105.514	98.409	105.787	Debêntures (Nota 14)	22.246	22.123	22.246	22.123	Tributos a recuperar (Nota 8)	10.053	3.561	10.475	3.631	Instrumentos financeiros derivativos	151	-	151	-	Adiantamentos a fornecedores	270	182	280	212	Obrigações trabalhistas	11.032	9.493	11.098	9.546	Demais contas a receber	3.077	2.234	3.077	2.236	Obrigações tributárias	9.262	11.198	9.443	11.227	Total do ativo circulante	243.459	256.124	244.535	257.753	Outras contas a pagar	3.866	4.472	4.080	4.472	Não circulante												Realizável a longo prazo												Tributos a recuperar (Nota 8)	5.136	5.768	5.136	5.768	Total do passivo circulante	198.981	176.354	193.481	172.107	Depósitos judiciais (Nota 15)	1.430	1.422	1.430	1.422	Não circulante												Tributos diferidos (Nota 24)	20.735	14.475	20.735	14.475	Empréstimos e financiamentos (Nota 13)	40.493	41.388	40.493	41.388	Investimentos (Nota 9)	6.827	8.375	-	-	Debêntures (Nota 14)	45.859	64.782	45.859	64.782	Imobilizado (Nota 10)	182.787	189.053	182.787	189.053	Provisão para riscos cíveis, trabalhistas e tributários (Nota 15)	6.608	4.889	6.608	4.889	Intangível (Nota 11)	36.546	34.933	36.800	35.256	Outras contas a pagar	374	-	374	-	Total do ativo não circulante	253.461	254.026	246.888	245.974	Total do passivo não circulante	93.334	111.059	93.334	111.059	Total do ativo	496.920	510.150	491.423	503.727	Patrimônio líquido (Nota 16)	-	-	3	7	Passivo												Circulante												Não circulante												Total do passivo e patrimônio líquido											
		Controladora		Consolidado				Controladora		Consolidado																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		2015	2014	2015	2014			2015	2014	2015	2014																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Ativo																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Circulante																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Caixa e equivalentes de caixa (Nota 5)	84.467	105.206	84.665	106.443	Forneecedores (Nota 12)	104.571	98.021	96.160	92.449																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Contas a receber de clientes (Nota 6)	47.551	39.427	47.629	39.444	Empréstimos e financiamentos (Nota 13)	47.853	31.047	50.303	32.290																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Estoques (Nota 7)	98.041	105.514	98.409	105.787	Debêntures (Nota 14)	22.246	22.123	22.246	22.123																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Tributos a recuperar (Nota 8)	10.053	3.561	10.475	3.631	Instrumentos financeiros derivativos	151	-	151	-																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Adiantamentos a fornecedores	270	182	280	212	Obrigações trabalhistas	11.032	9.493	11.098	9.546																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Demais contas a receber	3.077	2.234	3.077	2.236	Obrigações tributárias	9.262	11.198	9.443	11.227																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Total do ativo circulante	243.459	256.124	244.535	257.753	Outras contas a pagar	3.866	4.472	4.080	4.472																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Não circulante																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Realizável a longo prazo																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Tributos a recuperar (Nota 8)	5.136	5.768	5.136	5.768	Total do passivo circulante	198.981	176.354	193.481	172.107																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Depósitos judiciais (Nota 15)	1.430	1.422	1.430	1.422	Não circulante																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Tributos diferidos (Nota 24)	20.735	14.475	20.735	14.475	Empréstimos e financiamentos (Nota 13)	40.493	41.388	40.493	41.388																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Investimentos (Nota 9)	6.827	8.375	-	-	Debêntures (Nota 14)	45.859	64.782	45.859	64.782																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Imobilizado (Nota 10)	182.787	189.053	182.787	189.053	Provisão para riscos cíveis, trabalhistas e tributários (Nota 15)	6.608	4.889	6.608	4.889																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Intangível (Nota 11)	36.546	34.933	36.800	35.256	Outras contas a pagar	374	-	374	-																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Total do ativo não circulante	253.461	254.026	246.888	245.974	Total do passivo não circulante	93.334	111.059	93.334	111.059																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Total do ativo	496.920	510.150	491.423	503.727	Patrimônio líquido (Nota 16)	-	-	3	7																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Passivo																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Circulante																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Não circulante																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Total do passivo e patrimônio líquido																																																																																																																																																																																																																																																																																												
DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 - (Em milhares de reais, exceto prejuízo por ação, expresso em reais)																																																																																																																																																																																																																																																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Controladora</th> <th colspan="2">Consolidado</th> </tr> <tr> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Receita operacional líquida (Nota 17)</td> <td>444.476</td> <td>419.244</td> <td>444.929</td> <td>419.499</td> </tr> <tr> <td>Custo das mercadorias vendidas</td> <td>(241.846)</td> <td>(235.755)</td> <td>(239.276)</td> <td>(235.806)</td> </tr> <tr> <td>Lucro bruto</td> <td>202.630</td> <td>183.489</td> <td>205.653</td> <td>183.693</td> </tr> <tr> <td>Receitas (despesas) operacionais</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Despesas administrativas (Nota 18)</td> <td>(25.016)</td> <td>(28.263)</td> <td>(26.122)</td> <td>(28.705)</td> </tr> <tr> <td>Despesas comerciais (Nota 18)</td> <td>(136.642)</td> <td>(136.956)</td> <td>(136.734)</td> <td>(137.685)</td> </tr> <tr> <td>Depreciação e amortização (Nota 19)</td> <td>(27.050)</td> <td>(20.558)</td> <td>(27.120)</td> <td>(20.588)</td> </tr> <tr> <td>Participação dos empregados nos resultados</td> <td>(3.803)</td> <td>(522)</td> <td>(3.821)</td> <td>(522)</td> </tr> <tr> <td>Equivalência patrimonial (Nota 9)</td> <td>(159)</td> <td>883</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Outras receitas operacionais, líquidas (Nota 20)</td> <td>1.200</td> <td>(325)</td> <td>1.346</td> <td>309</td> </tr> <tr> <td>Resultado financeiro</td> <td>(191.470)</td> <td>(185.740)</td> <td>(192.451)</td> <td>(187.191)</td> </tr> <tr> <td>Receitas financeiras (Nota 21)</td> <td>13.316</td> <td>9.765</td> <td>17.769</td> <td>10.760</td> </tr> <tr> <td>Despesas financeiras (Nota 21)</td> <td>(49.401)</td> <td>(37.445)</td> <td>(53.029)</td> <td>(38.678)</td> </tr> <tr> <td>Prejuízo antes do imposto de renda e contribuição social</td> <td>(36.085)</td> <td>(27.680)</td> <td>(35.260)</td> <td>(27.918)</td> </tr> <tr> <td>Imposto de renda corrente (Nota 22)</td> <td>(24.925)</td> <td>(29.931)</td> <td>(22.058)</td> <td>(31.416)</td> </tr> <tr> <td>Contribuição social corrente (Nota 22)</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>(490)</td> <td>(89)</td> </tr> <tr> <td>Imposto de renda diferido (Nota 22)</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>(194)</td> <td>(48)</td> </tr> <tr> <td>Contribuição social diferido (Nota 22)</td> <td>4.603</td> <td>10.643</td> <td>4.603</td> <td>10.643</td> </tr> <tr> <td>Prejuízo do exercício</td> <td>1.657</td> <td>3.832</td> <td>1.657</td> <td>3.832</td> </tr> <tr> <td>Prejuízo básico por ação - R\$</td> <td>6.260</td> <td>14.475</td> <td>5.576</td> <td>14.338</td> </tr> <tr> <td>Prejuízo diluído por ação - R\$</td> <td>(18.665)</td> <td>(15.456)</td> <td>(16.482)</td> <td>(17.078)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(0,94)</td> <td>(0,78)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(0,94)</td> <td>(0,78)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>													Controladora		Consolidado		2015	2014	2015	2014	Receita operacional líquida (Nota 17)	444.476	419.244	444.929	419.499	Custo das mercadorias vendidas	(241.846)	(235.755)	(239.276)	(235.806)	Lucro bruto	202.630	183.489	205.653	183.693	Receitas (despesas) operacionais					Despesas administrativas (Nota 18)	(25.016)	(28.263)	(26.122)	(28.705)	Despesas comerciais (Nota 18)	(136.642)	(136.956)	(136.734)	(137.685)	Depreciação e amortização (Nota 19)	(27.050)	(20.558)	(27.120)	(20.588)	Participação dos empregados nos resultados	(3.803)	(522)	(3.821)	(522)	Equivalência patrimonial (Nota 9)	(159)	883	-	-	Outras receitas operacionais, líquidas (Nota 20)	1.200	(325)	1.346	309	Resultado financeiro	(191.470)	(185.740)	(192.451)	(187.191)	Receitas financeiras (Nota 21)	13.316	9.765	17.769	10.760	Despesas financeiras (Nota 21)	(49.401)	(37.445)	(53.029)	(38.678)	Prejuízo antes do imposto de renda e contribuição social	(36.085)	(27.680)	(35.260)	(27.918)	Imposto de renda corrente (Nota 22)	(24.925)	(29.931)	(22.058)	(31.416)	Contribuição social corrente (Nota 22)	-	-	(490)	(89)	Imposto de renda diferido (Nota 22)	-	-	(194)	(48)	Contribuição social diferido (Nota 22)	4.603	10.643	4.603	10.643	Prejuízo do exercício	1.657	3.832	1.657	3.832	Prejuízo básico por ação - R\$	6.260	14.475	5.576	14.338	Prejuízo diluído por ação - R\$	(18.665)	(15.456)	(16.482)	(17.078)		(0,94)	(0,78)				(0,94)	(0,78)																																																																																																																																																							
	Controladora		Consolidado																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	2015	2014	2015	2014																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Receita operacional líquida (Nota 17)	444.476	419.244	444.929	419.499																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Custo das mercadorias vendidas	(241.846)	(235.755)	(239.276)	(235.806)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Lucro bruto	202.630	183.489	205.653	183.693																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Receitas (despesas) operacionais																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Despesas administrativas (Nota 18)	(25.016)	(28.263)	(26.122)	(28.705)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Despesas comerciais (Nota 18)	(136.642)	(136.956)	(136.734)	(137.685)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Depreciação e amortização (Nota 19)	(27.050)	(20.558)	(27.120)	(20.588)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Participação dos empregados nos resultados	(3.803)	(522)	(3.821)	(522)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Equivalência patrimonial (Nota 9)	(159)	883	-	-																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Outras receitas operacionais, líquidas (Nota 20)	1.200	(325)	1.346	309																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Resultado financeiro	(191.470)	(185.740)	(192.451)	(187.191)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Receitas financeiras (Nota 21)	13.316	9.765	17.769	10.760																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Despesas financeiras (Nota 21)	(49.401)	(37.445)	(53.029)	(38.678)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Prejuízo antes do imposto de renda e contribuição social	(36.085)	(27.680)	(35.260)	(27.918)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Imposto de renda corrente (Nota 22)	(24.925)	(29.931)	(22.058)	(31.416)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Contribuição social corrente (Nota 22)	-	-	(490)	(89)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Imposto de renda diferido (Nota 22)	-	-	(194)	(48)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Contribuição social diferido (Nota 22)	4.603	10.643	4.603	10.643																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Prejuízo do exercício	1.657	3.832	1.657	3.832																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Prejuízo básico por ação - R\$	6.260	14.475	5.576	14.338																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Prejuízo diluído por ação - R\$	(18.665)	(15.456)	(16.482)	(17.078)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	(0,94)	(0,78)																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	(0,94)	(0,78)																																																																																																																																																																																																																																																																																										

Fonte: LE BISCUIT, 2014, 2015.

Com base na Figura 2 foi elaborado a Quadro 4 que mostra que a cada R\$ 1,00 de dívida da empresa, há R\$ 0,79 de dinheiro e valores que se transformarão em dinheiro, ou para cada R\$ 1,00 de obrigação a Curto Prazo, há R\$ 0,84 para cobertura daquela dívida sobre as tabelas.

Quadro 4 - Índices de Liquidez e de endividamento (conceito e fórmulas) da Le Biscuit

ANO	2014	2015
FORMÚLA	LC= AC / PC	LC= AC / PC
CÁLCULO	256.124 / 176.354= 1,42	243.459 / 198.981 = 1,22
ANÁLISE	O indicador apresenta valores saudáveis, visto que para cada 1 real de dívida no curto prazo existe 1,42 de bens e direitos para saudá-la, ou seja além de quitar a dívida em caso de solvência sobre um saldo positivo 0,42 em ativos de curto prazo.	No ano de 2015, a empresa apresenta redução de 52% de liquidez corrente, a mesma consegue quitar a dívida em caso de solvência sobre um saldo positivo 0,22 em ativos de curto prazo.
FORMÚLA	LS = (AC - Est) / PC	LS = (AC - Est) / PC
CÁLCULO	(256.124 - 105.514) / 176.354 = 0,85	(243.459 - 98.041) / 198.981 = 0,73
ANÁLISE	Esse indicador mostra de maneira conservadora que retirando os estoques a empresa terá deficit de -0,25, para cada 1 real em dívida em curto prazo	A empresa apresenta em 2015 redução estratégica de 8% em seu estoque, apostando certamente em aumentar o seu prazo de pagamento de seus fornecedores, ou seja para cada 1 real de dívida em curto prazo existe 0,73 de bens e direitos para saudá-la.
FORMÚLA	CE= PC / (PC + PNC)	CE= PC / (PC + PNC)
CÁLCULO	176.354 / (176.354 + 111.059) = 61%	198.981 / (198.981 + 93.334) = 68%
ANÁLISE	61% das dívidas adquiridas deverão ser liquidadas em curto prazo e, por isso, demandam maior atenção, já que isso influenciará diretamente na liquidez da empresa.	Em 2015 esse índice teve um aumento de 7%, o que representa que as despesas a curto prazo aumentaram, diz histórico da companhia que para esse ano o aumento do seu parque tecnológico e capacitação para crescimento, consumiu cerca de 35% dos seus recursos.

Fonte: ALCANTARA, 2014, p. 144-147.

Estes indicadores da Quadro 4 estão relacionados às composições dos capitais (próprios e de terceiros) e medem os níveis de imobilização de recursos, que buscam identificar diversas relações na estrutura da dívida da empresa. De certa forma, estes indicadores estão ligados as decisões de financiamento e investimento, servindo, portanto, para demonstrar as grandes linhas de decisões financeiras adotadas pela empresa em termos de obtenção e aplicação de recursos, conforme comenta Silva (2003, p. 221).

15.5 RESULTADO

Com base nos balanços patrimoniais de 2014 e 2015, bem como, nos principais indicadores de desempenho – liquidez corrente, liquidez seca e composição de endividamento – é possível inferir que, no período de 2014 a empresa não apresentou uma boa evolução de vendas, comprometendo com isso, os pilares do negócio, como, valor financeiro do estoque, contas a pagar e fornecedores.

De forma horizontal identificam-se os principais itens presente na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparação dos dados de Caixa, Estoques, Fornecedores e Empréstimos da Le Biscuit-2015/2014

CONTA	2015	2014	RESULTADO
Caixa	84.467	105.206	-20%
Estoques	98.041	105.541	-7%
Fornecedores	104.571	98.021	7%
Emprestimos	47.853	31.047	54%

Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Caixa Tabela 1 teve uma variação de -20% mesmo com o aumento de 6% na venda comparando um ano contra o outro. Isso ocorreu por que companhia optou em estruturar internamente os seus processos gerando internamente custos de implementação e consultoria.

Já na avaliação de seus estoques (Tabela 1) percebe-se também uma queda de -7% o que alinhado com as contas a pagar de fornecedores que juntamente com o seu prazo teve um incremento de 7% no seu endividamento a curto prazo. Isso denota que a empresa optou por gerir mais seus estoques e explorar melhor o seus prazos e condições de pagamentos, selecionando de forma mais criteriosa e objetiva, os seu fornecedores e produtos vendidos priorizando sua curva ABC⁴, fazendo ser indispensável aquilo que a companhia entende como sendo 80% dos itens participantes em sua venda³.

15.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a verificação deste resultado buscou-se saber qual a importância do Balanço Patrimonial e da contabilidade para o profissional de administração na Le Biscuit nos anos de (2014 e 2015), trazendo talvez maior veracidade dos dados obtidos. Questionou-se neste artigo sobre algumas das principais ferramentas possivelmente utilizadas na gestão financeira da empresa Le Biscuit, como: Balanço Patrimonial, controle de estoque, fluxo de caixa, análise das demonstrações contábeis.

O gestor percebe que é através da contabilidade que se produzem os relatórios contábeis e financeiros que servem de subsídios para o gerenciamento do empreendimento.

Verificar os dados presentes nas tabelas 1 e 2 e nos quadros 1- 2 e 3 a empresa não apresentou uma boa evolução de vendas, comprometendo com isso o acordo com o

⁴ A curva ABC é um método de classificação de informações para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número (CARVALHO, 2002, p. 226).

planejamento, poderá analisar se estes são compatíveis com o porte e a movimentação da empresa, e encontrando alguma incompatibilidade, elencar as providências que deverão ser tomadas.

Dentre estes relatórios, podemos citar o Balanço Patrimonial de 2014 e 2015, onde estão representados os bens, direitos e obrigações da empresa Le Biscuit.

Para levantamento do Balanço Patrimonial, foi elaborada a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), onde serão demonstradas as Receitas, os Impostos Incidentes sobre as Vendas, o Custo, o Lucro Bruto, as Despesas Operacionais e não Operacionais, dentre outras atividades.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Alexandre da Silva. **Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FRANCO, Hilario. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

IUDICIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LE BISCUIT. Disponível em: <<http://lebiscuit.com.br/lojas/>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

OSNI, Moura Ribeiro. **Contabilidade Básica**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PAMPLONA, Edson de O. A contabilidade Gerencial. São Paulo: [S.n.], 1998.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade Gerencial e Societária: origens e desenvolvimentos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/>>. Acesso em: 17 maio 2017.

VASCONCLOS, Charlyton. **Origem da Contabilidade Gerencial**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/origem-da-contabilidade-gerencial/27745/>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

16 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Deusiane Santos de Jesus
Elaine Maciel dos Santos
Gecilene Ferreira Santos
Ítalo Kim Kanomata Silva
Karen Alves dos Santos
Livânia de Azevêdo Santos
Luis Henrique Meneses Cruz Grego

RESUMO

A motivação surge a partir da necessidade que o ser humano tem de receber recompensas, tanto financeiras quanto de auto realização, pelo bom desenvolvimento das atividades em uma organização. As pessoas precisam de motivos para trabalhar, se dedicar, aprender, se comprometer e buscar as metas estipuladas e almejadas. A motivação é de suma importância, não só nas organizações, mas sim na vida de cada um de nós. Este trabalho tem como objetivo mostrar o valor dos fatores de motivação aos profissionais no ambiente de trabalho, revelando as condições básicas oferecidas para um bom desempenho das atividades às técnicas elaboradas para tornar o local de trabalho um lugar agradável e de boa convivência.

Palavras-chave: Motivação. Organizações. Necessidade. Incentivo. Teorias.

ABSTRACT

The motivation arises from the need that the human being has to receive rewards, both financial and self-realization, for the good development of activities in an organization. People need reasons to work, to dedicate themselves, to learn, to commit and to reach the goals stipulated and desired. Motivation is of paramount importance not only in organizations, but in the life of each one of us. This study aims to show the value of motivation factors to professionals in the work environment, revealing the basic conditions offered for a good performance of the activities to the techniques designed to make the workplace a pleasant place and good coexistence.

Keywords: Motivation. Organizations. Need. Incentive. Theories.

16.1 INTRODUÇÃO

O comportamento está relacionado com a motivação, que é ocasionado por necessidades existente no indivíduo, que se orienta em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. O homem é considerado um ser dotado de necessidades que se alternam ou progridem, conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo. O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Em um ambiente de trabalho em que as situações se repetem com frequência, gerando acomodação e certa resistência por parte dos profissionais à realização dos mesmos afazeres diariamente, faz-se necessária à motivação.

16.2 O QUE É MOTIVAÇÃO?

É possível definir motivação através deste trecho:

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (MAXIMIANO, 2011, p. 235).

Podemos dizer que motivação é o que leva a incentivar o ser humano a algo, esse comportamento pode ser gerado através do entusiasmo que pode muito nos motivar ou simplesmente não. Não há um estado geral da motivação, que leve uma pessoa entusiasmar-se por tudo. A motivação tem três propriedades que são elas: à intensidade (força dos motivos), o tempo (permanência da motivação) e a direção (objetivo do comportamento motivado) (MAXIMIANO, 2011).

Na área de Administração, o estudo da motivação para o trabalho é de suma importância, ela tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Maximiano realizou pesquisas e citou:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (MAXIMIANO, 2011, p. 237).

Motivação para o trabalho se trata de uma situação da mente, o desempenho no âmbito de trabalho é devido um resultado que a pessoa consegue mediante de algum esforço em busca do seu objetivo (MAXIMIANO, 2011).

Motivação é sem dúvida o melhor para aqueles que desejam algo que venha diferenciar na sua vida. “A motivação é específica. Você pede estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje à noite – ou o contrário. Não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a entusiasmar-se por tudo” (MAXIMIANO, 2006, p. 268).

Nem sempre estamos dispostos a buscar aquilo que satisfaça nossos desejos e nossas vontades, sobre determinado objetivo. Claro que, se você tiver, irá fazer certas coisas com mais dedicação.

Certamente nos seres humanos sentimos mais prazer em fazer algo, quando recebemos certa motivação. “A motivação está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades. Motivação é uma das chaves para a compreensão do comportamento humano age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a ação” (CAMPOS, 2008).

Nós seres humanos, sempre estamos levando em conta tudo o que satisfaz nossa vontade, queremos sempre conseguir algo que desejamos, mesmo quando não há certa necessidade sobre aquilo.

Funcionário motivado, sem dúvida significa melhor rendimento e desempenho no seu local de trabalho. “A motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento tem se provocado fature de extrema importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma sinergia maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais” (CONVENIA, 2008).

O profissional motivado no seu local de trabalho estará sempre disposto a concordar em fazer o que lhe é pedido, sem que reclame. Com toda certeza, ele irá se desempenhar melhor em suas atividades, sendo estas em equipe ou individual.

16.3 IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Sacrifício e compromisso nas organizações. É de suma importância o empenho dos funcionários na empresa.

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos (BERGAMINI, 1997, p. 25).

Todas as empresas passam por dificuldades principalmente na área da organização, que de fato é uma área bastante importante e tem que ser exercida com atenção, mesmo assim com dificuldades, os membros da empresa dão o seu melhor no cargo aqui a eles for confiado (BERGAMINI, 1997).

O problema do comportamento humano nas organizações sempre existi devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

No momento em que as empresas já não precisam se preocupar tanto com dificuldades tecnológicas por causa das máquinas inteligentes, tampouco com os recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável é que se reconhece que o sucesso esperado não tem sido possível atingir (BERGAMINI, 1997, p. 25).

Sim, muitas vezes a tecnologia é boa e ajuda muito nas organizações das empresas, mas nem sempre é bom confiar pois elas podem nos deixar na mão, tudo deveria ser melhor e não está sendo, as raízes desses problemas são mais profundas do que se possa imaginar (BERGAMINI, 1997).

Valorização de cada tipo de motivação e o reconhecimento de preferência.

Como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de formar justa as suas intensões ou motivos. Mesmo aqueles que convivem em estreita relação de amizade, muitas vezes não entendem porque o outro valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas atitudes (BERGAMINI, 1997, p. 29).

Cada um faz o que for melhor para si, o que lhe satisfaz, sabemos que existe vários tipos de motivação, no meu caso o que me motiva são os meus pais, diferente de algumas pessoas é a motivação que me leva para frente, e para uma empresa crescer, os membros dela precisam ser motivados, com a motivação que lhe aprazo (BERGAMINI, 1997).

16.4 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Podemos dividir os motivos existentes em nós, em duas formas bem complexas que se combinam para influenciar o desempenho (motivação). Esses motivos são: “Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. E os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue” (MAXIMIANO, 2011, p. 237).

O que resulta a motivação para o trabalho é uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. Os motivos internos são impulsos

de natureza fisiológica e psicológica. E os motivos externos são recompensas, oportunidades e punições que o ambiente oferece ou que a pessoa almeja. (MAXIMIANO, 2011)

16.4.1 Motivação intrínseca

A motivação intrínseca ela vem de dentro, vem do interior de cada pessoa, está alinhada ao seu interior capaz de manter ativa mesmo diante da adversidade, esse tipo de motivação independe dos fatores que os cercam, seja ele o ambiente, ou situações de mudanças, a motivação intrínseca está relacionada aos interesses individuais.

Entende-se assim que motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia, no interior de cada pessoa. A motivação interna está associada a metas, objetivos e projetos pessoais e de vida, que estimulam a pessoa a acordar todos os dias dispostos a dedicar-se a horas intensas de trabalho. Este é um tipo de motivação que está presente em todas as pessoas, pois é o que gera força para estar em movimento, conquistar, sonhar e construir sua própria história (BERGAMINI, 1997, p. 87).

Parece mais adequado considerar que a motivação do ser humano seja uma preocupação tipicamente central a toda pessoa, ela pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem as suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, que a satisfação ou insatisfação que pode oferecer fazem parte integrante de sentimentos diretamente acessíveis somente a quem experimenta. “A motivação como tem sido ele é altamente central de toda pessoa, a motivação intrínseca ela é uma força propulsora onde encontra-se em cada um” (BERGAMINI, 1997, p. 87).

A motivação interna ela vem altamente e exclusivamente da pessoa ninguém pode estimular uma atitude da outra pessoa, essa atitude ela cresce quando o indivíduo próprio se estimula.

Um pouco mais a diante complementaram suas ideias conceituando motivação da seguinte maneira” A motivação é a força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”, um a pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa (BERGAMINI, 1997, p. 87).

16.4.2 Motivação extrínseca

O problema da liberdade para Skinner está ligado às consequências desfavoráveis do comportamento do indivíduo; “A liberdade é um problema suscitado pelas consequências adversas do comportamento, mas a dignidade diz respeito ao reforço positivo” (SKINNER, 1971, p. 39).

Quanto maior a liberdade maior também a responsabilidade que devemos ter com nossas atitudes, por isso a coerência na hora das escolhas com dignidade é fundamental (SKINNER, 1971).

Deci acredita que esse conceito deixa as pessoas alienadas; “Grande parte das pessoas acham fácil aceitar que o uso da força possa encerrar uma boa gama de consequências negativas” (DECI, 1996, p. 20).

Nem sempre as pessoas que falam de controle se dão conta de que o uso da força em prol disso resulta em uma atitude de coerção (DECI, 1996, p. 20).

A motivação está ligada ao que vivemos ao longo da vida; “A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação” (LÉVY-LEBOYER, 1974, p. 150).

O que Lévy-Leboyer quis dizer foi para que se saiba a real motivação das pessoas no trabalho tem de se analisar todo o seu contexto social e suas experiências no seu cotidiano (LÉVY-LEBOYER, 1974).

16.5 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais se dividem em teorias de conteúdo e teorias de processo, onde as primeiras referem-se a “o que” motiva o comportamento humano e a segunda refere-se em “como” o comportamento é motivado (SILVA, 1992).

16.5.1 Teoria das Necessidades - Maslow

A teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow, o autor da teoria, considera “necessidade”, a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar um determinado objetivo. Maslow organizou as necessidades humanas em uma pirâmide, com cinco categorias hierárquicas, conforme sua importância:

Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 84.

- **Necessidades Fisiológicas:** necessidades de sobrevivência - alimento, água, oxigênio, sono – e também são instintivas, uma vez que nascem com o homem;
- **Necessidades de Segurança:** busca de proteção contra ameaças e privações. Mantém as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas;
- **Necessidades Afetivo-Sociais:** relacionadas ao convívio social – amizade, afeto, amor;
- **Necessidade de Estima:** desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança, de ser útil e necessário para os outros;
- **Necessidade de Auto Realização:** tendência de explorar suas potencialidades.

Depois de suprirem as necessidades fisiológicas, surgem as necessidades de segurança, que envolvem estabilidade, proteção, a ausência de medos, de ameaças, e a ausência de ansiedade. Somente depois de conseguir satisfazer essas necessidades o indivíduo consegue passar para a próxima, as necessidades de sociabilidade, onde ele passa a se relacionar, a ter intimidade, amor e afeição.

Maslow (AGUIAR 2006) considera que a não satisfação dessas necessidades provoca um sofrimento físico. A necessidade de estima está relacionada ao status, ao poder de reconhecimento, o indivíduo precisa disso para se sentir útil e necessário ao mundo, a falta de satisfação dessas necessidades gera um sentimento de inferioridade. A última necessidade, a auto realização, refere-se ao desejo de desenvolver seu potencial, está relacionado a curiosidade humana, seu desejo de compreender, de analisar e de procurar significados (AGUIAR, 2006).

16.5.2 Teoria da Expectação - Vroom

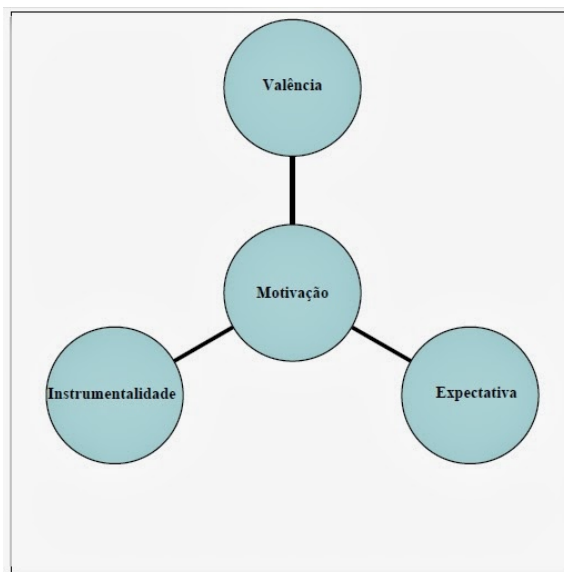
Segundo Pink (2010), a Teoria da Expectação foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom, e é baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões selecionando o que mais lhe cabe no momento.

O idealizador desta teoria definiu suposições sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos estabelecem alternativas de condutas baseados em suas perspectivas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Os componentes principais da teoria são:

Figura 2 - Teoria da Expectação, por Victor Vroom



Fonte: Grupo Formiga: Motivação (Teoria das Expectativas de Victor Vroom).

- **Valência:** a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;
- **Expectativa:** o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados;

- **Instrumentalidade:** é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

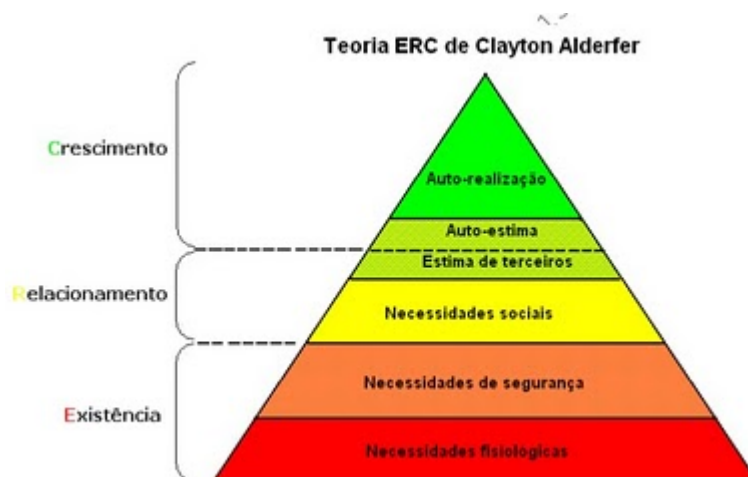
Os indivíduos optam por escolhas que se baseiam em seus ideais de reconhecimento e recompensas que ainda não foram obtidos; deve haver um período de tempo médio para que haja uma relação entre desempenho e recompensa devendo ser esta recompensa ou reconhecimento justa; assim o indivíduo sabe o que realmente se espera dele e passa a ter um melhor comportamento.

16.5.3 Teoria Erc - Alderfer

Segundo Clayton Alderfer, a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERC concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém discorda da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos.

Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer, percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existiam apenas três fatores essenciais para motivação:

Figura 3 - Teoria ERC, por Clayton Alderfer



Fonte: Clayton Alderfer e a Teoria ERC.

- **Necessidade de existência:** necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência;
- **Necessidades de relacionamento:** o ser humano tem necessidade de relacionamentos, ou seja, sociabilidade e relacionamento social;

- **Necessidades de crescimento:** necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, etc.; desenvolvimento do potencial humano.

O fundamento básico desta teoria é que as pessoas podem se mover de uma categoria de necessidade para outra, podendo ir e voltar entre elas e não ter uma ordem formal como Maslow descreveu. Neste caso quando um desejo é alcançado a pessoa passa a sentir um desejo maior por outra necessidade menos concreta (SPECTOR, 2006).

16.5.4 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe os seguintes aspectos; A satisfação no cargo e a Insatisfação no cargo, para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o “Enriquecimento de tarefas” ou “Enriquecimento do cargo”.



Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (Necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (Necessidade de estima e auto realização) (CHIAVENATO, 2003, p. 336).

É possível afirmar que a Teoria dos Dois Fatores é interessante, de modo que aponta elementos efetivos que produzem satisfação e insatisfação, sendo considerado o enriquecimento e ampliação das possibilidades que as organizações possuem.

O primeiro tipo de fator é o higiênico, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipos de chefia ou supervisão que os funcionários recebem, condições físicas, ambientes de trabalho, políticas e diretrizes das empresas, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, etc. “Os fatores higiênicos evitam a insatisfação dos empregados; se

elevam a satisfação não conseguem sustenta-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados” (CHIAVENATO, 2003, p. 333).

Esse tipo de fatura não aumenta, necessariamente, o nível de satisfação do colaborador, mas se por algum motivo ele não existir ou possuir uma qualidade ruim, torna tal colaborador mais insatisfeito (CHIAVENATO, 2003).

O segundo tipo de fator é o motivacional estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjá-los e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual com isso perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de “desmotivação”, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. “Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém quando são precários, eles evitam a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de fatores satisfacientes” (CHIAVENATO, 2003, p. 334).

Os fatores motivacionais provocam a satisfação dos trabalhadores estão voltados ao trabalho pessoal, à tarefa desempenhada a sua natureza, responsabilidade, promoção (CHIAVENATO, 2003).

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si, os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

16.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação como instrumento de desenvolvimento nas empresas, só será compreendida quando os líderes, gestores e administradores dedicarem verdadeiramente seu tempo para refletir, planejar e diagnosticar os aspectos a serem melhorados, como por exemplo, realizar pesquisas para entender as necessidades dos colaboradores, não apenas em relação ao trabalho em si, mas, principalmente, no que diz respeito às atividades pessoais e aos interesses de crescimento profissional, respeitando a individualidade das pessoas.

Assim sendo, compreendemos que o ser humano é ímpar, e que para atendê-lo em suas necessidades, primeiramente as empresas, através dos gestores diretos, precisam conhecer as prioridades, gostos e necessidades dos liderados, para assim, atenderem de forma personalizada,

cada trabalhador. Ainda que isto seja uma árdua tarefa para a gestão de pessoas, torna-se cada vez mais relevante e pertinente no mundo corporativo.

Este artigo, está longe de esgotar todas as nuances sobre o tema motivação, mas espera-se que provoque pelo menos uma reflexão mais profunda, além de despertar o interesse de outras pessoas por este tema.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada a administração: uma abordagem interdisciplinar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPOS, Marcelo Leandro de. O que é motivação?. Disponível em: <<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da Administração das Organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DECI, Edward L., RYAN, Richard M. **Motivação intrínseca e autodeterminação no comportamento humano**. New York: Plenum, 1985.

GRUPO FORMIGA. Motivação: Teoria das Expectativas de Victor Vroom. 2013. Disponível em: <<http://grupoformiga.blogspot.com.br/2013/11/motivacao-teoria-das-expectativas-de.html>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

FURTADO, Marcelo. **5 práticas para motivar seus funcionários**. 2008. Disponível em: <http://blog.convenia.com.br/cover_5_praticas_motivar_talentos_gallery/>. Acesso em: 20 nov. 2015.

LÉVY-LEBOTER, C. **Psicologia das organizações**. Paris: presses Universitaires de France, 1974.

MOVERES. **Clayton Alderfer e a Teoria ERC**. 2012. Disponível em: <<https://moveres.wordpress.com/2012/11/13/clayton-alderfer-teoria-erc/>>. Acesso em: maio 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0**: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SKINNER, B.F. **O mito da liberdade**. Rio de Janeiro: Bloch, 1971.

17 FLUXOGRAMA E SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS DE FAST FOOD

Gerson Jr
Henrique Santana
Larissa De Jesus
Wagner Lima¹

RESUMO

O presente artigo tem como tema o fluxograma e a simplificação de processos em empresas de fast food no período de um dia. Deste modo o artigo tem como objetivo geral analisar o fluxograma nas empresas A e B e a partir disto criar um fluxograma que siga a mesma linha do anterior, mas, que simplifique de modo que a empresa diminua o seu tempo atendimento ao cliente. A metodologia utilizada no estudo de caso comercial alimentício e a partir de uma pesquisa de campo, onde observamos diretamente o processo das empresas e também utilizando pesquisa bibliográfica. O resultado do estudo podemos observar que o fluxograma proposto ajudou a melhorar no quesito atendimento. Analisou-se que com esse fluxograma diminuiu tempo de atendimento e satisfação do cliente. Concluindo-se através desse fluxograma com a simplificação de processo obterão resultados satisfatórios para ambas as empresas, através do fluxograma proposto que contem 6 processos com o tempo 7 minutos, que antes era usado um fluxograma com 8 processos com o tempo de 10 a 15 minutos.

Palavras-chave: Fluxograma. Simplificação. Processo.

¹ Alunos do curso Administração, 3º semestre. E-mails: rodrigues.dj2016@gmail.com; henri.paulista10@gmail.com; wagnerljackson@gmail.com; gerson.junior.156@gmail.com.

ABSTRACT

This article deals with the flowchart and the simplification of processes in fast food companies in the period of one day. In this way the article has as general objective to analyze the flowchart in companies A and B and from this to create a flowchart that follows the same line as the previous one, but, that simplifies so that the company decreases its customer service time. The methodology used in the study of commercial food case and from a field research, where we observe directly the process of the companies and also using bibliographical research. The result of the study we can observe that the proposed flowchart helped to improve in the service question. It was analyzed that with this flowchart, customer service and satisfaction time decreased. Concluding through this flowchart with the process simplification will obtain satisfactory results for both companies, through the proposed flowchart containing 6 processes with the time 7 minutes, that used a flowchart with 8 processes with the time of 10 to 15 minutes.

Keywords: Flowchart. Simplification. Process.








17.1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo é analisar o papel do fluxograma na empresa A e B no período de 1 hora para constar a simplificação do processo. Para isso foi feita a seguinte pergunta: Qual o fluxograma mais eficiente para a empresa A e B? Tem-se como objetivo geral analisar o fluxograma na empresa A e B já os objetivos específicos são elaborar os fluxogramas da empresa de forma a simplificar os processos e entender o fluxograma das empresas. Tem como justificativa empresarial este artigo que teve seu tema escolhido porque é um tema abrangente de grande importância para o funcionamento das empresas, tem como função orientar empresas na simplificação de processo trazendo mais eficiência. O artigo tem como público alvo os empresários donos de empresas de fast food e teve como base livros didáticos. O trabalho está dividido em x partes. A primeira é a introdução com tema, problemas e a justificativa. Depois vem o referencial teórico que retrata sobre conceito e importância do fluxograma. Seguido da metodologia. Depois aplicação o fluxograma nas empresas A e B de fast food de Salvador/Ba. Finalmente resultados e conclusão.

17.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA

O Fluxograma é um diagrama utilizado para representação a sequência dos processos, através de símbolos gráficos. Diante disso o autor Oliveira (2002, p. 257) define que o Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo. Os símbolos (Quadro 1) proporcionam uma melhor visualização do funcionamento do processo, ajudando no seu entendimento. No gerenciamento de processo, tem como objetivo garantir a qualidade e aumentar a produtividade, através da documentação do fluxo de atividades, utilizando diversos símbolos diferentes para identificar os diferentes tipos de atividades.

Quadro 1 - Símbolos do Fluxograma

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: GOOGLE, 2017.

O fluxograma de processos é fundamental para se conhecer melhor o processo como um todo e para isso precisa ser bem feito. Pode ser utilizado nos mais diversos seguimentos, desde o industrial de qualquer tipo até o seguimento comercial ou serviços, e por isso existem diversos tipos de fluxograma como os de Blocos, Vantagens, Administração, Global e outros. O mais importante na criação do fluxograma é ter um grupo de pessoas dos diversos níveis dentro da empresa, desde operador que conhece o processo por dentro até o diretor que conhece o processo como um todo. Assim teremos um grupo heterogêneo e conhecedor do processo. Diante disso um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características (LINS, 1993, p. 67).

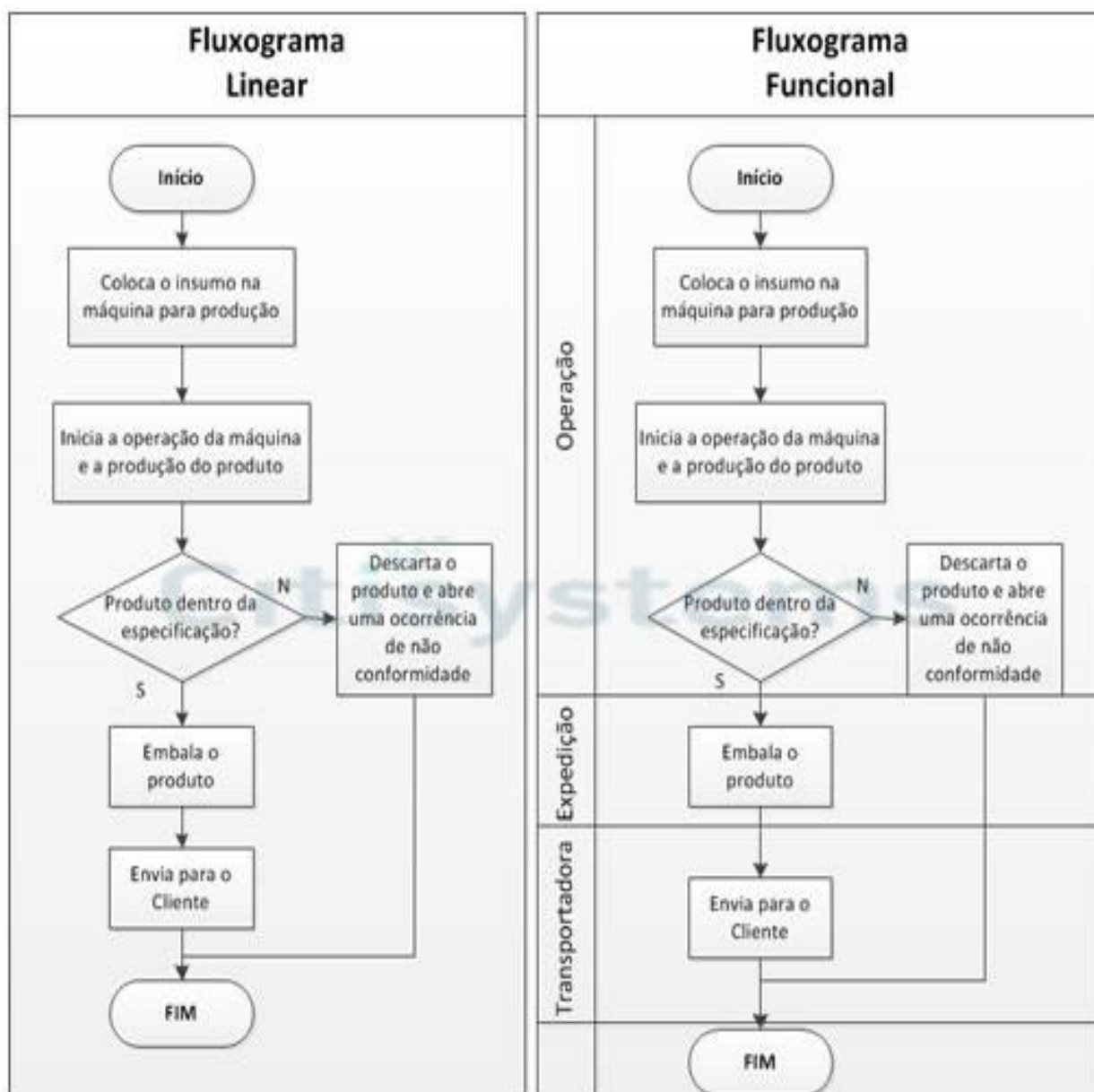
Deve-se tomar cuidado para não colocar muitas sub-etapas desnecessárias e de tornar o fluxograma poluído e de difícil entendimento, deve-se também ter um jogo de cintura para saber substituir os membros que "não" estão agregados o suficiente, que não estão interessados ou que "sabem tudo" e na verdade não sabem nada. Portanto podemos dizer que o importa é que o fluxograma seja claro e funcional, e não seja apenas algo para cumprir requisitos ou normais.

Com existência do fluxograma de processos podemos identificar pontos positivos e negativos para a simplificação e racionalização do trabalho. Os pontos positivos são capazes de elevar a capacidade e persuasão de quem faz desempenho alterar o jeito como terceiros utiliza saída especificada, motiva a equipe de trabalho, surge o compromisso de cada um, viabiliza os objetivos fixados e há motivos pelas fontes de informação e apoio disponível. Já os pontos negativos de fazer o fluxograma e de implementa-lo. Existem situações em que um

fluxograma não há como fazer determinadas alterações, há também questão de depuração, você tenta encontrar erros mais no caso de um fluxograma isso é difícil, e esse é o ponto negativo que mais gera dificuldade e confusão.

Para descrever um processo através de fluxograma existem duas formas comuns de disposição a linear e funcional (Figura 1). Fluxograma linear diagrama que mostra o passo a passo que compõe o trabalho. Esta ferramenta ajuda a identificar retrabalhos, redundâncias ou etapas desnecessárias, já o fluxograma funcional tem o objetivo de mostra o fluxo do processo atual e as pessoas ou já o fluxograma funcional tem o objetivo de mostra o fluxo do processo atual e as pessoas ou grupo envolvido. Nele é preciso linhas Verticais e Horizontas utilizadas para definir fronteiras entre as reponsabilidades.

Figura 1 - Fluxograma Linear e Funcional



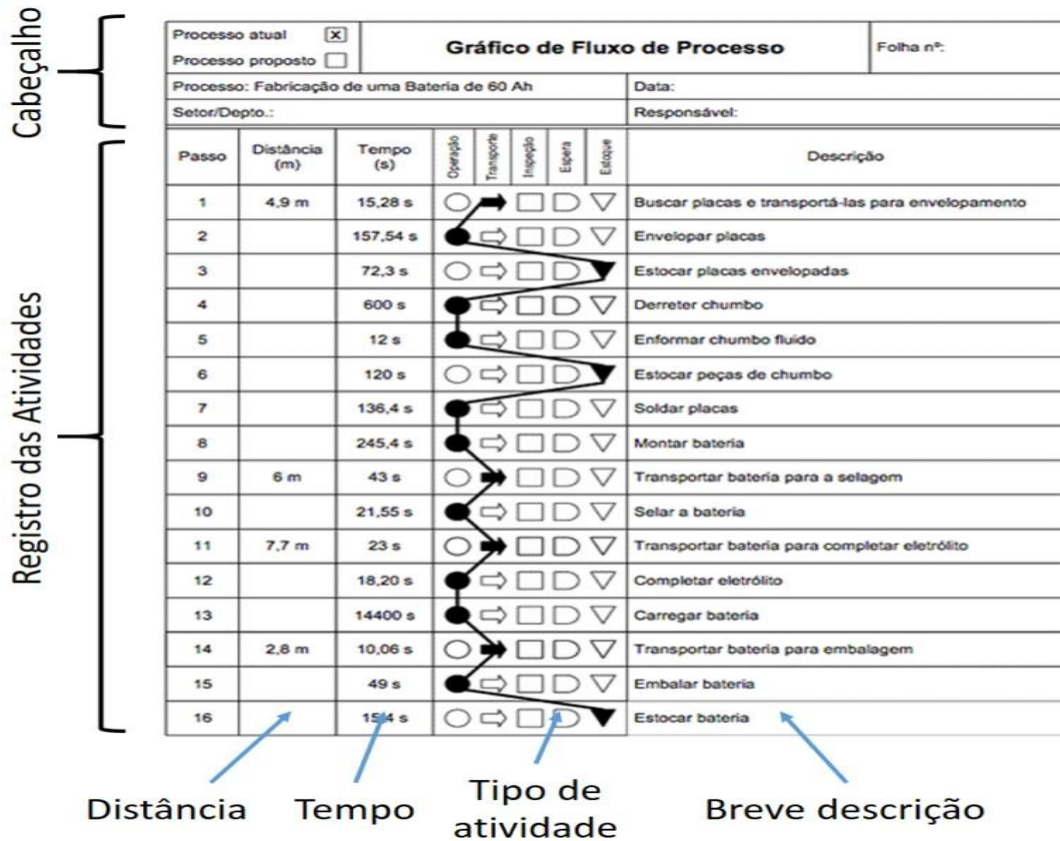
Fonte: GOOGLE, 2017.

No fluxograma de processo, basicamente, se for executado por pequenas pessoas-chaves poderá haver necessidades futuras de ajustes. Por outro lado, se a equipe for mais elevada que o necessário, poderá haver atrapalhões com as formas de pensar. É importante saber que quando um fluxograma é elaborado visando identificar melhorias no processo, deve sempre ter preocupação em pensar no processo exatamente como é e não ele deve ser. E assim só em um cenário realista é possível identificar pontos de melhorias. Portanto, ao visualizar todo o processo, a empresa poderá evitar complexidades desnecessárias, identificar gargalos ou duplicidades de procedimento.

Os fluxogramas simplificam e racionalizam o trabalho, facilitando a compreensão,

otimização e melhoria da empresa. Há também o fluxograma vertical (Figura 2) ele pode ser usado para uma finalidade. Essa ferramenta combina uma representação gráfica do processo com informações textuais e quantitativas que permitem uma análise mais detalhada e possibilita melhoria.

Figura 2 - Gráfico de fluxograma de processo



Fonte: KANAWATY, 1992.

O fluxograma vertical (Figura 2) é conhecido também como diagrama de processo, recebe esse nome por organizar as atividades de maneiras verticais, com as atividades sendo arranjadas de maneiras vertical e sequencial. O fluxograma vertical também denominado de folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo, enfatiza a sequência da rotina e é extremamente útil para a montagem de uma rotina ou procedimentos, para ajudar no treinamento de pessoal e para racionalizar o trabalho (OLIVEIRA, 2009, p. 252).

Com o cabeçalho, é possível termos fluxogramas de múltiplas páginas (Figura 3). Além disso, há espaço para registrar uma síntese do desempenho do processo, indicando a quantidade de operações de cada tipo, assim como a distância total percorrida e o tempo estimado do processo. No caso proposto, é possível registrar a economia obtida com relação ao processo

atual. Em análise do fluxograma vertical (Figura 3), a empresa pode obter melhoramentos que resultam em eliminação, combinação, reclassificação, redistribuição e simplificação dos detalhes e grupos de detalhes (ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS, 2012, p. 106).

Figura 3 - Exemplo de fluxograma vertical de processo de multiplas páginas

Fluxograma Vertical do Processo					
Código do fluxograma: 00025		Página: 01 de 01			
Objeto de Estudo / Material / Produto:	Atividade	Presente	Proposto	Economia	
	Pallets	Operação ○	3		
Processo: Recebimento e Armazenagem de Pallets	Transporte ⇨	2			
	Espera □	1			
Local: Armazém W-42	Inspeção □	1			
Método: (X) Presente () Proposto	Armazenagem ▽	1			
Formulado por: Rafael Lima	Data: 19/03/2016	Distância total (m)	420		
Aprovado por: João Silva	Data: 23/03/2016	Tempo (min)	105		

Descrição	Distância (metros)	Tempo (min)	Tipo de Atividade					Observações
			○	⇨	□	□	▽	
1 Caminhão estaciona na doca de descarregamento	-	5						
2 Descarregamento dos pallets para a área "Transit"	100	12						Caminhão médio com 10 pallets
3 Conferência do material recebido com NF e <i>packing list</i>	-	10						
4 Impressão do relatório de recebimento	20	22						
5 Levar relatório ao motorista e liberar caminhão	10	1						
6 Cadastro dos pallets no sistema e colocação de <i>tag</i> RFID	10	22						
7 Empilhadeira armazena pallets nos porta-pallets	250	30						Distância média de 25m por pallet
8 Registro do endereço onde os pallets foram colocados	30	3						

Fonte: KANAWATY, 1992.

Dependendo do propósito do estudo, podemos classificar os fluxogramas verticais em três tipos. O mesmo formulário pode ser usado para os três tipos de fluxograma descritos a seguir, o que muda é ênfase dada durante o estudo (KANAWATY, 1992).

- Fluxograma do Operador: a ênfase está no registro das atividades realizadas pelo operador;
- Fluxograma de Material: o objetivo de estudo é o material (matéria prima, peças, etc.), descrevendo como ele deve ser tratado ou manuseado;
- Fluxograma de Equipamento: registra o método de utilização de um equipamento.

Alguns pontos importantes devem ser considerados ao preparar diagramas de processo. Em primeiro lugar, ao estudar a situação atual de um processo a coleta de dados deve ser feita por meio de observações diretas, em vez utilizar a memória para tentar lembrar como o trabalho

é feito. A utilização de observações diretas aumenta o grau de detalhamento do fluxograma e torna-o mais preciso e coerente com o verdadeiro método de trabalho. Além disso, o analista deve ter muito cuidado ao preparar o fluxograma, mantendo um bom grau de organização e clareza de linguagem. Isso é vital, pois os fluxogramas poderão ser usados posteriormente para treinar novos funcionários e servir como base para a melhoria dos processos.

Quadro 2 - Motivos para simplificação de processos

MOTIVOS PARA SIMPLIFICAR O PROCESSO	
1°	Melhor compreensão de funções e metodologia.
2°	Melhorias na comunicação interna.
3°	Otimização de processos.
4°	Melhorias na qualidade de atendimento.
5°	Diminuição do número de problemas internos.
6°	Maior rentabilidade no fim do processo.

Fonte: MARIANO; DOURASOFT, 2016.

A simplificação foi elaborada para auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normais, eliminando exigências de rotina que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pela organização. Decorrer disto falamos que a simplificação do processo, é diminuir ao máximo suas atividades e tarefas, sem deixar de ser eficiente eficaz e produtivo. Por isso há motivos para ocorrer essa simplificação.

Simplificação de processos tem como objetivo diminuir ao máximo atividades e tarefas, sem deixar de ser eficiente, eficaz e produtivos, e também sem deixar entregar valor ao cliente e esse é o seu dilema. Existem técnicas de simplificação de processos organizacionais que apontam certas maneiras de diminuir tarefas e atividades que tem maior riscos de não serem executadas corretamente. Portanto, existem 5 ideias de simplificação de processos organizacionais são muitas durante uma modelagem de processos:

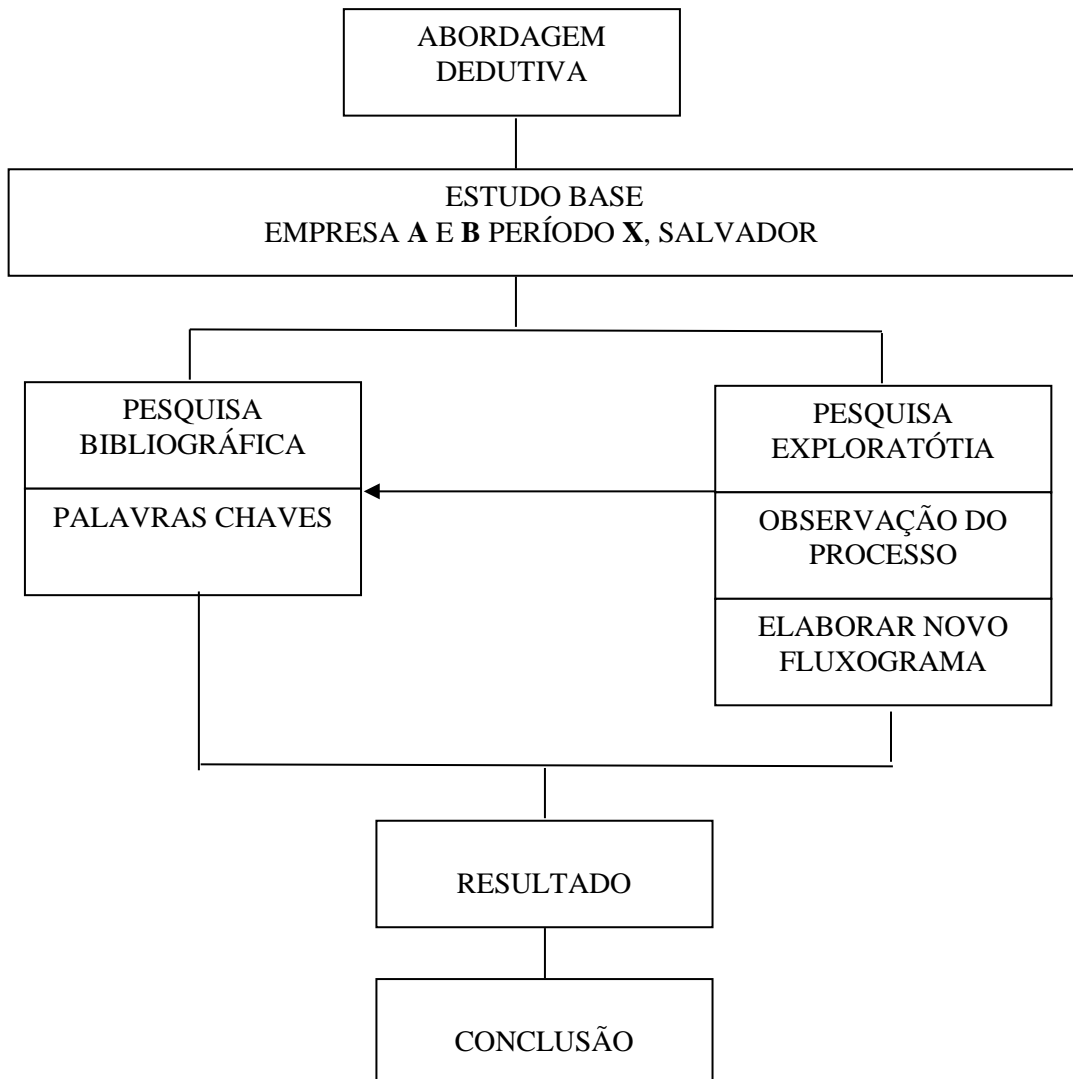
- Interação entre sistemas: quando dois sistemas ou softwares interagem entre si, deve haver trocas de dados, isso deve ser feito muitas das vezes manualmente, sujeito a erros de digitação. Para diminuir o risco de trocas de dados é criando interface de integração entre os dois sistemas.
- Autorização de processos: é a substituição de uma atividade humana por uma automatização. Dentro do conceito da integração de sistemas imagine se não fosse

necessário que o agente humano “exportasse” o arquivo. Excelente exemplo de automação de processos que pode ser melhor entendido se analisarmos um processo de autorização financeira usado por diversas empresas, veja: “Toda vez que você faz uma compra em uma e commerce, é preciso que ele imita uma nota fiscal eletrônica. Existem no mercado diversas empresas que automatizam esse processo, integrando os sistemas e evitando que um funcionário digite os dados para emissão da nota fiscal eletrônica.

- **Padronização de Processos:** A maneira mais objetiva para uma simplificação de processos organizacionais é a padronização de processos recorrentes e idênticos. Por exemplos: imagine um escritório de advocacia, lá tem diversos processos diferentes, cada um com tarefas e atividade distintas e suas peculiaridades, dependendo da instância, do tipo de causa etc. Todos eles existirá um momento em que será preciso colher e autenticar assinatura. Se este processo for padronizado (se conseguir simplificar muito as atividades da empresa).
- **Definindo Regras de Negócio:** nesse o objetivo das regras de negócio é principalmente facilitar a tomada de decisão. Elas devem ser simples, desviando o fluxo de processos sem demora ou indecisão. Um exemplo clássico é a definição de alçadas para a concessão de empréstimos em bancos. A regra do negócio é simples: até o montante de mil reais, o gerente da agência pode conceder o empréstimo sozinho, acima disso, precisa consultar seu diretor.
- **Terceirização:** já foi moda e hoje está de volta no contexto, devido as facilidades de comunicação e interação entre profissionais com uso de tecnologias. Dois exemplos dessa simplificação de processo organizacional é a disseminação de uma empresa (que presta um serviço que antes era feito na empresa) e a quantidade de profissionais terceirizados que trabalham.

17.3 METODOLOGIA

Figura 4 - Metodologia aplicada



Fonte: Elaboração própria, 2017.

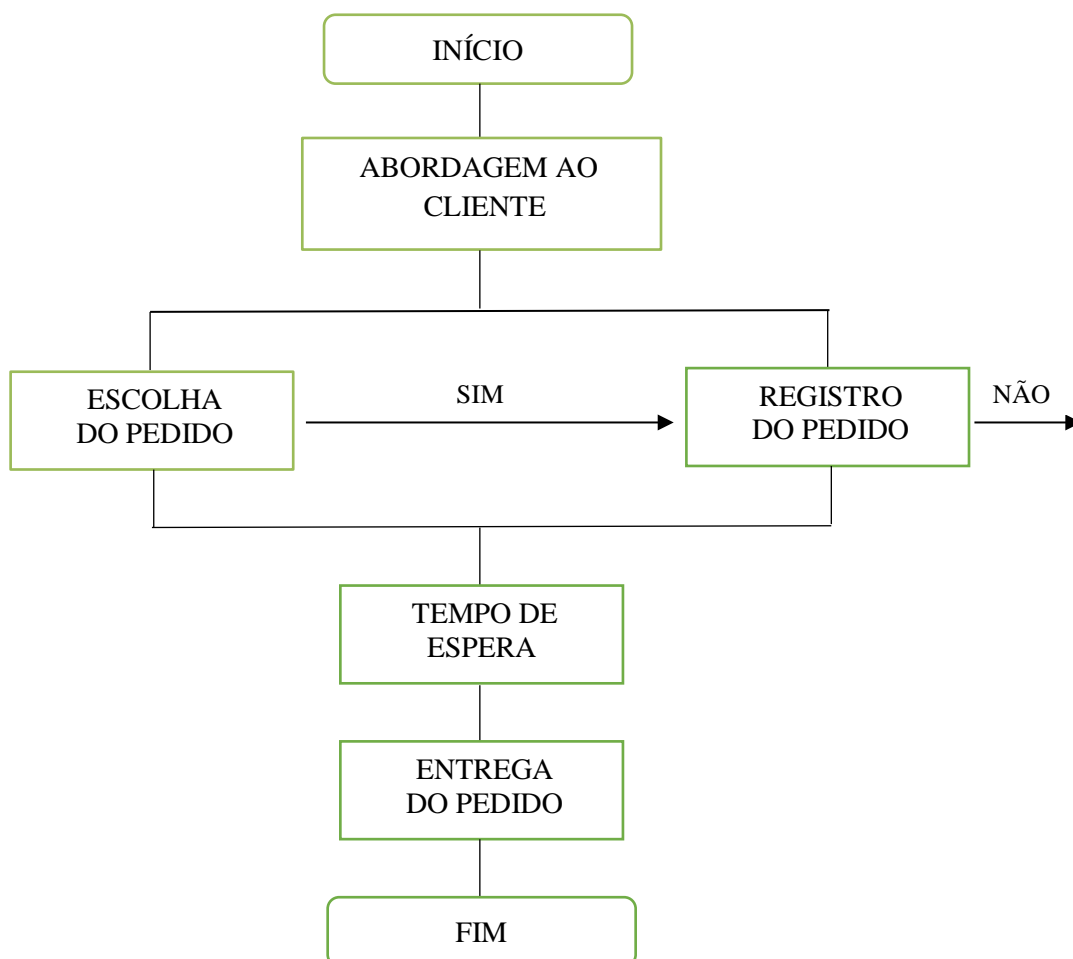
Ao analisar duas empresas A e B, ambas redes de fast food bem conhecidas no Brasil, no período de uma hora em um final de semana, vemos que o atendimento da empresa A, é mais rápido que na empresa B. Verificamos que o atendimento da Empresa A não precisa de senhas e é em fila única, enquanto na empresa B, usa-se senha. Mas o atendimento da empresa B é mais confortável comparado a empresa A.

- Empresa A: O tempo de espera em média varia de 5 a 10 minutos.
- Empresa B: O tempo de espera em média varia de 10 a 15 minutos.

Diante disso em pesquisa no local, analisamos que os clientes opinaram que apesar de a espera ser um pouco desconfortável, por terem que esperar em pé eles preferem a empresa A por conta de ser menos tempo de espera.

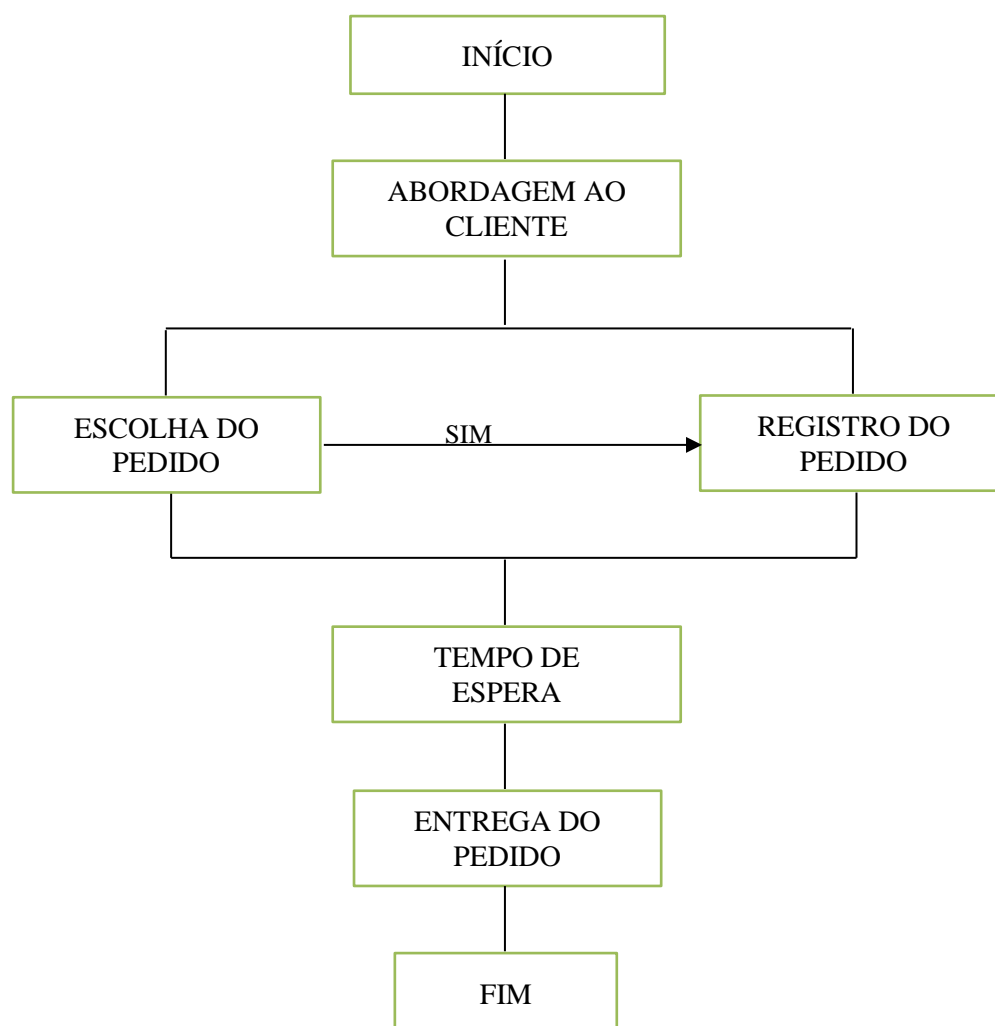
17.4 APLICAÇÃO DO FLUXOGRAMA NA EMPRESA A E B PARA SIMPLIFICAR PROCESSOS

Figura 5 - Fluxograma atual da empresa



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Figura 6 - Fluxograma proposto



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O fluxograma proposto (Figura 6) serve para ambas as empresas, tanto para diminuir o tempo de espera do cliente, como para agilizar o produto à ser entregue, quanto à mão de obra da empresa.

17.5 RESULTADOS

O fluxograma proposto (Figura 6) serve para ambas as empresas, tanto para diminuir o tempo de espera do cliente, como para agilizar o produto à ser entregue, quanto à mão de obra da empresa. O atendimento ao cliente foi agilizado por conta das duas filas que foram criadas, a partir disso, o registro de pedido começou a ser agilizado, com isso as empresas conseguem atrair mais clientes através deste novo sistema de pedidos. Portanto sai ganhando a empresa dona do sistema e os clientes, pois traz satisfação ao cliente e lucro para empresa fora mais divulgação de sua logomarca.

17.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o fluxograma da empresa A e B encontramos vários fatores que diminuía a eficiência no atendimento ao cliente e assim agilizaríamos esse processo, ao percebermos isso, criamos um fluxograma mais simples que ajuda na simplificação do processo. Portanto usamos o fluxograma proposto por nós (Figura 6) para adquirir a melhoria na empresa, e assim podendo entender o funcionamento concreto e a adaptação do sistema utilizado. Com isso podemos observar que se todas as empresas utilizaram os fluxogramas parecidos que simplificassem o processo, teriam mais resultados favoráveis a empresa.

REFERÊNCIA

ANDREOLI, Fernando Rossini; PASQUOTTO Tais. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

KANAWATY, G. **Introduction to work study**. Geneva: International Labor Organization, 1992.

D'ASCENÇÃO, Luiz. **Organizações, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas 2007.

KRAJWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHORTA, Manoj. **Administração de Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

18 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Deivison Moreira
Debora Cruz,
Gerson Jr
Henrique Santana
Larissa Rodrigues
Luana Oliveira
Silmara Brito
Wagner Lima¹

RESUMO

O presente artigo tem como tema gestão de recursos humanos. Deste modo o artigo tem como objetivo analisar o problema de gestão de recursos humanos na empresa Librapred, a partir disso criar-se um PDCA que siga a ser solucionado os seguintes problemas, seguidos para a satisfação da mesma. A metodologia utilizada no estudo de caso empresarial e a partir de uma pesquisa de campo, onde se observa o funcionamento direto e também utilizado pesquisa bibliográfica. O resultado do estudo pode-se observar que o PDCA seria um ponto de melhoria para o devido problema. Analisou-se que ao aplicar o PDCA melhoria o atendimento e algumas funções do RH. Concluindo-se através desse PDCA obterão resultados satisfatórios para a empresa.

Palavras-chave: Gestão. Recurso. PDCA.

¹ Alunos do curso Administração, 3º e 4º semestre. E-mails: rodrigues.dj2016@gmail.com; henri.paulista10@gmail.com; wagner1jackson@gmail.com; gerson.junior.156@gmail.com; deivison.moreira@gmail.com; sil_2099@gmail.com; bnluana@gmail.com; debymdc@gmail.com.

ABSTRACT

This article deals with the management of human resources. In this way the article aims to analyze the problem of human resources management in the company Librapred, from this to create a PDCA that will continue to solve the following problems, followed to the satisfaction of the same. The methodology used in the business case study and from a field research, where the direct operation is observed and also used bibliographic research. The result of the study can be observed that the PDCA would be an improvement point for the due problem. It was analyzed that when applying the PDCA improvement the attendance and some functions of the HR. Concluding through this PDCA will obtain satisfactory results for the company.

Keywords: Management. Resource. PDCA.

18.1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo é analisar a Gestão de Recursos Humanos. Para isso foi feita a seguinte pergunta: Qual o melhor sistema de resolução de problemas para a empresa Librapred? Tem-se como objetivo geral analisar o problema da gestão de recursos humanos da empresa Librapred já os objetivos específicos elaborar o PDCA da seguinte empresa e entender a sua gestão. Tem como justificativa empresarial este artigo que teve seu tema escolhido porque é tema abrangente de grande importância para o funcionamento da empresa, tem como função orientar a empresa no funcionamento do seu PDCA. O artigo tem como público alvo as empresas de gestão de condôminos e teve como base em livros didáticos. O trabalho está dividido em 6 partes. A primeira é a introdução com o tema, problemas e justificativas. Depois vem o referencial teórico que retrata sobre o conceito e a importância do PDCA. Seguido da metodologia. Depois com o resultado com PDCA na empresa Librapred de Salvador/BA. Finalmente as considerações finais.

18.2 CONCEITO

Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou administração de recursos humanos, é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações. O sistema de recursos humanos é composto basicamente pelas funções de recrutamento ou captação, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção: remuneração e benefícios. Considera que o modelo de recursos humanos mais prático é o da Administração Científica de Taylor e da Escola de Relações Humanas, buscando adaptar as pessoas para o sistema de trabalho Taylorista.

Quadro 1 - A divisão da gestão de pessoas

Gestão de Pessoa	
1°	Provisão de recursos humanos;
2°	Aplicação de recursos humanos;
3°	Recompensar pessoas;
4°	Manutenção de recursos humanos;
5°	Desenvolvimento de recursos humanos;
6°	Monitoração de recursos humanos.

Fonte: GOOGLE, 2017.

A gestão de pessoas ou recursos humanos é um assunto estratégico e desafiador, visto por muitos como preceito, ambiente e teorias para seu melhor desempenho. Segundo Chiavenato (1999) gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Chiavenato (2004) ainda afirma que “cada uma das partes depende da outra. Sem organizações e sem pessoas não haveria a gestão de pessoas”. Ainda hoje, a gestão de pessoa enfrenta desafios para alinhar as pessoas. Deste modo dizer que nos próximos anos as tendências de gestão de pessoas estão voltadas ao RH.

“A comunicação é o processo de transmissão de informação e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos” (SILVA, 2004, p. 3). No processo de gestão de pessoas o uso correto da comunicação garante uma melhor adesão nas ações da organização, evitando assim erros de interpretação e de avaliação. Já Viera, Ikissima, Gomes, e Assis Junior (2004) a importância da comunicação na organização e para auxiliar os membros para que possam ter boas relações interpessoais, nas quais possibilitem melhor convivência e compreensão de seus companheiros.

Se a boa comunicação é importante e facilita o desenvolvimento das atividades, falhas na comunicação pode atrapalhar no desenvolvimento de todos, a falta de informações ou as informações transmitidas de maneira errada pode causar transtorno e levar a organização ao descrédito, tanto no âmbito interno quanto externo (JACOMINI, 2011). A maior falha na comunicação está relacionada a desapropriação da fala, portanto era de grande importância que a organização investe-se nos meios de comunicação adequados e treinamentos para que seus funcionários se adequassem ao mesmo.

Figura 1 - A má interpretação do boato



Fonte: GOOGLE, 2017.

Um dos fatores motivador é o reconhecimento do bom desempenho que ocorre por meio de devolutiva. O funcionário quer ser reconhecido pelo trabalho que realiza, quer se sentir valorizado pelo seu bom desempenho. Proporcionar crescimento, desenvolvimento e perspectiva de progressão no futuro, também é o fator motivacional importante, pois o funcionário se sente mais entusiasmado a trabalhar quando a organização oferece oportunidade de capacitação. Para Chiavenato (2000, p. 164) “motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.”

O subsistema de provisão de recursos humanos refere-se a recrutamento e seleção de pessoal, como um sistema aberto, a organização interage como um mercado de recurso humano sofre profunda influencias do mercado de trabalho. Para Chiavenato (2009, p.169) “o recrutamento avulta como um sistema que visa a atrair candidatos nas fontes de recrutamento identificadas e localizadas no mercado de recursos humanos”. O processo de recrutamento começa com a emissão da requisição de empregado: o órgão requisitante (linha) é quem toma decisão de recrutar candidatos. O órgão de recrutamento é quem escolhe meios, recrutamento interno, externo ou misto, no sentido de obter as maiores vantagens no processamento. O recrutamento externo pode utilizar uma ou mais das seguintes técnicas: arquivos de candidatos, indicação de candidatos pelos empregados, cartares na portaria, contatos com sindicatos, associações de classes, escolas e universidades, etc.

Em recursos humanos a seleção de pessoas nas organizações é uma escolha do candidato com os melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinadas tarefas dentre todos os candidatos recrutados por meio de técnicas de análise, avaliação e comparação de dados (Chiavenato, 2009, p. 193).

É um processo decisório baseado em fontes confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização. A seleção de pessoas é uma atividade de responsabilidade do sistema de gestão de pessoas, que tem por finalidade escolher candidatos ao emprego recebidos pelo setor de recrutamento para o atendimento das necessidades internas da empresa. Chiavenato (2009, p. 193) “A seleção de pessoas é um processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo versus característica oferecidas pelos candidatos.”

A seleção também é um processo de decisão e escolhas e pode utilizar três alternativas de modelos: colocação, seleção e classificação o primeiro passo do processo seletivo consiste na obtenção de informações sobre o cargo a preencher (pela análise do cargo, da requisição de empregado etc.) o segundo passo consiste na obtenção de informações sobre o candidato, pela aplicação de técnicas de seleção: como entrevista, as provas de conhecimento ou de capacidade, os testes psicológicos, testes de personalidade e as técnicas de simulação. A avaliação dos resultados da seleção pode ser feita por meio de certos indicadores. Contudo, as decisões sobre recrutamento e seleção para gerentes e suas equipes. “Para conhecer o conteúdo de um cargo, torna-se necessário descrevê-lo” (Chiavenato, 2009, p. 230).

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que tornam distintos de todos os demais cargos existentes na organização. A descrição de cargos (Figura 2) representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para execução dessa atribuição ou tarefa. Feita a descrição, segue-se a análise de cargo. Em outros termos, identificado o conteúdo do cargo, o passo a seguinte é analisar o cargo em relação aos requisitos que ele impõe ao seu ocupante.

Figura 2 - A descrição e análise de cargo

Modelo de Descrição de Cargo	
Descrição de Cargo	Data da emissão:
	Data da revisão:
Diretoria:	Departamento:
Cargo:	Código do Cargo:
Nível:	Reporte para:
Missão do Cargo:	
Relações:	
Qualificações:	
Responsabilidades:	

Fonte: GOOGLE, 2017.

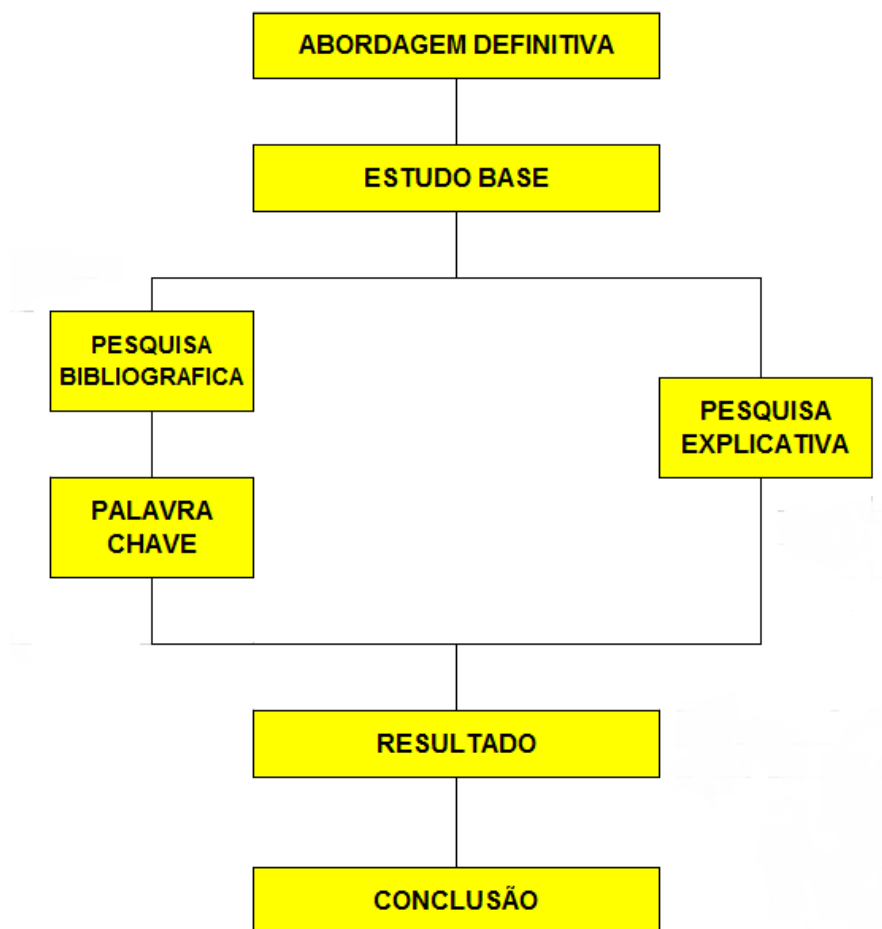
Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas atribuições que ocupantes desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõe, ao ocupante. Em outros termos, quais são os requisitos intelectuais e físicos que ocupante deve ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante. Em geral, a análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre ampliadas a qualquer tipo ou nível de cargos (CHIAVENATO, 2009, p. 231):

- Requisitos mentais: considera as exigências dos cargos no que se refere aos requisitos mentais que ocupantes deve possuir para poder desempenhar adequadamente o cargo.
- Requisitos físicos: considera a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físicos e mental requeridos e a fadiga provocada.
- Responsabilidade envolvidas: considera a responsabilidade que ocupante do cargo, além do desempenho normal de suas atribuições, tem com relação à supervisão direta ou indireta do trabalho de seus subordinados.
- Condições de trabalho: considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a risco.

A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Apesar de ser uma responsabilidade de linha, é uma função de staff, em algumas empresas; a avaliação do desempenho pode ser um encargo do supervisor direto, do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2009, p. 247).

A entrevista de avaliação do desempenho com o empregado avaliado constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de retroação (*feedback*) e que reduz as dissonâncias entre o superior e o subordinado (CHIAVENATO, 2009, p. 247).

18.3 METODOLOGIA



Fonte: Elaboração própria, 2017.

18.4 ESTUDO DE CASO

Fundada em 1990, a Librapred surgiu de uma necessidade no mercado vislumbrada pelo seu Diretor, Antônio Cláudio Alencar, que na ocasião era síndico do condomínio onde morava e percebeu que não existiam empresas especializadas em administrar condomínios.

Oferece assessoria completa na administração de condomínios, com soluções de gestão condominial diferenciadas e flexíveis, nossos serviços e produtos são pensados para facilitar o dia a dia do síndico e dos condôminos. A atuação da Librapred concentra-se na satisfação dos condôminos com os serviços executados, em razão dos princípios alicerçados nos pilares da ética, do atendimento personalizado ao cliente e na transparência.

Busca-se a valorização do empreendimento e suas áreas comuns, assegurando o funcionamento de todas as suas estruturas, sistemas e equipamentos. Coloca-se a disposição de nossos clientes profissionais especializados nas áreas de operação financeira e administrativa para garantir eficiência em todos os processos, redução de custos e o aumento na qualidade dos serviços prestados.

A empresa Librapred tem como missão “Garantir aos nossos clientes serviços de administração condominial com a mais alta qualidade, eficiência e segurança, buscando uma melhoria contínua” e como objetivo “Ser uma empresa referência em qualidade de atendimento, pessoas e processos, buscando sempre os melhores resultados para os clientes”. Traz como valores a ética, transparência, atendimento personalizado, inovação - busca soluções novas e diferentes, aprimoramento contínuo – acredita-se que os processos precisam ser revistos e melhorados sempre. Valorizar, apoiar e tratar com gentileza, educação, atenção e sem distinção os colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros; acredita-se que o resultado do trabalho em equipe é maior do que a soma dos esforços individuais, compromisso - cumprir compromissos assumidos com clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros.

A empresa libra ela tem 4 setores em que o mesmo são (Financeiro, Rh, contabilidade e o setor de atendimento). Verifica-se quais são os setores que estão precisando de funcionários ou de um auxílio de algum profissional. Se for no setor de atendimento, podemos colocar o mesmo como auxiliar de escritório, telemarketing e recepcionista. Pois o mesmo tem as funções de atendimento ou cliente, organização com documentos e algumas informações de como funciona as movimentações dentro da empresa, podem chamar o setor de atendimento um dos principais da nossa empresa, pois é de lá que pegamos várias informações para q consigamos deixar o ciclo de nossa empresa fluir com mais nitidez. Se for no Setor Financeiro podemos chamar alguém com formações ou especializações na área por exemplo: analista financeiro, auxiliar financeiro e Cobrança dentre outros e o mesmo ocorre com os setores do Rh e Contábil.

Na Libra a contratação envolve algumas obrigações para a empresa e também para o funcionário que está sendo contratado. O empregado ao ser admitido deve realizar o exame

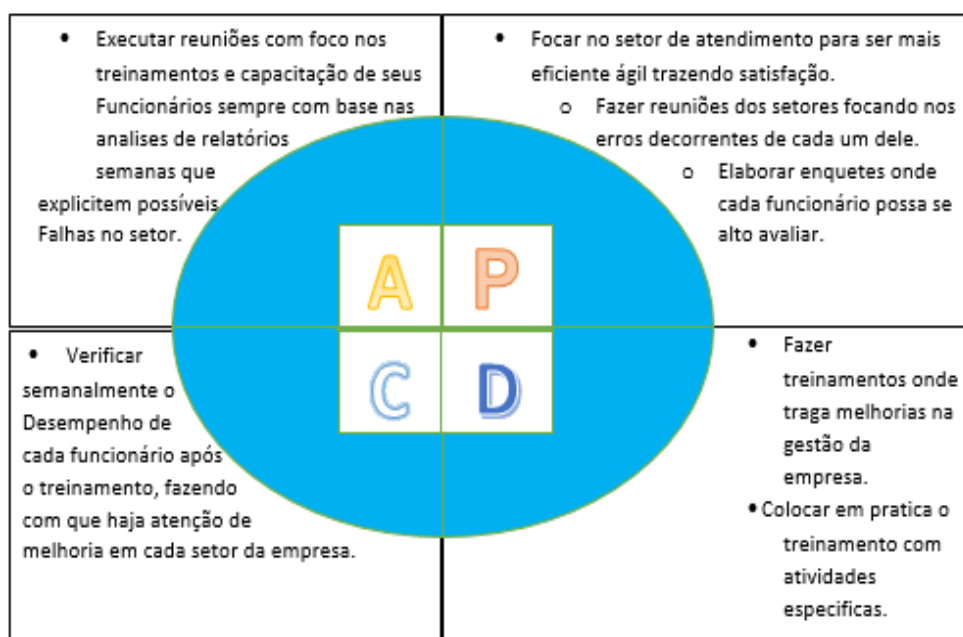
médico admissional em que sempre enviamos para a CTI (clínica do trabalho Itaigara). Depois passar por uma rotina especial junto à empresa que inclui o recebimento da Carteira de Trabalho para as devidas anotações, devendo devolvê-la em 48 horas. Na empresa o fim de um contrato por prazo indeterminado é feito de duas maneiras: demissão sem justa causa ou demissão com justa causa.

Caso o funcionário for demitido sem justa causa o mesmo tem direito à receber o seguinte: saldo de Salário, ou seja, remuneração devida até a data da rescisão; aviso prévio: um mês de salário, no qual o empregador pode exigir ou não a prestação de serviços, porém nós da libra sempre fazemos o melhor para nossos empregados, pois sem eles não seríamos o que somos hoje com isso pagamos também os valores correspondentes as férias que seriam devidas conforme o tempo que o empregado trabalhou, ainda que não tenha fechado um ano (com o adicional de $\frac{1}{3}$); 13º salário correspondente ao tempo de duração do contrato e levantamento dos valores depositados na conta vinculada ao FGTS, acrescidos de multa de 40% desse valor. Já quando é em uma demissão por justa causa, não são devidos aviso prévio e multa do FGTS.

Nesse momento na demissão é realizado o exame médico dimensional com o propósito de oferecer garantias para o empregado e o seu antigo empregador, garantindo que no ato da demissão ele esteja com plenas condições de encerrar o seu contrato de trabalho para seguir em busca de uma nova oportunidade no mercado de trabalho, pois como citamos sempre estamos pelo lado do empregado sendo bom ou não.

Na empresa sempre estamos um ajudando o outro sempre um verificando o outro para que todos continue evoluindo, ao final do mês podemos verificar ou até presentear o funcionário do mês. Nossas avaliações são diárias, pois como somos uma empresa de gestão de condomínios, não podemos deixar os serviços pararem, então sempre estamos verificando todos os setores para que nada o faça perde a qualidade no serviço.

Figura 3 - PDCA da empresa _____



Fonte: GOOGLE, 2017.

O modo que a informação foi passada para esse artigo, verifica-se que a empresa atuar com 4 setores (Rh, Financeiro, Contabilidade, Atendimento). Ao verificar o setor de atendimento, foca-se no modo em que se sobrecarrega uma única pessoa para as demandas utilizadas, ou seja, a ser usado a função de atendimento telefônico para ser resolver um problema interno ou externo de um cliente em um determinado condomínio usa-se a mesma pessoa para resolver e responder. No caso poderia usar telefone apenas para receber o tipo de problema, e outra pessoa ficaria à mercê de resolver o problema via e-mail.

A empresa trabalha com condomínios, portanto, qualquer informação obtida por determinado setor deve ser passada para os demais setores, para que não possa haver conflitos de informações. A má comunicação é um fato a ser resolvido, a empresa trabalha diretamente e indiretamente com seus clientes e a falta de atenção na fala pode prejudicar. Toda empresa deve “ouvir mais e falar menos”, principalmente onde satisfação do seu cliente e seu principal foco. A falta de atenção na escuta pode gerar certos prejuízos, então focar na motivação de seus funcionários para trabalhares de bom humor será um fator dessa melhoria.

Voltados ao setor financeiro e contabilidade, não teve nenhuma situação onde houvesse problemas para ser solucionados.

18.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel desta pesquisa revela um horizonte desconhecido de muitos, traz clareza a alguns e deixam ainda muitas dúvidas. Não pode negar que ainda existe grandes problemas, mesmo quando se é dito o contrário. Apesar desta organização estar se empenhando para uma equalização na prestação de seus serviços ao cliente, existem sim pessoas que possuem dificuldades para realizar sua função, deixando atrapalhar todo um contexto organizacional, onde são necessárias algumas mudanças em todo quadro funcional.

Ao analisar a gestão de recursos humanos na Librapred, evidenciou-se vários problemas em que atrapalhavam o funcionamento dentro da empresa, percebendo isso, foi elaborado um ciclo PDCA para organizar melhor a gestão e o funcionamento de cada setor. Assim, se instalaria um novo sistema de gestão acompanhado com a melhoria funcional da mesma, assim, seria um novo sistema a ser instalado para resolução de problemas futuros.

Não podendo deixar de lembrar que o meio empresarial é também um meio social. Todo funcionário irá trabalhar mais satisfeito quando seu lado pessoal estiver bem e seu ego elevado.

Toda organização empresaria tem que atentar para o lado pessoal no seu interior da estrutura organizacional. Ambientes corporativos abertos, tem que ser criados a fim do entendimento do outro. Três principais quesitos são fundamentais para iniciação em qualquer programa organizacional de valorização e igualdade do todo: A ajuda mútua, as informações generalizadas sem qualquer distinção e os benefícios igualitários.

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos**: O capital humano nas organizações. São Paulo: Elsevier, 2009.

ASSIS JUNIOR, Rui de; GOMES, Rosinaldo. Pontes; IKISSIMA, Marina Schmid; VIEIRA, Alberto Abreu. **A importância das habilidades de relacionamento interpessoal nas empresas prestadoras de serviços**. 2004. 44f. Monografia (Especialização em Administração de Serviços) – Núcleo de Pós-graduação – UFBA, Salvador, 2004.

JACOMINI, Luciana. O papel da comunicação nas organizações. **Revista Ver. Npi/Fmr.** Faculdade de Agudos - FAAG, set. 2011.

19 TEORIA DOS DOIS FATORES NA EMPRESA POSTO DE GASOLINA

Carla Michelle Matos Almeida
Fernando José dos Santos Junior
Lille Inacia Kneip Carreira
Maria Heloisa Paixão dos Santos
Renata Pinto Silva
Taliane Moraes dos Santos¹

RESUMO

O tema Teoria dos Dois Fatores neste artigo tem o objetivo de analisar como ocorre a aplicação da teoria no Posto de Gasolina, em novembro de 2017 e definir os pontos positivos e negativos de teoria aplicada na empresa. Para a realização do artigo foi feita pesquisas bibliográficas, dos autores (CHIAVENATO, 2001; MAXIMIANO, 2006; MONTANA E CHARNOV, 2010; REBOUÇAS, 2012; ROBBINS, 1990; SILVA, 2001), e pesquisas descritivas através de pesquisa de campo realizada no dia 06/11/2017, no Posto de Gasolina, pelos autores da pesquisa. A partir da pesquisa conclui-se que os funcionários da empresa, estão mais satisfeitos com os fatores extrínsecos, isso porque não executam atividades que condizem com seus objetivos.

Palavras-chave: Teoria dos Dois Fatores. Empresa Posto de Gasolina.

¹ Bacharelado em administração de empresas, na Faculdade FACSAL, 2º semestre. E-mails: carla18cmini@hotmail.com; jotta.jr@hotmail.com; lillekneip@hotmail.com; heloisaaagata3@gmail.com; renata.12biz@hotmail.com; talianemorais@hotmail.com.

ABSTRACT

The Theory of Two Factors theme in this article aims to analyze how the application of the theory occurs in the Gas Station in November 2017 and define the positive and negative points of applied theory in the company. For the accomplishment of the article, bibliographical researches of the authors (CHIAVENATO, 2001; MAXIMIANO, 2006; MONTANA AND CHARNOV, 2010; REBOUÇAS, 2012; ROBBINS, 1990; SILVA, 2001) were carried out, and descriptive researches day 06/11/2017, at the Gas Station, by the authors of the research. From the research it is concluded that the company's employees are more satisfied with the extrinsic factors, this is because they do not perform activities that are consistent with their objectives.

Keywords: Theory of Two Factors. Company Gas Station.

19.1 INTRODUÇÃO

Frederick Herzberg nasceu em 18 de abril de 1923 na cidade de Lynn, nos Estados Unidos. Ele criou a Teoria dos Dois Fatores que focava no comportamento motivacional do indivíduo baseado no seu ambiente de trabalho. Os fatores de motivação estão associados com sentimentos positivos dos empregados sobre o trabalho. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo que provocam satisfação nas pessoas com o seu trabalho. (SILVA, 2001, p. 233).

Após adquirir um vasto conhecimento ainda se questionava sobre a motivação humana e o que os agradavam e desagradavam nas empresas em que trabalhavam. Suas pesquisas, apontaram que a motivação pode ser dividida em dois fatores principais os motivacionais e higiênicos. Associando assim fatores motivacionais com sentimentos dos empregados com o trabalho e os fatores higiênicos relacionando as necessidades e condições sobre a qual o trabalho é realizado, ou seja, os fatores que provocam insatisfação são diferentes dos fatores que provocam satisfação, pois o nível de satisfação das pessoas é afetado pelos fatores de motivação e o nível de insatisfação das pessoas é afetado pelos fatores de higiene (REBOUÇAS, 2012, p.168).

Os Fatores Motivacionais ou Intrínsecos (conteúdo do trabalho) relatam o trabalho em si, a realização de algo importante e até mesmo a possibilidade de aprendizagem e crescimento, por exemplo. Já os Fatores Higiênicos ou Extrínsecos (ambiente de trabalho) trabalham com as relações pessoais, as condições de segurança do trabalho e o estilo de liderança.

Diante do exposto, o tema deste artigo é sobre a aplicação da Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina, no período de 06 de novembro de 2017, na cidade de Salvador, Bahia. A partir da seguinte pergunta: - Como ocorre a aplicação da Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina, no período de 06 de novembro de 2017?

O objetivo geral é o de analisar a teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características da Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina; e
- Definir os pontos positivos e negativos da Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina.

O tema se justifica pois pretende desenvolver materiais acadêmicos para enriquecer e aprimorar o conhecimento dentro da vida profissional, deixando registrado o tema para

futuras pesquisas, com fonte na motivação encontrada na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Conforme o estudo compreende-se que diversos fatores influenciam no desenvolvimento profissional de cada pessoa no ambiente de trabalho, o principal deles tem como foco a motivação. A motivação não segue padrão e não consegue influenciar a todos os funcionários utilizando o mesmo meio, de forma que seus líderes precisam ter habilidades gerenciais que lhes permitam identificar os fatores que motivam a sua equipe e realizar ações que mantenha a satisfação dos funcionários fazendo o grupo produzir com qualidade, onde tendem a proporcionar melhores resultados. Por isso a importância de manter os funcionários motivados resulta na qualidade dos produtos e serviços prestados, modificando todo o conceito empresarial, traduzido no aumento da produtividade da organização, fator paralelo aos lucros, que vinculado a atração de clientes resulta em torna-los fiéis a organização.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características da Teoria dos Dois Fatores. Depois vem a metodologia, seguida do Estudo de Caso da Teoria dos Dois Fatores aplicado na empresa Posto de Gasolina. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

19.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

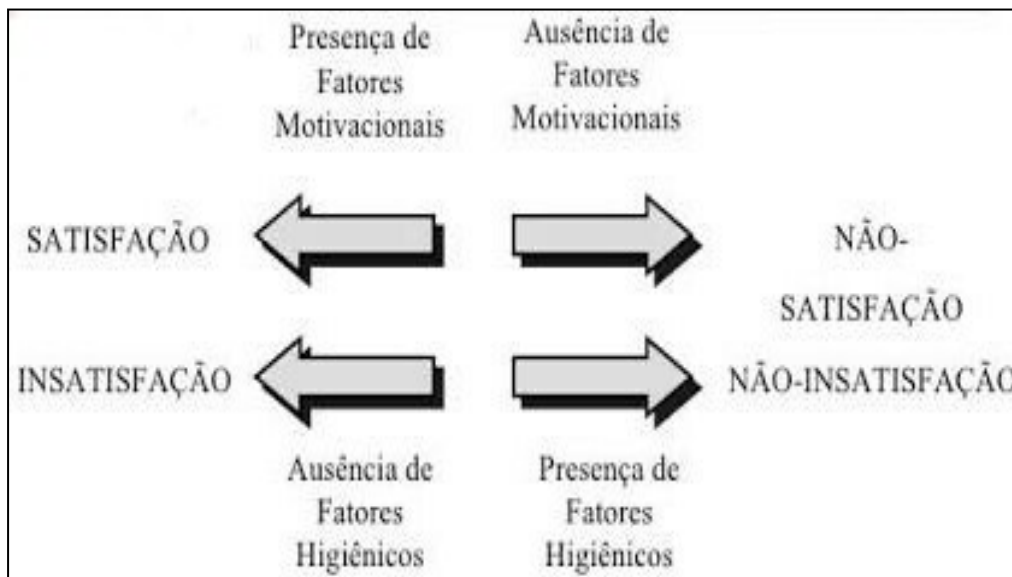
Em 1959, Frederick Herzberg implementou os trabalhos que aprimoraram os estudos de Maslow, onde concentrou-se somente na área profissional. O que resultaram na estrutura da abordagem dos dois fatores, e que conclui que a satisfação aumenta o nível de motivação das pessoas, entretanto, a insatisfação não diminui este nível de motivação (REBOUÇAS, 2012, p. 168).

Sob o mesmo ponto de vista pensando na relação do indivíduo e seu trabalho, chegou a conclusão básica que isso pode determinar seu sucesso ou fracasso, analisando o que as pessoas desejam (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 230).

Os resultados desta pesquisa indicavam que quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação com o trabalho, elas falavam de fatores extrínsecos ao trabalho. E que quando falavam sobre sentir-se bem, ou satisfeitas, elas falavam de elementos intrínsecos ao trabalho. Com isso Herzberg chegou à conclusão que há um diferencial entre as pessoas que se sentem bem no seu emprego para as que não se sentem, relacionando os fatores com

satisfação, não-satisfação, insatisfação e não-insatisfação, como mostra a Figura 1 (SILVA, 2001, p. 232).

Figura 1 - Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg



Fonte: MAXIMIANO, 2006, p. 269.

Os fatores extrínsecos ou higiênicos são, como mostra o Quadro 1, aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra, onde influenciam na satisfação ou não satisfação, de acordo com as circunstâncias em que um trabalho é executado. Já os fatores intrínsecos ou motivacionais são aqueles que surgem das próprias pessoas, ou seja, as condições ambientais não são consideráveis para incentivar o estado de motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2006, p. 268).

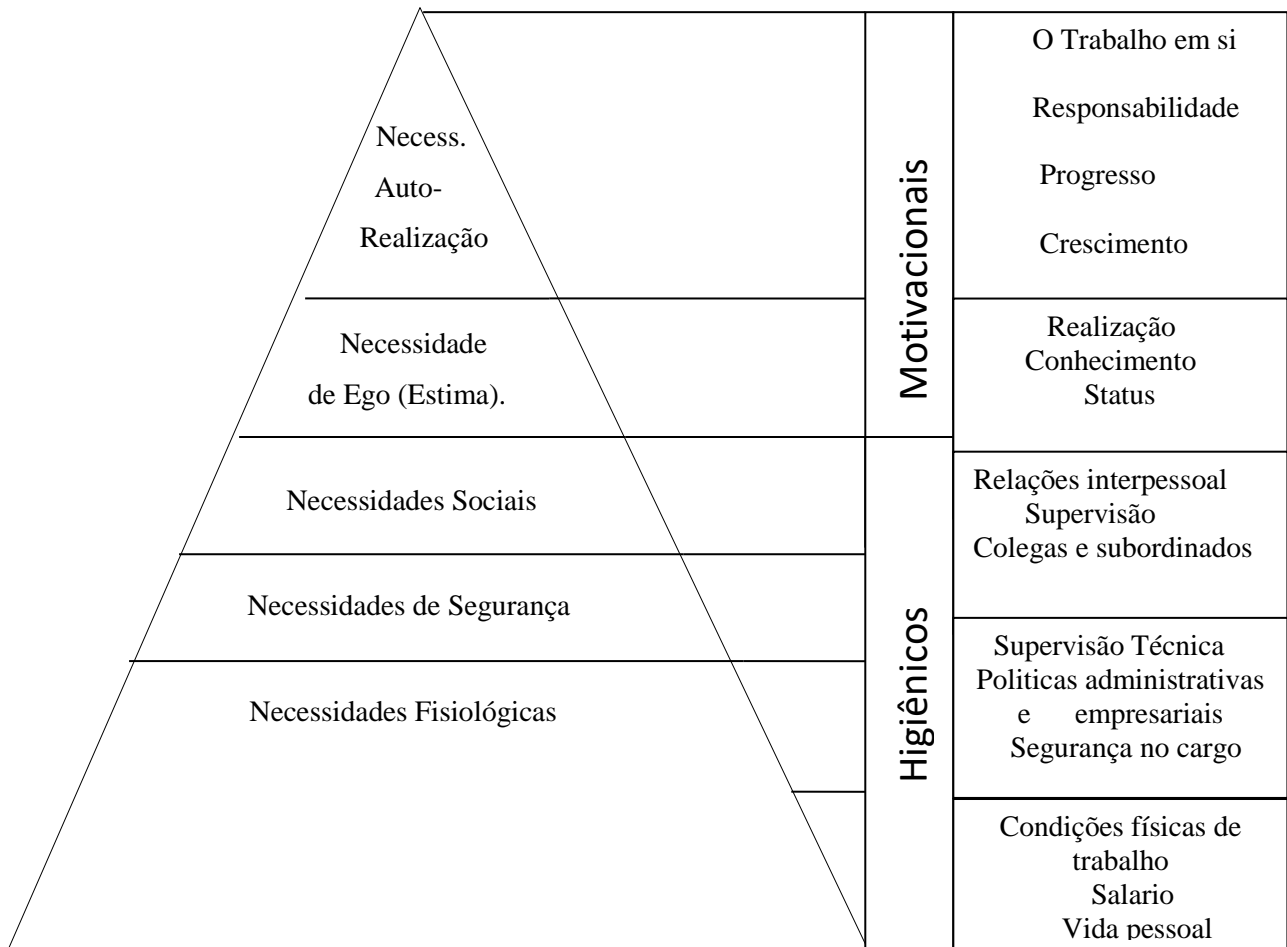
Quadro 1 - Identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIENICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação a sua empresa)
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relação com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: CHIAVENATO, 2001, p. 119.

Em outras palavras as necessidades humanas nos conduzem a buscar os nossos objetivos, sejam eles para realização, conveniência ou interesses individuais, estas necessidades de realização capacitam e influenciam nas habilidades interpessoais, o ambiente de trabalho e o próprio trabalho também influencia nesta motivação, os efeitos dessas motivações foram divididos em dois grupos, motivacionais e higiênicos.

Figura 2 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 337.

Entretanto com a integração das Teorias da Hierarquia de Maslow e a Teoria Dos Dois Fatores de Herzberg, as necessidades de ordem inferior da hierarquia, se aproximam estreitamente dos fatores de manutenção esquematizados por Herzberg. Tendo em vista salário, condições de trabalho, segurança de emprego, administração e supervisão que estão direcionados as necessidades fisiológicas e segurança. Portanto os fatores motivacionais intrínsecos de reconhecimento, progresso, responsabilidade, crescimento, realização e trabalho em si estão relacionados ao desejo de estima e auto realização. De maneira que

contribuíram com o desenvolvimento, atribuídos a preocupação das organizações com ênfase na motivação (ROBBINS, 1990, p. 344).

19.3 MEODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra-chave Teoria dos Dois Fatores (CHIAVENATO, 2001; MAXIMIANO, 2006; MONTANA e CHARNOV, 2010; REBOUÇAS, 2012; ROBBINS, 1990; SILVA, 2001).

Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no dia 06 de novembro de 2017, na empresa Posto de Gasolina, pelos autores da pesquisa, onde foram observadas as principais características das Teoria dos Dois Fatores através do questionário presente no Apêndice A.

Depois os resultados foram escritos de forma a encontrar os resultados e conclusões.

19.4 TEORIA DOS DOIS FATORES NA EMPRESA POSTO DE GASOLINA

No Posto de Gasolina encontra-se algumas características da teoria dos dois fatores, principalmente em relação aos fatores higiênicos ou extrínsecos, que está relacionado as necessidades básicas do indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Possui boas condições físicas de trabalho, ambiente limpo, área sinalizada, materiais identificados, os funcionários são remunerados com salário de acordo aos seus cargos, dispões de férias, recebem uniformes, equipamentos de segurança, possui um bom clima organizacional, é realizado DDS antes e durante os turnos entre o gestor e os subordinados possibilitando terem um contato mais próximo para esclarecer e resolver qualquer problema, entre os colegas de trabalho, possui um clima amistoso e um bom relacionamento entre eles.

Em relação aos fatores motivacionais ou intrínsecos que envolve aspectos de reconhecimento, autoestima e auto realização, a empresa dispõe de oportunidade de crescimento até um cargo limitado, possui funcionários que estão entre 15 e 18 anos na empresa, ou seja, a empresa possui estabilidade com seus funcionários. No entanto por se tratar de um posto de gasolina com poucas áreas de atuação a probabilidade de haver uma promoção ou uma mudança de cargo é escasso.

19.5 RESULTADOS

O Quadro 1 mostra os principais pontos positivos e negativos da Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina.

Quadro 1 - Pontos Positivos e Negativos da Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina - Salvador - 06 de novembro de 2017

Continua

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Sugestão
FATORES MOTIVACIONAIS			
O trabalho em si	Para exercer tal função os colaboradores recebem qualificações.	O trabalho em si é algo diário e monótono.	Diversidade de funções.
Sentido de realização de algo importante		Não sentem que realizam algo importante.	O motiva-los a reconhecer que todo trabalho é importante para a sociedade.
Reconhecimento	Bonificação quando o funcionário atinge as metas.	O reconhecimento é realizado somente por alcance de metas.	Motivar o funcionário com reconhecimentos diários e bonificações mensais para os funcionários destaques.
Progresso profissional	Disponibilidade para qualquer colaborador chegar ao cargo máximo de gerência.	Limitado, não há rotatividade de funcionários na empresa e por isso a oferta de vagas é quase nula.	Gerar diversidade de funções.

Quadro 1 - Pontos Positivos e Negativos da Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina - Salvador - 06 de novembro de 2017

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Conclusão Sugestão
FATORES MOTIVACIONAIS			
Responsabilidade	Possuem responsabilidade com a segurança de seus funcionários e clientes.	A responsabilidade da administração do setor da empresa recai sobre o cargo maior, ou seja, a gerência.	Distribuir responsabilidades para outros cargos e funções.
FATORES HIGIÊNICOS			
Condições de trabalho	Ambiente limpo e arejado.	O local é vulnerável a assaltos e acidentes.	Implantação de sistema de segurança.
Administração da empresa	Organização, capacitação e treinamento dos funcionários.	Não valorização da opinião e sugestão dos colaboradores.	Ouvir e dar mais espaço para que os funcionários expressem suas vontades e opiniões.
Salário	De acordo com o cargo registrado em carteira.	Alguns colaboradores possuem duplicidade de função.	Remunerar o funcionário de acordo com as funções extras exercidas.
Relações pessoais com os colegas	Bom relacionamento entre si.	Excesso de intimidade.	Diálogo para que haja mais respeito.
Benefícios e serviços sociais	Recebem auxílio alimentação e transporte.	Não é oferecido planos médicos e odontológicos.	Disponibilizar para os colaboradores planos médico e odontológico.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

19.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria dos Dois Fatores na empresa Posto de Gasolina Felice - Petrobras ocorre a partir das necessidades básicas e motivacionais de seus colaboradores no âmbito de trabalho por possuir boas condições na infraestrutura da empresa, salários de acordo com o cargo, instabilidade na empresa, uniformes e equipamentos de segurança, cursos de aperfeiçoamento profissional e harmonização com os colegas e supervisor. Constando-se pontos positivos para a motivação dos funcionários em seu âmbito profissional.

As condições de reconhecimento, progresso profissional e a realização de algo importante não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Pois o reconhecimento só é realizado após conquistas de metas impostas, o progresso profissional é limitado por não haver variações de funcionários e os mesmos não sentem que estão realizando algo importante onde possam desenvolver suas aptidões.

Por tanto, de acordo com as pesquisas realizadas na empresa, apurou-se que os funcionários se sentem mais satisfeitos com os fatores extrínsecos do que os intrínsecos. Isso porque não executam incumbências que condizem com suas competências ou objetivos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 2 v.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephens P. **O Processo Administrativo: Integrando Teoria e Prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

APÊNCICE A - TEORIA DOS DOIS FATORES

EMPRESA: Posto de Gasolina

PERÍODO DA VISITA: 06 DE NOVEMBRO DE 2017

Características da Teoria dos dois Fatores	Tem	Não tem	Descrever onde tem	O que fazer para melhorar ou otimizar
Política na Empresa		x		Desenvolver atividades em conjunto com os colaboradores, incentivando, valorizando e reconhecendo o seu potencial. Estabelecendo quais serão as atitudes tomadas dentro da visão, missão e valores para obterem satisfação pessoal e destaque no mercado.
Segurança		x		Implantação do sistema de segurança patrimonial, adotar procedimentos seguros ao manusear o dinheiro e orienta-los como reagir, aumento do sistema CFTV, criação da área de encontro nos casos de vazamento e incêndio, treinamento específico contra intoxicações, inalações e contaminações dos produtos com a pele.
Condições de Trabalho	x		Remuneração piso salarial, férias, uniformização, EPI's.	
Reconhecimento do Funcionário		x		Programa de remuneração, reconhecimento e incentivo (isenção nos valores subtraídos por terceiros), criação do canal de ética, promover programas de capacitação, investindo nas suas habilidades e conhecimento.
Promoção	x		Raramente devido os cargos escassos.	
Possibilidade de Crescimento		x		Inexistente, por se tratar de uma área limitada.
Relacionamento com superiores	x		Através dos DDS realizados antes e durante os turnos.	

Boa Condição do Ambiente de trabalho	x		Ambiente limpo, área sinalizada, materiais identificados.	
Bom relacionamento com os colegas de Trabalho	x		Demonstraram bom relacionamento entre si, extrovertidos e comunicativos.	
Salários e Benefícios	x		Salários de acordo com cargo, benefícios mínimos.	

20 ORGANOGRAMA E AS ESTRUTURAS TRADICIONAIS E O PAPEL DO GESTOR

Ana Beatriz
Augusto Pedreira
Claudia Dantas
Iolanda Remido
Laís de Souza
Milena Gomes

RESUMO

O presente artigo tem como tema analisar o organograma, representado dentro de uma estrutura formal, analisando a divisão do trabalho e os níveis hierárquicos. Deste modo o artigo tem como objetivo geral analisar como o organograma vai atuar na delegação de autoridade e responsabilidade, mostrando o papel do gestor dentro da empresa A Cubana Sorvetes. A metodologia utilizada nesse artigo foi o estudo de caso do organograma da empresa A Cubanos Sorvetes, com o objetivo de ilustrar, de forma clara, cada departamento da empresa e seus colaboradores em questão com intuito de esclarecer dúvidas de clientes. O estudo de caso demonstrou que o organograma tem como intuito capacitar e melhorar o desempenho de cada funcionário. No entanto, com o organograma foi possível avaliar as relações hierárquicas, de divisão de setores e cargos que existem nessa organização, e possível garantir a agilidade da percepção das áreas de negócios, ou seja, entender quem é o responsável e quais departamentos pode crescer e para onde os colaboradores podem almejar uma evolução. Sendo assim, pode-se perceber que o organograma é uma ferramenta indispensável para uma empresa, através desse estudo de caso podemos caracterizar o organograma como um esquema que ilustra a hierarquia da empresa, apontando cada departamento e delegando suas respectivas tarefas, bem como os responsáveis por sua execução, subordinados e superiores. Dessa forma constata-se que comunicação e maior autonomia é a satisfação percebida nos níveis gerencial e assim alcança maior compreensão.

Palavras-chave: Organograma. Estrutura Organizacional. Papel do Gestor.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the organization chart, represented within a formal structure, analyzing the division of labor and hierarchical levels. In this way the article has as general objective to analyze how the organization chart will act in the delegation of authority and responsibility, showing the role of the manager within the company A Cubana Sorvetes. The methodology used in this article was the case study of the organization chart of the company A Cubanos Sorvetes, in order to clearly illustrate each department of the company and its employees in question in order to clarify customer doubts. The case study demonstrated that the organization chart is intended to empower and improve the performance of the home employee. However, with the organizational chart, it was possible to evaluate the hierarchical relationships, the division of sectors and positions that exist in this organization, and it is possible to assure the agility of the perception of the business areas, that is, to understand who is responsible and which departments can grow and Where employees can pursue an evolution. Thus, it can be seen that the organization chart is an indispensable tool for a company, through this case study we can characterize the organization chart as a scheme that illustrates the hierarchy of the company, pointing each department and delegating their respective tasks, as well as those responsible for Subordinate and superior. In this way, communication and greater autonomy are perceived satisfaction at managerial levels and thus reach greater understanding.

Keywords: Chart. Organizational structure. Role of the Manager.

20.1 INTRODUÇÃO

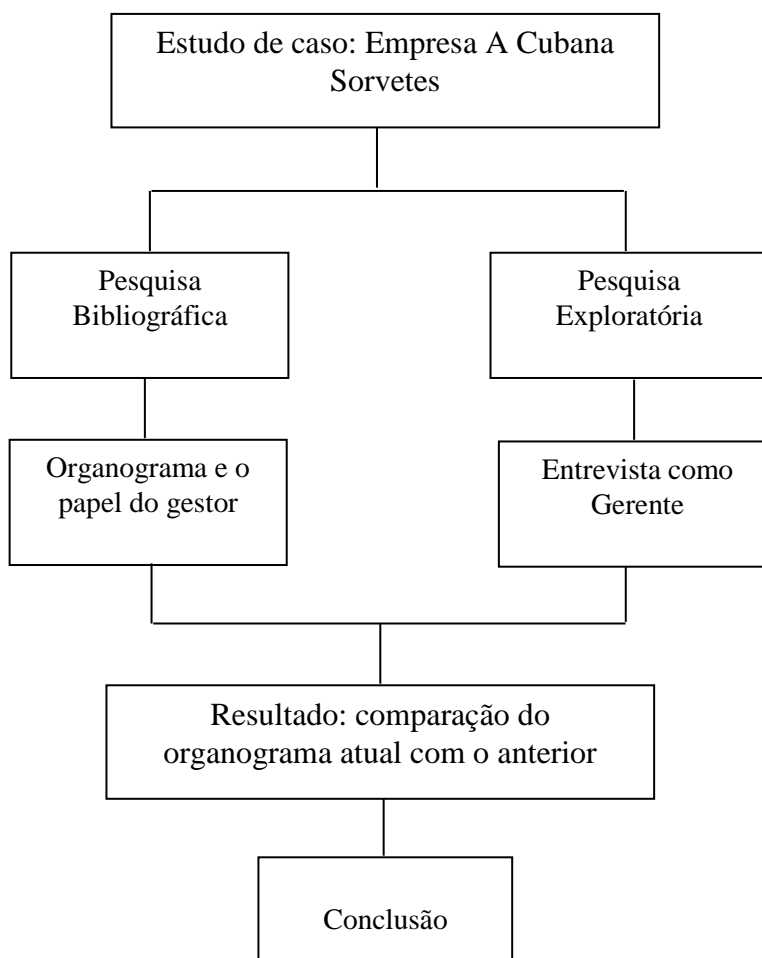
O presente artigo tem como objetivo analisar o organograma da empresa Cubana Sorvetes no período de 2017. Trata-se de uma Empresa familiar com cargos de chefia ou de direção, e sua divisão hierárquica foi detalhada na ferramenta conhecida como organograma para podermos compreender a estrutura organizacional da empresa Cubana Sorvetes. Deste modo, o artigo tem como objetivo geral analisar como a ferramenta organograma poderá trazer benefícios, detectando onde estão os pontos fracos e fortes e como tudo isso poderá melhorar no aprimoramento da empresa, garantindo a agilidade de percepção das áreas, buscando entender quem é o responsável e quais departamentos poderá crescer. A metodologia utilizada surgiu de uma conversa entre uma funcionária da empresa, que é aluna desta faculdade.

A metodologia utilizada neste artigo foi o estudo de caso da empresa A Cubana Sorvetes, com uma abordagem qualitativa. Foi usada também a pesquisa exploratória e qualitativa. A pesquisa bibliografia utilizou-se de palavras chaves: organograma, gestor, organização e pesquisa exploratória a qual foi feita através de uma entrevista por um membro da equipe que trabalha na Empresa como funcionária. Foi possível identificar através da entrevista como a empresa se relaciona com seus clientes, como age para solucionar os conflitos que possam vir a existir. Foi-nos trazido o desenho do organograma da empresa a Cubana Sorvetes e a partir deste organograma foi possível a elaboração do artigo. Partindo do princípio de que é uma empresa familiar analisando a cadeia hierárquica e os subordinados. Tendo como objetivos específicos:

- Analisar o organograma
- Avaliar a estrutura e a organização.
- Identificar o papel do gestor

O organograma contribui para que a empresa tenha uma melhoria no seu crescimento individual e coletivo, trazendo como proposta organizar e distribuir responsabilidade e os limites de autoridade, entre os diversos níveis hierárquicos da empresa com o intuito de eliminar falhas que possa haver nos setores. Além disso, o organograma serve para estabilizar a estrutura da organização, com a vantagem que poderá resultar em diminuição de conflitos entre dirigentes e departamentos na empresa. Profissionalmente será de extrema importância, para os futuros gestores, obtendo o máximo de conhecimento dessa ferramenta, seus objetivos, suas especificações suas vantagens e desvantagens. A desvantagem está na decisão da autoridade, concorrência entre os especialista e confusão quanto aos objetivos, sendo com isto indicada para organizações pequenas ou de pequeno porte (COUTO, 2016).

Figura 1 - Metodologia sintética



Fonte: Elaboração própria, 2017.

20.2 HISTORIA DA EMPRESA A CUBANA SORVETES

A CUBANA é uma empresa que se dedica desde 1930 ao preparo dos melhores sorvetes artesanais. Ao longo dessas décadas a Sorveteria tornou-se ponto de encontro das famílias soteropolitanas apaixonadas pelas delicias produzidas pela Empresa e dos turistas que visitam Salvador. Sua história começou quando um integrante da família Bouzas sai da Espanha e chega a Salvador na época de carnaval, era uma segunda-feira. Quando vê tanta alegria, pensa que chegou ao paraíso. Com o tempo percebeu que aqui não se conhecia as delicias dos sorvetes que sua família produzia nos Estados Unidos. Viu uma oportunidade de trabalho e renda. A primeira sorveteria foi implantada no Elevador Lacerda em 1930. Por ser novidade, e tendo produtos de excelência e qualidade foi um sucesso, caindo no gosto dos soteropolitanos.

O pioneiro era político, quando sua situação foi resolvida, voltou para sua terra natal Cuba daí o nome da sorveteria CUBANA, vendendo a empresa para os irmãos espanhóis

Bouzas. Continuou sendo familiar. Depois de algum tempo José Bouzas deixou o comando da empresa, passando para o herdeiro Luiz, que continuou tocando a sorveteria. Com um olhar mais inovador, promoveu mudanças. Reformou a loja do Elevador Lacerda. Vislumbrando e enxergando mais uma oportunidade de abertura de uma nova loja, encontrou no pelourinho revitalizado esta oportunidade, atendendo turistas e transeuntes. Nos anos de 2006 a 2009 a sorveteria do pelourinho passa por mudanças, oferecendo novas opções, mas sem deixar de lado a fabricação dos sorvetes. A empresa entrou em um processo de expansão, inaugurando lojas na Pituba e no Rio Vermelho. A empresa contribui também com projetos sócias, completou 80 anos de fidelidade e qualidade aos seus clientes. A empresa e seus gestores entendem que a Cubana é uma empresa que tem como trajetória de organização e crescimento nos últimos anos.

A Empresa tem como missão: proporcionar aos clientes momentos de prazer ao saborear os melhores sorvetes artesanais e outras delícias que fazem parte da Bahia desde 1930.

Sua visão é tornar-se a melhor e mais conhecida sorveteria na opinião dos baianos e ser também referência no mercado nacional dos sorvetes.

Como valores, o seu objetivo é servir produtos sempre com boas práticas de manipulação e fabricação e ter compromisso em entregar valor aos clientes. Crescer de forma sustentável e conectadas as questões sociais e ambientais, cuidar e se relacionar bem com as pessoas e ter a honra de fazer parte da história da cidade de Salvador.

A Política da Empresa é continuar sendo pioneira em oferecer produtos de alta qualidade, com atendimento exclusivo e diferenciado, satisfazendo plenamente os clientes através de padronização dos processos, continuar investindo na qualificação dos profissionais e colaboradores para atender com eficiência os clientes.

20.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO GESTOR

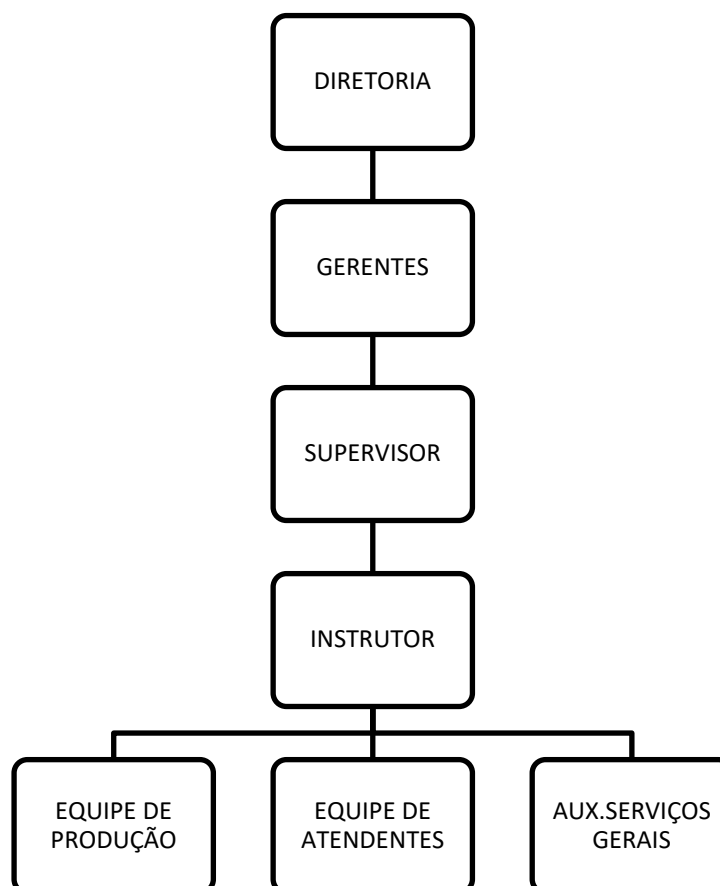
A estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa (CURY, 2010).

Para representarmos a estrutura organizacional, como já dito, anteriormente, esta representação é feita pelos organogramas, com o objetivo de estabelecer algumas finalidades, como os departamentos componentes dentro da empresa A Cubana Sorvetes, as funções desenvolvidas pelos departamentos e as relações de interdependências entre os setores, ou seja, níveis hierárquicos que compõem a organização (CARRANZA, 2015, p. 105).

Pode-se considerar o organograma como elemento primordial para que uma empresa possa se manter no mercado. Para isso, deve-se ter como fundamentos a estipulação de objetivos, missão, valores e visão, sem os quais seria difícil à empresa/organização se manter no mercado. Pode-se dizer que a estrutura organizacional é a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula as suas partes integrantes (CHIAVENATO, 2008, p. 189).

No organograma é possível identificar as unidades de cada divisão da organização. Cada departamento faz parte da estrutura organizacional. As pessoas, a matéria prima, tudo que existe dentro da empresa faz parte da organização (Figura 2) (Chiavenato, 2008, p. 190).

Figura 2 - Organograma A Cubana Sorvetes



Fonte: ORGANOGRAMA DA EMPRESA A CUBANA SORVETES
Fornecido pelo Gerente da própria empresa.

Através da Figura 2 é possível detectar a estrutura organizacional da empresa A Cubana Sorvetes, demonstrando desta forma que é uma organização empresarial representada por organograma. Desta forma o organograma constitui um gráfico que representa a estrutura formal da organização em um determinado momento, o mesmo demonstra a divisão do

trabalho, destacando a relação entre o superior e o subordinado, delegação de autoridade e responsabilidade (COUTO, 2016).

Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Algumas empresas têm suas funções e cargos hierárquicos desenhados em organogramas, ficando desta forma, todo o seu quadro de trabalho formalizado em uma estrutura fácil de visualizar. Isto não quer dizer, que ela seja organizada, pois o organograma não é o fim e sim o começo para orientar e elaborar a estrutura organizacional da empresa, fazendo com que os colaboradores tenham a noção do seu papel, sua posição e funcionamento dentro da empresa A Cubana Sorvetes.

A finalidade é permitir que o colaborador visualize de forma rápida como a empresa está organizada, devendo refletir deste modo, a real organização da empresa. Para se realizar, ou melhor, criar um organograma, deve ser observado alguns princípios, como a simplicidade, padronização e atualização, sem os quais não seria possível obter um resultado satisfatório, como o bom atendimento e a satisfação do cliente.

O primeiro princípio é o da simplicidade. Este princípio deve apresentar os elementos essenciais à compreensão da estrutura organizacional. Deve ser padronizado, ou seja, não pode ser feito de qualquer forma, deve obedecer a um determinado padrão. Por último, deve estar sempre atualizado com a situação da empresa no momento em que for elaborado. O organograma deve ser mudado sempre que necessário, já que, as empresas são formadas por organismos vivos, que constantemente sofre alterações, como mudança de gestão e funcionários, devendo ser sempre atualizado, conforme a Figura 2.

Existem várias formas de organogramas e cada empresa irá avaliar qual a melhor para sua função ou atividade. Uma empresa de pequeno porte que trabalha com ou dois colaboradores, talvez não seja razoável ter um organograma especificando suas atribuições, uma vez que cada um sabe o que fazer. Os organogramas geralmente são utilizados por grandes empresas, que tem que delimitar o que, onde e como estão distribuídas suas atividades. Os tipos mais utilizados são os clássicos ou verticais. Os seus componentes são as linhas e os retângulos, como identificado na Figura 2. Os de formato retangular são os mais utilizados, porque representam órgãos e não pessoas. Mas em alguns casos, nos níveis hierárquicos tem pessoas que devido a sua importância são representados sozinhos em um retângulo, como por exemplo, o Presidente de uma grande multinacional, a exemplo de Ford.

As informações contidas no retângulo são representadas pelo departamento e seções, as empresas evitam colocar o nome de gerente, em razão de sua rotatividade (vide Figura 2).

No Brasil, os organogramas informam apenas os elementos hierárquicos. As linhas do organograma são formadas pelas relações formais existentes na empresa. Estas linhas demonstram somente as autoridades de linhas e as relações de assessoria, ficando de fora, as relações de prestação de serviços, autoridades funcionais e as de fiscalização através dos órgãos dos governos Estaduais e Municipais e em alguns casos a fiscalização dos órgãos Federais.

O organograma permite analisar as deficiências da estrutura organizacional, quando ele é feito seguindo os princípios da simplicidade, da padronização e coerência. Estas deficiências são: a superposição de funções, as duplicidades e lacunas de atribuições, excesso de níveis hierárquicos, excesso de subordinados para um mesmo chefe, subordinações inadequadas e subordinações múltiplas, no caso de o colaborador receber ordens de vários chefes.

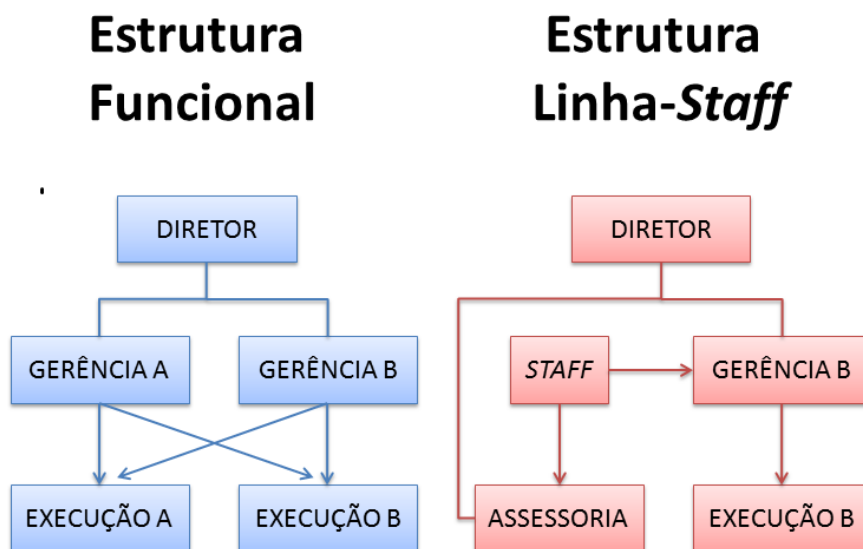
Existem outros tipos de organogramas que por não ser muito conhecido, são poucos utilizados, podemos citar como exemplo deste desconhecimento organograma circular que é bem pouco utilizado. Já o organograma retangular é muito utilizado, tendo em vista que é bem mais fácil a sua visualização pelo colaborador e por todos que fazem parte da organização A Cubana Sorvetes.

Por fim, deve-se ter em consideração que a realização do organograma, vai depender da necessidade da empresa e de como ela atua no mercado. A empresa não é obrigada a ter suas funções e cargos estruturados em um organograma, mas se ela tiver, será mais fácil identificar toda a sua estrutura organizacional (LACOMBE, 2009).

Então destaca três tipos de organograma em uma organização formal, sendo eles; o organograma linear que é antigo e mais simples, baseado no princípio da unidade de comando, chefia com grande conhecimento e tendo como vantagem a fácil compreensão, claro, delimitado e fácil de implantar, e por desvantagem a rigidez, o comando autocrítico, não flexível e de comunicação congestionando. Pode-se destacar 2 tipos de organogramas: o funcional e o linear (Figura 3).

O mesmo é indicado para organização de pequeno porte, rotineira ou se for iniciante (COUTO, 2016).

Figura 3 - Organogramas o funcional e o linear



Fonte: GOOGLE, 2017.

Já a estrutura tipo staff: ocorre quando há duas fontes de autoridades, conforme a figura 2 e apenas uma se projeta diretamente sobre cada empregado. O empregado recebe ordem de um chefe. O staff pode ser unipessoal, multipessoal com estrutura em linha ou colegiado.

As vantagens são a de facilitar a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica.

Tendo o melhor controle da quantidade e da qualidade, a organização e facilmente adaptável as suas necessidades, favorece a execução do trabalho das unidades de linha, utiliza em maior grau a divisão do trabalho, promove uma maior eficiência das atividades.

As desvantagens, por outro lado, requerem habilidade de coordenação das orientações emanadas do staff, as sugestões, às vezes, confundem-se com as ordens ou entram em conflitos com estas, e o staff tende a usurpar a autoridade dos chefes de linha, e quando isso acontece, os órgãos de execução reagem contra as sugestões do staff.

O organograma funcional baseia-se no princípio da especialização, na autoridade dividida e descentralização de fácil comunicação entre departamentos, tendo por vantagem a especialização ao máximo, melhora na supervisão técnica e uma comunicação direta, porém sua desvantagem está na decisão da autoridade, concorrência entre os especialistas e confusão quanto dos objetivos, isto é indicada para organizações pequenas (COUTO, 2016).

Já o de linha-staff, possui uma estrutura linear e com a vantagem de ofertar interna, com acessória especializada, atividade conjunta e coordenada, havendo conflitos e conhecimento versus experiência (COUTO, 2016).

Para a teoria clássica a função do administrador está ligada aos elementos da Administração que Fayol definiu no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) abordamos uma modelagem atualizada destas funções administrativas que podem ser observadas e analisadas inicialmente em um organograma (CHIAVENATO, 199, p. 41).

Assim, as funções do administrador conforme a teoria clássica de Fayol que são: planejar, organizar, dirigir e controlar, mais alguns autores a exemplo de Maximiano em seu livro *Introdução a Administração* - cita cinco funções, incluindo além destas a função de Execução. As funções possuem características diferentes e o gestor deverá saber lidar com todas elas. Na empresa, ele deverá planejar o futuro e os objetivos que deve alcançar. A outra função é a organização, que consiste em estruturar os recursos existentes de acordo com critérios pré-estabelecidos. A liderança é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. A função executar é pôr em prática aquilo que foi planejado ou realizado. Por último, temos a função controlar, nesta, fazemos as verificações para sabermos se estamos no caminho certo, se estamos realizando o que foi planejado e se tudo está dentro do prazo conforme o estabelecido (CARRANZA, 2015). O papel do administrador é saber comunicar, liderar e motivar, estes pontos são vistos como importantes nas organizações e já implementadas atualmente. Hoje o gestor trabalha com a previsão de certezas e incertezas no ambiente organizacional, trabalhando sua equipe com rotinas, interagindo com fatores que podem ocasionar mudanças (COUTO, 2016).

O gestor é a pessoa que pertence a uma determinada organização, é a quem compete à execução das tarefas confiadas a gestão. Segundo o conceito clássico de Henry Fayol, o gestor pode ser definido pelas suas ações/ funções no interior da organização. É a ele que compete à interpretação dos objetivos proposto pela organização e atuar, através do planejamento da organização, liderança, direção e do controle ou verificação, a fim de atingir os referidos objetivos (LACOMBE; HEILBRONM, 2008).

Conforme várias acepções – o gestor é aquele que dentro da organização tem por objetivo gerir recursos limitados sejam eles materiais ou pessoais, estipulando metas, através de clientes ou dos produtos promovidos pela organização (LACOMBE; HEILBRONM, 2008).

O gestor deve estar apto a perceber, refletir, criticar, ensinar, decidir e agir, em condições totalmente desfavoráveis. Ele deve possuir conhecimento de outras áreas, como gerenciamento de projetos, entender sobre cultura organizacional e ter condições de uma gestão bem estruturada (LACOMBE; HEILBRONM, 2008).

Os gestores das organizações possuem uma série de responsabilidades inerente ao cargo que exercem. Cabe a este profissional, delimitar metas e objetivos, planejar, organizar,

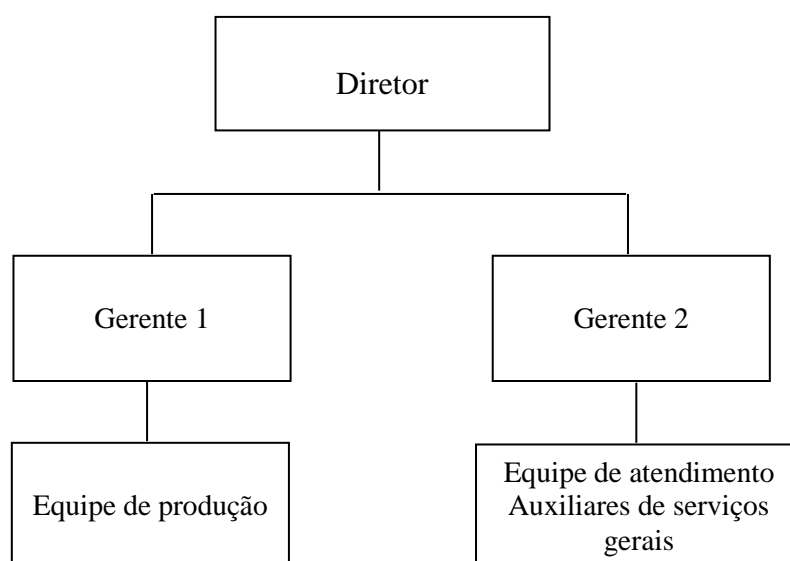
controlar, coordenar e comandar, avaliando resultados e prover incrementos ao processo buscando melhorá-lo (LACOMBE; HEILBRONM, 2008).

Defensor do aspecto humano nas discussões sobre gerência, BARNARD (1971), introduz a ideia de que a função do gestor seria a de convergir esforços organizacionais e individuais em prol de um objetivo comum. O gestor é a pessoa a quem compete à interpretação dos objetivos proposto pela organização e atua através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos (LACOMBE; HEILBRONM, 2008).

20.4 RESULTADO

Analisando o organograma da empresa A CUBANA SORVETES, ficou claro o desejo da família em continuar com o legado deixado pelo seu antepassado. A empresa é tipicamente familiar, tradicional. Com a entrada de uma nova pessoa na empresa e com uma visão mais diferenciada, foi possível vislumbrar outras possibilidades de oferecimento de novos produtos, mas sem abrir mão do carro chefe que é o Sorvete. Mesmo porque foi esta iguaria que fez com que a empresa ficasse conhecida e cultivasse uma clientela fiel aos seus produtos. Pode-se verificar também que a família atua no controle de tudo que se faz na empresa, desde a criação dos produtos, o treinamento dos colaboradores, estando sempre à frente dos negócios.

Figura 4 - Quadro de pessoal



Fonte: Elaboração própria, 2017.

20.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos verificar que a empresa A CUBANA SORVETES é uma empresa familiar-tradicional de médio-porte no comércio de sorvetes e outras iguarias. Tem como tradição a fabricação de sorvetes artesanais. Seu organograma é composto pelo Diretor, gerente, supervisor, um instrutor responsável pela equipe de produção, pelos atendentes e dois auxiliares da limpeza.

REFERÊNCIAS

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2015.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para concurso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

21 TEORIA CIENTÍFICA NA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL

Amanda Silva de Lacerda
Ana Cristina Amorim
Daniel John Pedroso Santos
Deivison Oliveira Fonseca
Laylah Santos Almeida
Lougan Souza Matos
Talita Coelho Guedes Santana¹

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar a influência da Teoria científica nas atividades de embarque e desembarque de bagagens até o seu destino final da empresa de aviação LATAM Airlines Brasil. De acordo com o tema deste artigo foi realizado um exame da aplicação da Teoria Científica na empresa Latam Airlines Brasil no período de novembro, ano de 2017 na cidade de Salvador - Ba. Foi percebido a existência de princípios e mecanismos essenciais que foram aplicados por Taylor nas organizações do trabalho atuais, visto que a tecnologia teve um considerável avanço. A aplicação da Teoria Científica na empresa estudada, ocorre principalmente de maneira linear, já que o objeto de estudo foi o processo de despacho de bagagem até chegar ao seu destino. Outros aspectos importantes foram observados, como a necessidade de ter uma disciplina rigorosa, a presença da figura de um líder e comprometimento. Constata-se que uma organização não alcançará seus objetivos se não existir espírito de equipe, foi observado também a sintonia e comprometimento em que os setores concluíram suas tarefas.

Palavras-chave: Teoria Científica. Empresa LATAM Airlines Brasil. Rebouças de Oliveira. Chiavenato. Maximiano. Guimarães. Helcimara Souza. Taylor. Kwasnicka. Administração.

¹ Acadêmicos do curso de Administração da FACSAL, 1º Semestre - E-mail: lacerdaamanda24@gmail.com; cristina_david_18@hotmail.com; danieljohnps@hotmail.com; deivy_140@hotmail.com; laylah.sa@hotmail.com; lougan.mat@icloud.com; talitacguedes89@gmail.com.

ABSTRACT

This article aims to analyze the influence of scientific theory in the loading and unloading of baggage activities until its destination of the airline can Airlines Brazil. According to the topic of this article we conducted an examination of the application of scientific theory in the company LATAM Airlines Brazil in the period of November, the year of 2017 in the city of Salvador-Ba. It was perceived the existence of essential principles and mechanisms that were applied by Taylor in the current labor organizations, since the technology had a considerable breakthrough. The application of scientific theory in the studied company, occurs primarily in a linear way, since the study object was the process of dispatch of baggage until reaching its destination. Other important aspects were observed, such as the need to have a rigorous discipline, the presence of a leader and commitment. Notes that an organization does not achieve its objectives if there is no team spirit, was observed also the tune and commitment in the sectors have completed their tasks.

Keywords: Scientific theory. company can Airlines Brazil. Rebouças de Olivera. Chiavenato. Maximiano. Guimarães. Helcimara Souza. Taylor. Kwasnicka. administração.

21.1 INTRODUÇÃO

A administração científica representou um marco na evolução das ideias sobre produção, riqueza e relações harmônicas entre empregadores e empregados. A abordagem básica da Escola da Administração Científica se baseia na ênfase colocada nas tarefas e seu nome é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensuração (SOUZA, 2015, p. 31).

A ênfase na administração científica de Taylor assenta-se no pressuposto de que se presencia apenas um esgotamento parcial da essência taylorista e “que a sua filosofia e princípios gerais foram mantidos incólumes e embora sejam pouco perceptíveis, encontram-se implicitamente inseridos nas propostas de ‘novos modelos e formas de organização do trabalho’” (GUIMARÃES, 1995, p. 38).

O tema deste artigo consiste em realizar um exame da aplicação da Teoria Científica na empresa Latam Airlines Brasil no período de novembro, ano de 2017 na cidade de Salvador - Ba. A fim de perceber a coexistência de princípios e mecanismos empregados por Taylor com “novas formas” de organização do trabalho, bem como analisar de que maneira se verifica essa configuração. A partir da seguinte pergunta: - Como ocorre a aplicação da Teoria Científica na empresa LATAM Airlines Brasil no período atual?

O objetivo geral é o de analisar a Teoria Científica na empresa LATAM Airlines Brasil. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características da Teoria Científica na empresa LATAM Airlines Brasil;
- Definir os pontos positivos e negativos da Teoria Científica na empresa LATAM Airlines Brasil.

O tema se justifica pois pretende contemplar a área empresarial, além de aspecto prático muito relevante, reveste-se de importância para o meio acadêmico. Para o curso de Administração e a área de conhecimento que envolve a teoria científica, pesquisas e trabalhos sobre o tema são cada mais necessários e pertinentes. Além, analisar se a organização de trabalho moderno é influenciada pelos aspectos Taylorista. Este artigo apresenta e analisa as estratégias de manutenção desenvolvidas em uma unidade de Aviação no setor de embarque e desembarque de bagagens, utilizando como base os aspectos da organização da teoria científica do trabalho racional.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características da Teoria Científica. Depois vem a metodologia, seguida do Estudo de Caso da Teoria Científica aplicado na empresa LATAM Airlines Brasil. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

21.2 TEORIA CIENTÍFICA

O surgimento da Administração Científica é marcado pelo contexto histórico da Revolução Industrial, iniciada na Grã-Bretanha, em 1760, e teve implicações muito fortes na economia e na sociedade ao longo dos anos que se seguiram.

Os desafios da Revolução Industrial alteraram a realidade na época, e a sociedade então começou a perceber a administração como disciplina e oficialmente como profissão. Com isso, um corpo de conhecimentos da área começou a tomar forma primeiramente através do estudo das tarefas, depois das pessoas e finalmente se deu ênfase à administração. A preocupação com a eficiência atraiu a atenção de estudiosos, que lançaram as bases das teorias administrativas. (SOUZA, 2015, p. 30-31).

Frederick Winslow Taylor deu início a principal característica da administração científica em 1856 a 1915 baseada no aumento da produtividade. Seu trabalho uniu-se ao de outras pessoas, que na mesma época, se esforçaram para desenvolver técnicas e princípios que possibilitassem resolver diversos problemas enfrentados pelas empresas industriais. Taylor é a pessoa mais importante do movimento da administração científica, por possuir uma forte liderança. Na mesma época surgiam, em outro continente, Henri Fayol e o processo administrativo (MAXIMIANO, 2002, p. 151).

Os métodos utilizados por essa teoria eram de racionalização do trabalho e material do conhecimento operário, sendo colocado sobre a supervisão de um gerente, e também na seleção rigorosa dos trabalhos mais aptos para uma realização de uma tarefa, e hierarquização do trabalho. Taylor começou junto com os operários, exercendo um paciente trabalho de análise das tarefas de cada um dos seus operários, separando os seus movimentos e processos de trabalho, dando-se a perfeição e racionalizando (CHIAVENATO, 2000, p. 52).

Taylor considerava que a administração das organizações deveria se basear na divisão do trabalho e na especialização, na existência de supervisores que acompanhassem os trabalhos de cada área, na padronização de ferramentas e instrumentos de trabalho, na ideia de tarefa associada a prêmios pela sua execução adequada, pelo estabelecimento de rotinas de trabalho,

bem como pelos cálculos básicos para determinação dos custos de produção das organizações (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2012, p. 74-75).

O trabalho de Henri Fayol foi considerado uma das maiores contribuições para o campo da gerencia e administração. Seu trabalho foi realizado aproximadamente na mesma época de Taylor.

Fayol estava principalmente preocupado com a função administrativa da direção, pois sentia que a habilidade administrativa era mais importante que se requeria da direção da companhia. Nesse trabalho, ainda, procurou, de forma mais clara, os 5 elementos primários do processo administrativo que vêm sendo utilizado até hoje: Planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Já Taylor, em seu segundo livro “*Principles of Scientific Management*” (Princípios de Administração Científica), publicado em 1911, apresenta seus estudos, porém com maior ênfase em sua filosofia, e introduz os seus princípios e principais aspectos fundamentais da administração científica.

- **Princípio de planejamento:** substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improvisado e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.
- **Princípio de preparo dos trabalhadores:** selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida. Princípio de controle – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.
- **Princípio da execução:** distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível. Objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficiente. Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal; Divisão do trabalho e especialização do operário; Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: cada um se especializaria e desenvolveria as atividades em que mais tivessem aptidões.

- **Desenho de cargos e tarefas:** desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes; Incentivos salariais e prêmios por produtividade; Condições de trabalho: o conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade.
- **Padronização:** aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos; Supervisão funcional: os operários são supervisionados por vários supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada; Homem econômico (*homo economicus*): o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais. A empresa era vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico. Porém, a empresa é um sistema que se movimenta conforme as condições internas e externas, portanto, um sistema aberto e dialético (TAYLOR, 1971, p. 27).

21.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra-chave Teoria Científica (CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, 2002; KWASNICKA, 1995; REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2007/2012; SOUZA, GUIMARÃES, 1995; TAYLOR, 1971).

Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo realizada no(s) dia(s) 08 e 09 de novembro de 2017 na LATAM Airlines Brasil pelos autores da pesquisa, onde foram observadas as principais características das Teoria Científica através do questionário presente no Apêndice A.

Depois os resultados foram escritos de forma a encontrar os resultados e conclusões.

21.4 TEORIA CIENTÍFICA NA EMPRESA LATAM AIRLINES BRASIL

De acordo com a Teoria Científica, constatou-se na empresa que foi proposta como objeto de estudo, a LATAM Airlines, algumas características marcantes sobretudo a Linha de produção, onde é citado o processo de envio de bagagens que é feito por etapas e cada uma depende do processo da outra.

Foi observado que assim que o passageiro é atendido, o atendente de *check-in* confere se a bagagem está em boa condição, danificada ou alguma característica específica, também nesse momento o mesmo insere no sistema interno as possíveis informações. Assim, chamado de primeira etapa, a Etapa de Identificação (Foto em Apêndice B).

Seguindo com o processo, foi percebido que através de um sistema linha de esteira, as bagagens seguem para um próximo setor que é chamado de triagem. Nela todas as bagagens são separadas por destino e número de voo, desta forma a empresa garante que as mesmas cheguem no mesmo momento que o passageiro em sua parada final. Esta é a Etapa da Triagem.

Com a triagem feita a bagagem segue para a etapa seguinte, denominada Etapa de Carregamento, nela os responsáveis por colocar o carregamento no porão da aeronave, os distribuem de acordo com um determinado porão, cada porão é definido para armazenar as bagagens para o destino correto. Verifica-se nessa etapa uma grande responsabilidade para que ela seja feita com bastante atenção, pois um erro pode acabar com todo o processo da linha. Foi notado a presença de um funcionário líder, que sempre está à frente as demandas para garantir a eficiência diante da simultaneidade dos processos. Depois que o carregamento é concluído, o porão da aeronave é lacrado e o avião se prepara para decolar.

Foi relatado que ao chegar no destino, a quarta etapa, chamada de Etapa de Descarregamento. Os responsáveis descarregam as malas e as levam para o setor de desembarque, onde é pré-definida uma esteira para que os passageiros recolham as mesmas (Foto no Apêndice B).

Nota-se a importância de cada responsável com seu respectivo setor para efetuar sua tarefa de forma atenta, pois um erro pode acarretar numa recorrência de erros nas futuras etapas. Hoje, mesmo com o avanço da tecnologia percebe-se que a essência da Teoria Científica permanece nas empresas.

21.5 RESULTADOS

O Quadro 1 mostra os principais pontos positivos e negativos na empresa LATAM Airlines Brasil. Salvador - Ba, 8 a 9 de novembro de 2017.

Quadro 1 - principais pontos positivos e negativos na empresa LATAM Airlines Brasil

Continua

Características	Pontos positivos	Pontos Negativos	Sugestão
Princípio de planejamento	Verifica-se que os funcionários estão se preparando para uma mudança de sistema, que acontecerá no ano de 2018. A preocupação da organização para que se preparem através de cursos e treinamentos para minimizar o impacto desse novo sistema no dia a dia das tarefas.	-	-
Desenho de cargos e tarefas	Não há sobrecarga de tarefas, a divisão é compartilhada com todos que se envolvem com o processo. Responsabilidade delegada a cada funcionário de cada setor/etapa. Não existe sobrecarga de função.	Na ocorrência de um erro despercebido uma continuidade deste erro na próxima etapa.	Mecanismos de conferências para que seja confirmado que a etapa foi concluída sem erros. Presença de uma pessoa utilizando o mecanismo, seja por <i>check-list</i> ou sistema eletrônico (Aplicativo <i>mobile</i>)
Princípio do preparo do trabalho	A disciplina está ligada a prática e treinamentos, percebe-se que os funcionários envolvidos nas etapas, seguem todo o processo de acordo com treinamentos previamente ministrados pela empresa.	-	-

Quadro 1 - principais pontos positivos e negativos na empresa LATAM Airlines Brasil

Características	Pontos positivos	Conclusão	
		Pontos Negativos	Sugestão
Padronização	Presença de um funcionário líder, ajuda na confirmação dos processos de cada etapa, garantindo a eficiência esperada.	-	-
Princípio da execução	Foi notado que antes de iniciar as tarefas os funcionários passam por briefings sobre as possíveis ocorrências e como será a demanda do dia. Assim são preparados para os processos diários.	-	-

Fonte: Elaboração própria, 2017.

21.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o tema deste artigo foi realizado um exame da aplicação da Teoria Científica na empresa LATAM Airlines Brasil no período de novembro, ano de 2017 na cidade de Salvador - Ba. Foi percebido a existência de princípios e mecanismos essenciais que foram aplicados por Taylor nas “novas formas” de organização do trabalho, visto que a tecnologia teve um considerável avanço.

A aplicação da Teoria Científica na empresa estudada, ocorre principalmente de maneira linear, já que o objeto de estudo foi o processo de despacho de bagagem e por qual setores a mesma percorre até chegar ao seu destino. Foi percebido a existência de outros fatores importantes como a necessidade de ter uma disciplina rigorosa para manter um padrão desejado de qualidade do serviço, a presença da figura de um líder assegurando que as etapas de cada processo fossem feitas com bastante comprometimento visto que cada falha acarreta uma sanção (branda ou não). Seguindo o gancho do comprometimento, é notado o engajamento do funcionário pela cultura organizacional atrelado à bonificação, contextualizado ao interesse pessoal dos subordinados.

Como qualquer organismo, conclui-se que uma organização não alcançará seus objetivos se não houver espírito de equipe, observa-se a sintonia e comprometimento em que os setores concluíram suas tarefas.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. 1995. 467f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Rebouças de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia prática. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípio da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1971.

APÊNCICE A - QUESTIONÁRIO

TEORIA: TEORIA CIENTÍFICA

EMPRESA: LATAM AIRLINES BRASIL

PERÍODO DA VISITA: 08 E 09 DE NOVEMBRO 2017.

Características (Teoria Científica)	Tem	Não tem	Descrever onde tem	O que fazer para melhorar ou otimizar
Padronização	X		Presença de um líder em cada setor para garantir a padronização das tarefas.	Presença de uma pessoa utilizando um mecanismo, seja por <i>check-list</i> ou sistema eletrônico (Aplicativo <i>mobile</i>), certificando que cada tarefa foi executada conforme esperado.
Desenho de cargos e tarefas	X		Em todas as etapas: <i>Check in</i> Triagem, Carregamento e Descarregamento. Nota-se a organização bem definida com relação aos cargos e tarefas, em todos os setores há um superior e subordinados.	-
Princípios da execução	X		Notada a preocupação com a carga horária de trabalho para não gerar fadiga e possíveis erros na execução das tarefas.	Melhorar a quantidade do <i>staff</i> em determinados picos de movimento. Avaliar corretamente a escala de folga de funcionários juntamente com a correção do horário de entrada para assumir o posto.

Características (Teoria Científica)	Tem	Não tem	Descrever onde tem	O que fazer para melhorar ou otimizar
Princípio de reparo dos trabalhadores	X		Percebe-se que para o manuseio de determinadas bagagens, pelo seu peso e elevada dimensão, é necessária uma mão de obra exclusiva para a função. Nos setores de triagem e carregamento.	Para otimizar o processo, aconselha-se que a tarefa seja feita com pelo menos dois funcionários, assim será amenizado a sobrecarga.
Princípio de planejamento	X		Verifica-se que os funcionários estão se preparando para uma mudança de sistema, que acontecerá no ano de 2018. A preocupação da organização para que se preparem através de cursos e treinamentos para minimizar o impacto desse novo sistema no dia a dia das tarefas.	-

APÊNCICE B - ETAPA DE IDENTIFICAÇÃO E DESCARREGAMENTO



Foto: Etapa Identificação



Foto: Etapa Identificação



Foto: Etapa Descarregamento



Foto: Etapa Descarregamento

22 O ISO 14001 E SUA REPRESENTATIVIDADE PARA A IMAGEM EMPRESARIAL

Andreia Tais
Augusto Oliveira
Camila Rocha
Denise Oliveira
Milena Gonçalves
Raquel França¹

RESUMO

As legislações ambientais exigem a implantação de um sistema de gestão ambiental dentro nas empresas como forma de aceitação de um ambiente mais sustentável, e assim, reduzir os impactos ambientais, já que a degradação do meio ambiente proveniente de matéria prima manuseada de forma incorreta tem crescido gradativamente. Este artigo mostra definição e a forma de inserção da NBR ISO 14001 e como as empresas vem ganhando atitudes sustentáveis através as normas obtidas fundamentadas no SGA (Sistema de Gestão Ambiental), para realizar uma análise real dos benefícios e malefícios da NBR ISO 14001, utilizou-se a companhia de cosméticos e perfumaria Natura. Através das informações contidas neste trabalho, o objetivo geral é informar a importância do SGA (sistema de gestão ambiental) dentro de uma empresa independente de qual seja sua área e atuação, mostrando que é possível dentro do ramo empresarial manter uma rotina sustentável cooperando para as próximas gerações.

Palavras-chave: ISO 14001. Natura. Sustentabilidade.

¹E-mail: andreia.tais2014@hotmail.com; augustosoliveira1@gmail.com; milaatend.comercio@hotmail.com; denyfernandes28@gmail.com; mikaluckstar@hotmail.com; kel_santos17@hotmail.com

ABSTRACT

Environmental legislation requires the implementation of environmental management within companies as a means of accepting a more sustainable environment, and thus, reduce environmental impacts, since the degradation of the environment from improperly handled raw materials has grown gradually. This article shows the definition and the way of insertion of ISO 14001 NBR and how companies are gaining sustainable attitudes through the standards obtained based on the Environmental Management System (EMS), to carry out a real analysis of the benefits and harms of NBR ISO 14001, used The company of cosmetics and perfumery Natura. Through the information contained in this paper, the objective is to inform the importance of the EMS (environmental management system) within a company independent of its area and performance, showing that it is possible within the business branch to maintain a sustainable routine cooperating for the next Generations.

Keywords: ISO 14001.Nature. Sustainability.

22.1 ESTUDO DE CASO

O tema do artigo é certificação, e a sua aplicação na empresa natura e como ela age de forma sustentável. Para isso foi feita a seguinte pergunta: Como a natura utiliza a certificação 14001 na sua empresa?

Tem-se como objetivo geral analisar a sustentabilidade na empresa natura a partir da certificação do ISO 14001. Os objetivos específicos são: Caracterizar qualidades de seus produtos; Avaliar a imagem - da ISO 14001 encima da natura.

A certificação ISO 14001 que tem como finalidade a compreensão da eficácia do sistema de gestão ambiental com reconhecimento da certificação da ISO organização não só reduz os custos, pelo fato de que os descartes incorretos de qualquer resíduos podem resultar em multas, como também garante o reconhecimento da imagem da empresa, como também o modo o crescimento econômico da empresa, é importante ressaltar que o modo empresarial obtendo a certificação ISO 14001, já é suficiente para demonstrar o comprometimento com práticas sustentáveis e até mesmo fazer exportações precisa colocar em práticas as normas exigidas pela gestão ambiental onde enfatiza as condições gerais que possam afetar a empresa ou o meio ambiente, a escolha desse tema para melhor entendimento a todos o porquê tão importante uma empresa ter sua certificação, pois tem total benefícios contendo regras e a certificação da ISO na sua empresa ou em seus produtos, fazer parte de um sistema de gestão ambiental esse tema tem Todo projeto relevante socialmente contribuindo, de alguma forma, para melhoria da sociedade, e ter como prioridade a sustentabilidade para melhor compreensão de um meio mais sustentável em que vivemos, e para os futuro, ou ainda para desenvolvimento e conhecimento do homem.

Mesmo um projeto de tema absolutamente sustentável deve trazer uma contribuição para a sociedade de modo mais específico, esperamos que todo projeto da nossa pesquisa traga uma contribuição acadêmica e social para mais conhecimentos e práticas onde enfatiza condições gerais que possam afetar a empresa ou o meio ambiente, e que traga informações suficientes tanto da parte empresarial quanto da social pois é um tema que abrange a todos quando se fala de sustentabilidade esperamos que todos também a partir dessa leitura possa botar em pratica algo sustentável em seu cotidiano.

O trabalho está dividido em seis partes. A primeira é Introdução com tema, problema, objetivo e metodologia. A segunda o ISO 14001 e sua representatividade para a imagem empresarial. A terceira é a metodologia. A quarta estudo de caso na empresa natura a partir do ISO 14001, seguido do resultado e conclusão.

A certificação ISO 14001 foi lançada em 1996 e revisada em 2004, ela é uma norma reconhecida e bem utilizada no mundo para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é uma certificação que pode ser aplicada a qualquer empresa independente do seu porte, pois a ISO 14001 é baseada nos conceitos de melhoria para a gestão ambiental dentro da empresa já existe mais de 250 mil certificados no mundo, utilizando o ISO 14001, tem sua sustentabilidade como porte e direção para o crescimento da empresa com a tendência de uma sociedade mais sensibilizada sobre as questões socioambiental, o crescimento da ISO14001 foi impulsionado nos últimos anos, estabelecendo uma estrutura de normas por requisitos se consolidando hoje como a norma de sistemas de gestão que mais cresce em número de empresas certificadas mundialmente (ORGANISMO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL BRASIL, 2017; DNV GL, 2017).

A ISO 14001 tem como principal objetivo possibilitar que organização atenda qualquer necessidade socioeconômica direcionada a proteção do meio ambiente pela prevenção dos impactos ambientais, auxilia a organização no atendimento de requisitos legais, o aumento no desempenho ambiental, a comunicação de informações ambientais para qualquer parte interessada na certificação, sendo definido de acordo pontos de vistas das partes que estão envolvidas no processo sendo externa ou interna, baseando recursos humanos e financeiros disponíveis para a organização com o objetivo de alcançar suas metas que são definidas pela organização. A adequação ambiental de seus processos e produtos, atualmente, é um diferencial importante para as organizações de todos os tipos e tamanhos obterem vantagens competitivas no mercado doméstico, e também é imprescindível para as organizações que almejam atingir o mercado internacional. A comprovação de que uma empresa possui um gerenciamento ambiental correto se dá através da certificação em conformidade com a norma ISO 14001:2004, que é a única norma da série ISO 14000 certificável e que diz respeito ao sistema de gestão ambiental (SGA) da organização, sendo este último a parte de seu sistema global de gerenciamento usada para desenvolver e implementar sua política ambiental e para manejar seus aspectos ambientais (DANSK STANDARD, 2000 apud JORGENSEN et al., 2006; POMPO; MAGRINI).

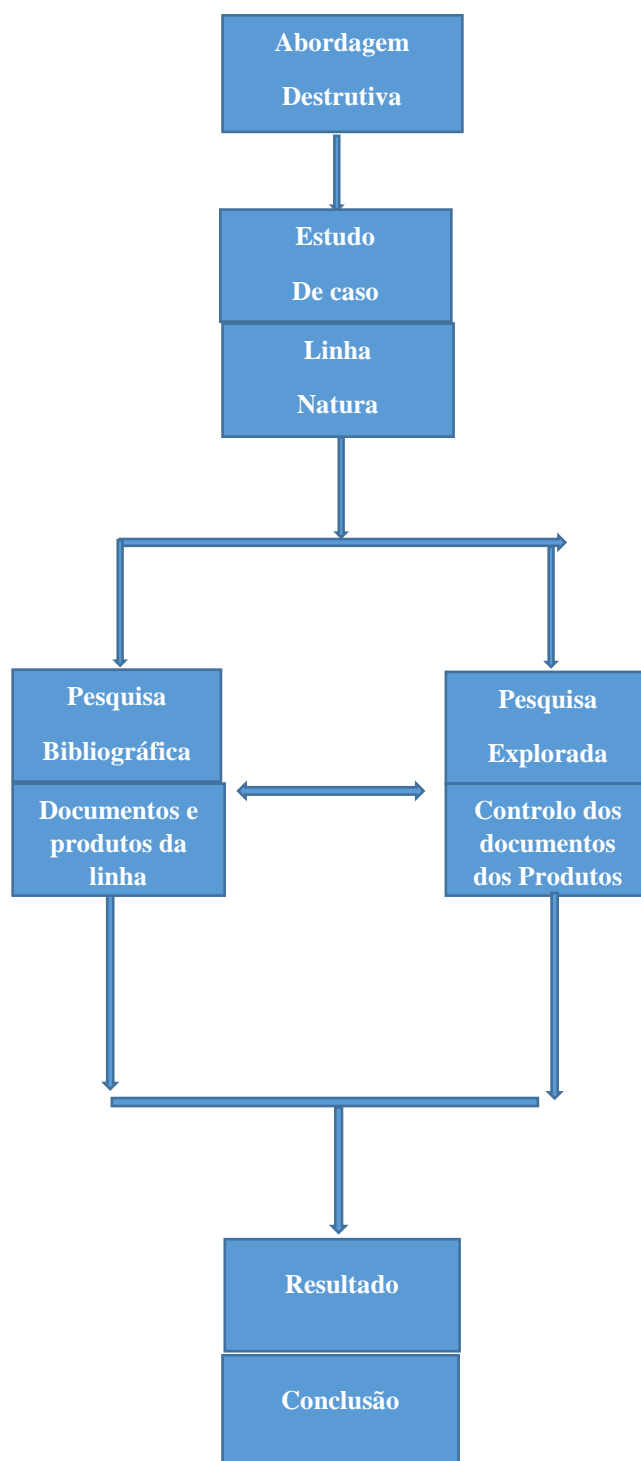
A transparência e o comprometimento de demonstrar práticas sustentáveis considerando o conceito do *Triple Bottom Line*, o tripé da sustentabilidade, que leva em conta três aspectos, o econômico, o social e o ambiental, a certificação ISO 14001 tem como potencial a empresa ter ganhos ambientais por exemplo reduzir o consumo de água e energia elétrica, pelo fato de várias pesquisas que demonstram a influência de ações humanas sobre mudanças no meio

ambiente, obtendo o ISO a empresa ganha um certificado que são vistas como nas negociações de empréstimos para melhorar a competitividade.

A ISO 14001 também tem a importância para a produção de bens e está com um quadro que a geração de emprego está aumentando, além disso requer a maior dedicação para a importância das gerações futuras, incluindo a visibilidade internacional e nacional mostrando que o consumo sustentável e priorizado e tem que está impulsionado pela empresa Burel Verita Brasil (BUREAUVERITASCERTIFICATION, 2017).

Com relação a visão negativa da certificação da ISO 14001, as empresas que possuem está certificação citaram que houve: Barreiras orçamentarias, pois, as empresas tem que investir em toda a adaptação física da empresa, como ISO 14001 o custo na maioria das vezes é muito alto para a empresa e também por ter um retorno imediato no investimento feito na certificação ISO 14001, sendo assim, elas se contem em inseri-lo na empresa. Falta de estrutura dos órgãos ambientais, que são lentos para a grande demanda. Já em vista o ponto positivo são novos empreendimentos, obras de revitalização e criação de novas empresas que adotem medidas mitigadoras ou compensatórias pois essas medidas agem de uma forma para amenizar e diminuir o efeito do impacto ambiental negativo, essas medidas adotam o Eco legal, Academia platônica (ACADEMIAPLATONICA; IMPACTO, 2017).

Figura 1 - Síntese da metodologia aplicada na pesquisa



Fonte: Elaboração Própria; 2017.

22.2 ISO 14001 E SUA REPRESENTAÇÃO PARA IMAGEM DA NATURA

Fundada em 1969, a Natura é a maior multinacional brasileira de cosméticos e produtos de higiene e beleza. Líder no setor de venda direta no Brasil, registrou R\$ 7,4 bilhões de receita líquida em 2014, possui sete mil colaboradores, 1,8 milhão de consultoras e operações na Argentina, Bolívia, Chile, México, Peru, Colômbia e França. Maior empresa B Corp do mundo, foi a primeira companhia de capital aberto a receber a certificação, em dezembro de 2014, o que reforça sua atuação transparente e sustentável nos aspectos social, ambiental e econômico.

A estrutura da companhia é composta por fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), oito centros de distribuição no Brasil, um hub logístico em Itupeva (SP) e centros de Pesquisa e Tecnologia em São Paulo (SP), Manaus (AM) e Nova Iorque (EUA). Detém 71% da fabricante australiana de cosméticos Aesop, com lojas em países da Oceania, Ásia, Europa e América do Norte. Pioneira em produção sustentável a Natura é uma das vencedoras do prêmio na Organização das Nações Unidas (ONU) campeões da terra 2015 na categoria visão empresarial, a Natura administra uma empresa inovadora e ecológica que inclui operações em seis países da América Latina e na França, além da marca australiana Aesop, adquirida em 2013, com presença nos cinco continentes.

A companhia emprega um modelo de produção sustentável baseado no fornecimento responsável de ingredientes naturais e trabalho com comunidades locais, para incentivar inovação ecológica em todo o ciclo de vida de um produto. A fabricante prioriza materiais reciclados e recicláveis em suas embalagens, analisando o impacto ambiental do ciclo de vida do produto. Um exemplo de como a Natura transforma desafios socioambientais em novas oportunidades de negócios foi o lançamento, em 2014, dos refis das fragrâncias da linha Ekos Frescores, feitos de 100% PET reciclado pós-consumo, gerando 72% menos emissões de gases do efeito estufa. Com esse lançamento, a Natura se tornou a primeira grande marca de cosméticos a usar esse tipo de material na perfumaria.

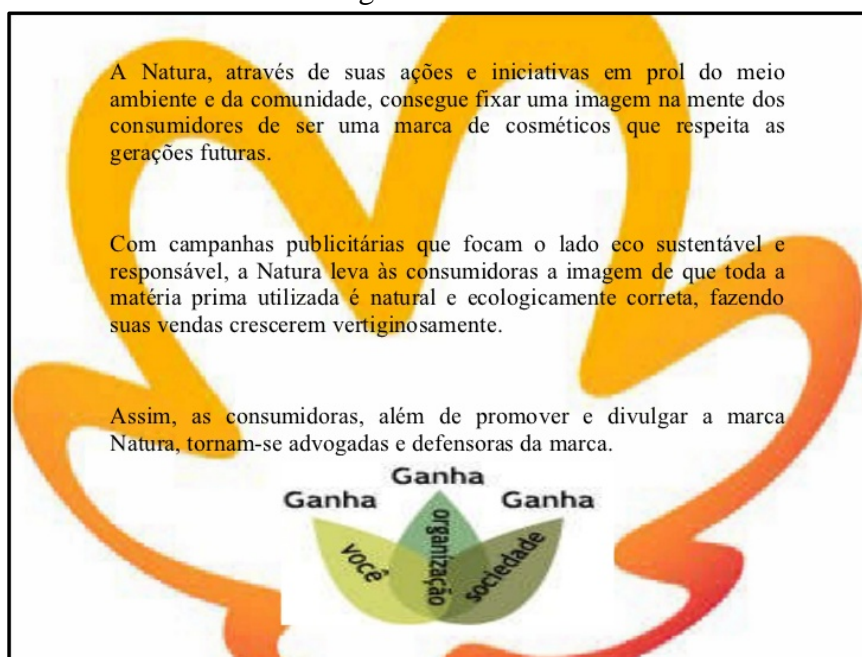
22.3 RESULTADO

O modelo da Natura traz benefícios substanciais ao ecossistemas e comunidades tradicionais, além dos acionistas da companhia. A distribuição de riquezas para as comunidades fornecedoras da Natura somou R\$ 8,9 milhões em 2014.

Dentro da lógica do impacto positivo, em 2050 a Natura irá se provar capaz de, por meio de um sistema de logística reversa efficientíssimo, coletar e destinar para reciclagem uma

quantidade de material pós-consumo maior do que o que ela gera. Hoje, nenhuma empresa de bens de consumo do país – e a Natura não foge à regra – consegue recolher e destinar para reciclagem um volume significativo daquilo que vende aos consumidores e que eles, mais tarde, descartam (EXAME, maio 2017).

Figura 2 - Natura



Fonte: SLIDESHARE, 2012.

A natura busca através de sua imagem de empresa ecologicamente correta atrair um público maior de consumidores, isto é, uma marca só existe quando consegue marcar a mente das pessoas e nesse caso, a Natura, seja através de seus produtos de alta qualidade ou por seus princípios éticos que segundo a empresa seu negócio é “estética e ética”. Alguns dos princípios e valores que a empresa adota é qualidade, bem-estar, inovação, desenvolvimento sustentável, compromisso com a verdade, beleza, evolução e ética.

Uma das atitudes sustentáveis da Natura, foi instalar hidrômetros em todos os edifícios da companhia, sendo assim, foi notável a redução do consumo de água de 50%, pois através do hidrômetro, pode-se monitorar e controlar o uso descontrolável da água durante suas produções.

As etapas que compõem os ciclos hídricos no espaço Natura, são:

- Capacitação da água subterrânea;
- Tratamento na estação de tratamento de água;
- Distribuição no espaço Natura;
- Tratamento dos efluentes industrial;

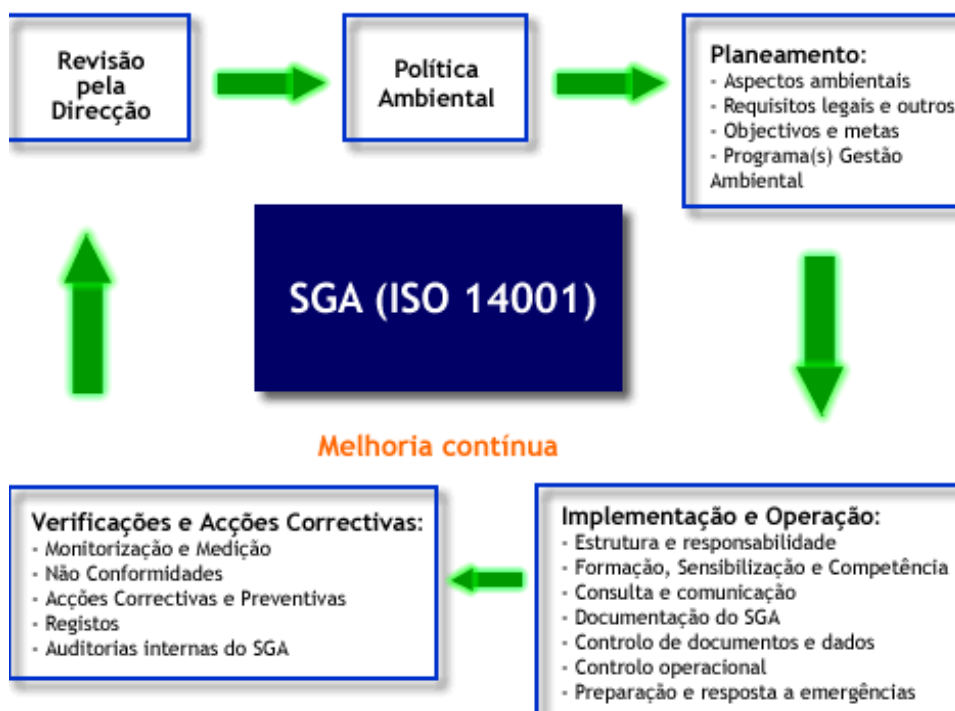
- Reaproveitamento de água;
- A empresa também reutiliza papeis recicláveis para produzir outros produtos, como exemplo de mais uma atitude sustentável.

Figura 3 - Embalagens recicladas



Fonte: NATURA, 2017.

Figura 4 - SGA contribuindo com a ISO 14001



Fonte: CONFAGRI, 2005.

22.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise do certificado ISO 14001 feito sob encomenda, pode melhorar a apuração dos resultados do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Além disso permitiu uma pesquisa sobre a natura empresa brasileira que possui certificado e traz benefícios para a organização e população. De modo geral, os clientes são em sua maioria do sexo feminino em busca de produtos que tragam esse compromisso com o meio ambiente ao mesmo tempo cuide de sua pele cabelo e corpo um produto sustentável e de qualidade.

Ao realizar uma pesquisa no site da empresa, verificou-se que a natura hoje com 48 anos de existência a natura que é uma empresa sustentável teve no ano de 2017 um faturamento de 7,9 bilhões de reais e que obtém o certificado do ISO 14001 DESDE 2004 e que segue todas as etapas do processo de certificação, permitindo assim uma grande satisfação e atingindo as expectativas.

O questionário com perguntas abertas permitiu mostrar a importância que uma empresa que possui ideias sustentáveis pode contribuir para o meio ambiente, também foi evidenciado a satisfação dos clientes que adotaram essa marca. Sendo assim o ISO 14001 contribui para que as empresas e os usuários possam entender a importância da preservação e dos benefícios que o certificado traz.

O trabalho em grupo ISO 14001 permitiu aos alunos uma visão mais ampla de como a sustentabilidade pode refletir em seu cotidiano sobre um aspecto científico. Dada a importância do assunto nota-se a necessidade de empresas que adotem essa criação. Podendo melhorar não só a empresa mais as pessoas que utilizam esses produtos. Nesse sentido a certificação traz um peso maior para processo de responsabilidade ambiental e uma transparência para todos.

REFERÊNCIAS

ACADEMIAPLATONICA. Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2017.

ASSUMPÇÃO, Luiz Fernando Joly. **Sistema de gestão ambiental**: manual prático para implementação de SGA e Certificação ISO 14001. 4. ed. Curitiba: Juriá, 2014. 129p.

BUREAU VERITAS. Disponível em: <<http://www.bureauveritascertification.com.br/clientes/procedimentos/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

CONFAGRI. 10 fev. 2005. Disponível em:
<<http://www.confagri.pt/Ambiente/AreasTematicas/DomTransversais/Pages/TransvSistemGestAmbient.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2017.

NATURA. **Crer Para Ver desperta para a causa da educação.** Embalagens recicladas. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/e/crer-para-ver-desperta-para-a-causa-da-educacao>>. Acesso em: 10 set. 2017.

REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

SLIDESHARE. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/mautadd/sustentabilidade-natura>>. Acesso em: 16 set. 2017.

23 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Carla Michelle Matos Almeida
Fernando José dos Santos Júnior
Isabella de Souza Costa
Lille Inacia Kneip Carreira
Maria Heloísa Paixão dos Santos
Núbia Catiana Calixto
Renata Pinto Silva
Taliane Morais dos Santos

RESUMO

O empreendedorismo é o ponto fundamental do desenvolvimento da pesquisa, baseado nas bibliografias de Dornelas (2001 e 2005), Chiavenato (2006), Tidd e Bessant (2009) e a Revista Eletrônica Faap (2017). A proposta do artigo tem como objetivo geral discutir sobre o empreendedor no contexto de revolucionar o crescimento da humanidade, mostrando formas inovadoras criadas ao longo dos anos, destacando-se pelo conhecimento, dedicação, tecnologia, ousadia entre outros. Caracterizado por empreendedores com perfis diversificados que possuem espírito inovador, encontrando novas realizações, sem medo de correr riscos, firmando-se na autoconfiança.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Negócios. Planejamento. Lucro.

ABSTRACT

Entrepreneurship is the fundamental point of research development, based on the bibliographies of Dornelas (2001 and 2005), Chiavenato (2006), Tidd and Bessant (2009) and Faap Electronic Magazine (2017). The purpose of the article is to discuss the entrepreneur in the context of revolutionizing the growth of humanity, showing innovative forms created over the years, standing out for knowledge, dedication, technology, daring and others. Characterized by entrepreneurs with diversified profiles who have innovative spirit, finding new achievements, without fear of taking risks, steadfast self-confidence.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Business. Planning. Profit.

23.1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo surgiu por volta do século XVI e XVIII, a palavra empreendedor origina-se na França (*entrepreneur*), traduzida significa “aquele que está entre ou intermediário”. Com o objetivo de colocar aquelas pessoas determinadas para estimular o progresso econômico, o desenvolvimento social e transformar ideias em inovações. Trata não só do indivíduo, mas também das comunidades, cidades e países.

Todo o artigo é embasado em estudos bibliográficos realizados por consagrados profissionais como por exemplo: Bessant e Tidd (2009), Dornelas (2001 e 2005) e Chiavenato (2006).

A estrutura do artigo se dar pelos tópicos: Processos do empreendedorismo; Perfil do empreendedor; Empreendedorismo no Brasil; Plano de negócios; Inovação e empreendedorismo.

23.2 PROCESSO DO EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2005, p. 21) “O mundo tem passado por várias transformações em curto período de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas”.

A partir do século XX o mundo passou por mudanças inovadoras e tecnológicas que foram agregadas ao cotidiano, modificando a vida das pessoas, visando algo inovador utilizando coisas existentes, visto de forma diferenciada (DORNELAS, 2005). Como podemos visualizar no quadro abaixo.

Quadro 1 - Algumas invenções e conquistas do século XX

1903: Avião motorizado
1915: Teoria geral da relatividade de Einstein
1923: Aparelho televisor
1928: Penicilina
1937: Náilon
1943: Computador
1945: Bomba atômica
1947: Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
1957: Sputnik, o primeiro satélite
1958: Laser
1961: O homem vai ao espaço
1967: Transplante de coração
1969: O homem chega à Lua; início da internet, Boeing 747
1970: Microprocessador
1989: World Wide Web
1993: Clonagem de embriões humanos
1997: Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
2000: Sequenciamento do genoma humano

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005, p. 22).

De acordo com Dornelas (2005, p. 22)

O papel do empreendedorismo foi sempre fundamental na sociedade. Então, por que o ensino do empreendedorismo está se intensificando agora? O que é diferente do passado? Ora, o que é diferente é que o avanço tecnológico tem sido de tal ordem, que requer um número muito maior de empreendedores.

O empreendedorismo tem se destacado bastante no âmbito empresarial, diferente do passado, onde há uma grande busca por novos profissionais que precisam de total conhecimento para que possam acompanhar as modificações tecnológicas (DORNELAS, 2005).

No mundo atual existem várias transformações onde as ideias inovadoras mudaram a consciência das pessoas. Por trás dessas inovações existem pessoas ou grupos, com características especiais. São pessoas visionárias, que questionam, arriscam, querem algo diferente. Os empreendedores possuem essas características, apreciam o que fazem, querem ser reconhecidos.

O empreendedorismo chegou ao centro das políticas públicas em diversos países. O desenvolvimento progressivo do empreendedorismo alavancou na década de 1990 e aumentou em proporcionalmente nos anos 2000, podendo ser acompanhado nas atividades desenvolvidas relacionadas ao assunto.

Alguns exemplos são; programa de incubação de empresas e parques tecnológicos; desenvolvimento de currículos integrados que estimulem o empreendedorismo em todos os níveis, da educação fundamental à pós-secundária; programa de incentivo governamentais para promover a inovação e transferência de tecnologias; desenvolvimento de instrumentos para fortalecer o reconhecimento da propriedade intelectual, entre outros (DORNELAS, 2005, p. 24).

23.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR

O empreendedor é aquele que inicia e opera um negócio para realizar uma nova ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades para a realização de novos negócios. Contudo demonstrando imaginação e perseverança, aspectos que combinam adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo bem-sucedido.

Pois nesse ramo de empreendedorismo o empreendedor não tem que ter medo de ariscar, estando preparado para ganhar ou perder. Com isso tendo a visão que o lucro do investimento é bastante flutuante, ou seja, pode variar e nem sempre o empreendedor terá o lucro total imediato do valor investido. No entanto o Brasil é o país com mais empreendedores, porém faltam a esses empreendedores criatividade e inovação, com isso os pequenos e grandes negócios no Brasil não tem um longo prazo produtivo, por isso empreendedores estrangeiros veem ao Brasil para inovar, empreender e incrementar sua marca no país.

Os empreendedores são conhecidos popularmente como heróis do mundo dos negócios, gerando empregos e melhorando a economia do país, eles fazem com que o dinheiro circule. “O empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócio (CHIAVENATO, 2006, p. 5 apud SCHUMPETER, p. 149-159).

Para Chiavenato (2006, p. 6-7) as três características básicas dos empreendedores são:

- Necessidade de realização - existe pessoas que apresentam diferenças individuais de necessidades de realização. Tem aquelas que se acomodam com status atual, e aquelas que são competitivas com certo padrão de excelência, são totalmente responsáveis por tarefas e objetivos que diz a respeito à se próprio.
- Disposição para sumir riscos - eles assumem vários fatores de risco para dar o primeiro passo ao seu próprio negócio. Riscos financeiros dos investimentos; Riscos de abandonar o trabalho fixo; Riscos de colocar a família no plano de negócios; Riscos psicológicos medo de fracassar.
- Autoconfiança - sabe-se que pode enfrentar os desafios que existe ao seu redor e tem domínio com os problemas que enfrenta.

“A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor” (CHIAVENATO, 2006, p. 7, apud MCCLELLAND, 1961).

“O ideal é caminhar e desenvolver-se sempre na direção do polo do administrador experiente” (CHIAVENATO, 2006, p. 8-9, apud SMITH, p. 7, 1967).

Os estilos de empreendedores constituem em dois extremos tipos de abordagem gerencial. Em um polo, está a artesão, que dá asas à imaginação e conhece o produto. No outro, estão os administradores experientes e com boa intuição, que utiliza procedimentos gerenciais sistemáticos, aproximando-se de uma abordagem científica na gestão do negócio.

Para Smith o perfil dos empreendedores é caracterizado por: (CHIAVENATO, 2006, p. 8, apud SMITH, 1967, p. 12). O empreendedor artesão - É a pessoa que inicia um negócio, basicamente com habilidades técnicas e um pequeno conhecimento da gestão de negócios. Limita-se ao treinamento técnico, tendo experiência técnica no trabalho, porém não dispõe da capacidade de se comunicar bem, avaliar o mercado, tomar decisões e gerir negócios. Caracteriza-se por:

- Ter uma orientação de curto prazo, com pouco planejamento para futuro crescimento ou mudanças;
- Dirigir o negócio da forma como dirigiria sua própria família;
- Usar um ou duas fontes de capital para abrir sua empresa;
- Uma estratégia de marketing em preços tradicionais, da qualidade e da reputação da empresa.

Empreendedor oportunista - É aquele que tem educação técnica suplementada por estudos de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Dedicar-se sempre em aprender e estudar mais, ou seja, está sempre bem enriquecido de informações. É caracterizado por:

- Evitar o paternalismo na condução da equipe;
- Delegar autoridade às pessoas necessárias para o crescimento;
- Empregar estratégias de marketing e esforços de vendas mais variados;
- Obter capitalização original de mais de duas fontes de dinheiro;
- Planejar o crescimento futuro do negócio;
- Utilizar sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta precisa e pesquisa sistemática de mercado.

23.4 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Observou-se que na década de 50 no âmbito de segmento de empresas de tecnologia propagou-se a ideia de empreendedorismo fazendo com que as pessoas acreditassem em suas ideias e terminassem apostando e investindo, trazendo renda para o mercado nacional e propagando ideias brasileiras no mercado internacional. Gerando confiança no mercado e em investidores em todo o mundo. O Brasil vem crescendo no ranking de empreendedorismo e é apontado como um dos países mais empreendedores do mundo.

O Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora: 13,5 em cada 100 pessoas da População Economicamente Ativa (PEA) são donos do próprio negócio, segundo pesquisas realizadas pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*).

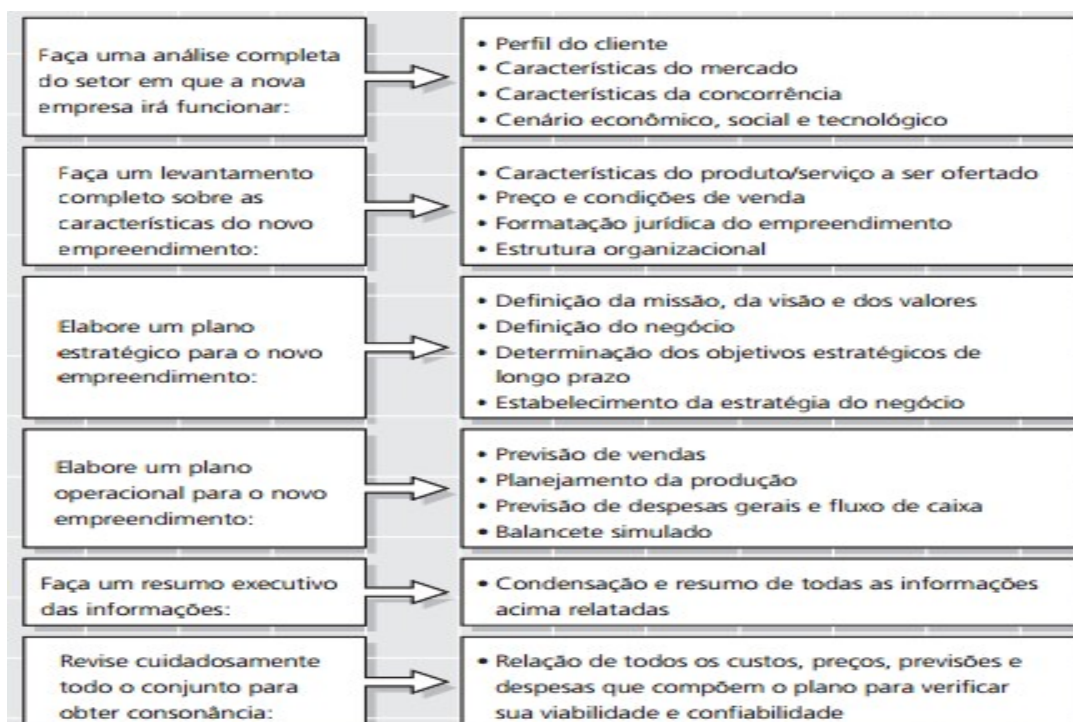
23.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Chiavenato (2006, p. 127) “Para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais”. Planejar é o ato de estudar a ação a ser realizada e criar objetivos alcançáveis. O plano irá ajudar a concluir se a ideia de empreender é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo em que pretende atuar.

O planejamento do negócio ajuda a perceber quais caminhos percorrer e para onde direcionar os seus esforços. Mas vale ressaltar que o planejamento não anula as chances de erro, mas ajuda a encará-los (CHIAVENATO, 2006).

O plano de negócios representa um levantamento de toda a composição de um negócio e ao decidir-se por qualquer empreendimento deve-se seguir o passo-a-passo para o processo de criação do empreendimento, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Processo de criação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 130).

[...] o plano de negócio permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Em outras palavras, ele serve para retratar o início, meio e o fim de um empreendimento. É imprescindível fazer revisões contínuas no plano de negócios para mantê-lo atualizado e dinâmico (CHIAVENATO, 2006, p. 136).

Os conceitos como missão, visão, valores e objetivos necessita ser compreensível perante todos os parceiros para que sejam norteados a saber exatamente o que fazer, como, quando e onde. “Todo negócio deve ter missão para cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar” (CHIAVENATO, 2006, p. 137).

A missão declara a razão de ser empresa hoje. Ela é vinculada diretamente aos seus objetivos institucionais e as razões pelos quais foi gerada. Sua missão sempre estará concentrada na sociedade.

A visão é um plano ambicioso que se deseja alcançar a longo prazo. E para isso, o empreendedor cria objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros para ter ciência se está ou não alcançando o que planejou.

Os valores são os princípios ou crenças que servem de critério para a escolha de como se portar na execução das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos que estejam executando a missão na direção da visão.

Nas palavras de Chiavenato (2006, p.144) “objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar”.

23.6 INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo inovador, busca reunir todos os envolvidos visando capacitar e transformar o negócio pela união e determinação. Quando falamos de inovação, pensamos em coisas novas e para ser preciso e ousado podemos pensar e dizer: sucesso em novas ideias. Mais quando levamos o contexto para inovação empresarial, podemos unir sucesso em novas ideias juntamente com acesso aos novos mercados, aumento da margem de lucros de faturamento entre outros benefícios, o mercado está cada vez mais competitivo e involuntariamente exigente, para poder destaca-se é preciso ter objetivos, foco, vontade de realizar mudanças e querer mudar, sendo necessário que se crie estratégias para atingir uma posição de vantagem em relação aos concorrentes.

Segundo Bessant e Tidd (2007, p. 20), “não é preciso ir muito longe para perceber a necessidade da inovação”.

É preciso inovar, precisamos nós reinventar para sobreviver nesse cenário competitivo e globalizado. A inovação capacita, agrega valores e permiti se diferenciar seja no processo ou no modelo de negócios, caracterizando e afirmando as necessidades e as melhorias que a inovação traz (BESSANT; TIDD, 2007).

23.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o empreendedorismo se desenvolve de acordo com as necessidades econômicas de cada década. O Brasil é um dos países onde mais nascem empreendedores tanto o empreendedor artesão que inicia o seu próprio negócio com seus conhecimentos básicos, quanto o empreendedor oportunista que tem formação para gerir o seu negócio. O país se destaca pela vontade do povo em ter seu próprio negócio e, mais do que isso, com capacidade de colocar seus objetivos em prática. Ser empreendedor significa sair na frente, é saber ter competitividade mostrando suas habilidades e inovações, desenvolvendo técnicas pessoais associadas ao conhecimento que lhe permite assumir os riscos existentes em cada desafio. Esses são enfrentados com base em sua visão, missão, valores e objetivos enfatizando os desafios de acordo com as oportunidades que são oferecidas, sempre levando com si as seguintes fases: identificar e avaliar as oportunidades, desenvolver o plano de negócios, determinar e captar os recursos necessários e gerenciar a empresa criada, sendo assim será um empreendedor bem-sucedido.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FAAP. **Empreendedorismo**: a revolução do novo Brasil. Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm>. Acesso em: 10 maio 2017.

24 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PIZZA HUT¹

Adilene Pereira Ferreira
Fabiana Santos de Jesus
Ítalo Kim Kanomata Silva
Letícia Ariane Batista de Almeida
Vanuza Moreira Araújo

RESUMO

Este artigo analisa a aplicação da Gestão de Conhecimento na Pizza Hut em outubro de 2017, Salvador-BA. Através da seguinte pergunta:-Como ocorre a aplicação da Gestão de Conhecimento na Pizza Hut no período de outubro 2017? O objetivo geral é o de analisar a Gestão de Conhecimento na Pizza Hut. A metodologia utilizada foi utilizando uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. Conclui-se que há dois tipos de conhecimento o tácito e o explícito e ambos são transmitidos na organização através de treinamento.

Palavras-chave: Gestão. Conhecimento. organização.

¹ Trabalho apresentado na disciplina de Evolução do Pensamento Administrativo. Todos os autores são alunos do 1º e 2º semestre do Curso de Administração de Empresas FACSAL. E-mail contato: italo.kim@gmail.com

ABSTRACT

This article analyzes the application of Knowledge Management at Pizza Hut in October 2017, Salvador-BA. Through the following question: - How does the application of Knowledge Management in Pizza Hut in the period of October 2017? The overall goal is to analyze Knowledge Management at Pizza Hut. The methodology used was using a qualitative deductive approach, using bibliographical and descriptive research. We conclude that there are two types of knowledge: the tacit and the explicit, and both are transmitted in the organization through training.

Keywords: Management. Knowledge. organization.

24.1 INTRODUÇÃO

Estamos diante de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral, fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial, como a globalização da economia e a generalização do uso da tecnologia da informação, são responsáveis pela reestruturação do ambiente e do modo de vida, é nesse contexto que a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a organização. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história, no entanto, apenas “saber muito” sobre alguma coisa não proporciona por si só o maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado à sua gestão ele faz diferença (NONAKA, 2000, p. 87).

Administrar é parte principal de que todo o conhecimento tornou -se um foco central estratégico que existe nas organizações tornando se possível o avanço da tecnologia da informação digital transmitindo em grande volume de dados rapidamente para quase todo o mundo. Para implantar a Gestão de Conhecimento, as organizações devem extrair o máximo de conhecimento coletivo, competências e habilidades do indivíduo e dos grupos (NONAKA e TAKEUCHI, 1999, p. 168).

As organizações têm reconhecido que a economia baseada no conhecimento é uma arma de competitividade mais importante, e necessária para manter no mercado, e melhorar significativamente o seu desempenho, mas para implementar uma Gestão de Conhecimento é necessário garantir uma boa comunicação interna, ou seja, explicar a todos os colaboradores da organização qual o seu papel e a sua verdadeira importância. Deve-se passar a fazer parte da cultura da organização para que todos os colaboradores entendam a sua necessidade. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo ao seu serviço, atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que muito beneficiam a si próprio.

Diante do exposto o artigo é sobre a aplicação da Gestão de Conhecimento na Pizza Hut em outubro de 2017, Salvador-BA.

Como ocorre a aplicação da Gestão de Conhecimento na Pizza Hut no período de outubro 2017?

O objetivo geral é o de analisar a Gestão de Conhecimento na Pizza Hut. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características da Gestão de Conhecimento na empresa Pizza Hut;

- Definir os pontos positivos e negativos da Gestão de Conhecimento Pizza Hut;

O tema se justifica, pois pretende entender que foi se o tempo em que as organizações voltavam-se para os avanços tecnológicos, perceberam que os humanos são capazes de ir muito mais longe, se estes tiverem o conhecimento necessário que é o capital intelectual que abrange competências comportamentais, habilidades criativas e motivações que levam a gerar grandes resultados positivos, e que este por sua vez é um fator de suma importância para uma empresa se manter competitiva.

Também há necessidade das pessoas os conhecimentos de forma contínua, para alcançar aquilo que se almejam, nisto também está ligado o processo de aprendizado que nada mais é, a melhoria contínua desse capital intelectual e que se entende também de maneira muito fácil a otimização à metodologia que traz benefícios satisfatórios facilitando o controle e acesso as informações do ambiente organizacional.

Sendo assim, podemos afirmar que a gestão do conhecimento bem praticada, produz estímulos para seus colaboradores a estarem mais motivados no dia-a-dia, pois de fato, nos dias de hoje, um emprego que pode proporcionar grande crescimento intelectual desperta maior interesse nos candidatos, do que empregos em empresas que não sabem o valor desse conceito.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra as principais características da Gestão de Conhecimento. Depois vem a metodologia, seguida do Estudo de Caso da Gestão de Conhecimento aplicado na empresa Pizza Hut. Finalmente os resultados seguidos da conclusão.

24.2 GESTÃO DE CONHECIMENTO

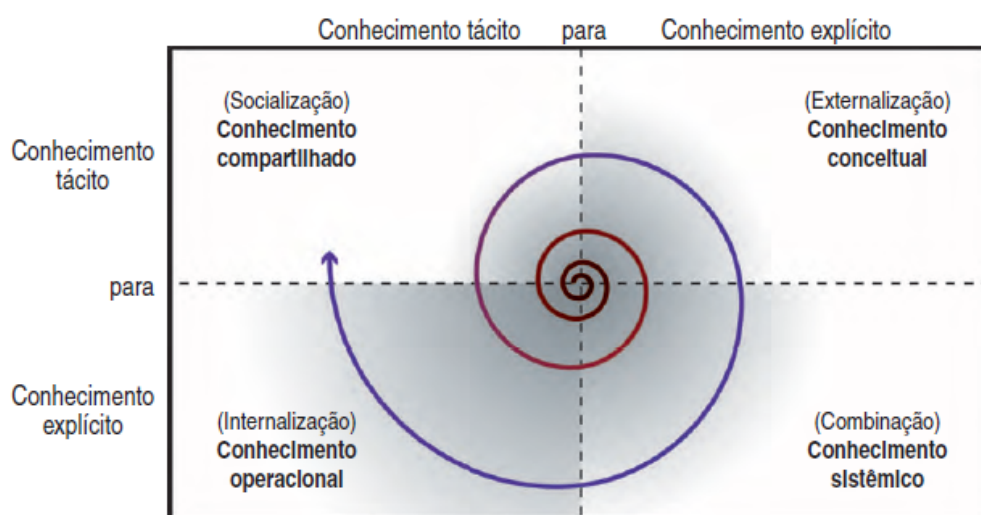
O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo Sveiby (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

O capital intelectual é constituído por três aspectos da gestão do conhecimento: Estrutura externa, é relacionada com clientes e fornecedores, marcas reputação e imagens dependendo muito como a empresa resolve as soluções para os problemas dos clientes. Estrutura interna, são conceitos, modelos, patentes que são criados pelas pessoas e utilizados pela organização. Competências individuais, são habilidades das pessoas em agir em determinadas situações, como educação, experiência, valores e habilidades sociais (CHIAVENATO, 2000, p. 682).

A gestão do conhecimento engloba vários aspectos. Não se trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também a gestão dos processos que atuam sobre esses ativos, o que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Tudo isso com o intuito de atingir os objetivos da organização. Para a maioria dos gestores é difícil perceber claramente os benefícios práticos do mapeamento do conhecimento sobre os processos da empresa. Mas, às vezes é mais fácil perceber o custo de não ter este conhecimento registrado (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 77).

A Figura 1 é a Espiral do Conhecimento, nela mostra como ocorre a gestão do conhecimento a partir de 2 (dois) conhecimentos básicos: o tácito e o explícito.

Figura 1- Gestão do Conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1999, p. 168.

A socialização (Figura 1) é o processo pelo qual se adquire conhecimento compartilhando experiências; a combinação é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito, proveniente de várias fontes; e a internalização é o processo de construção do conhecimento tácito, valendo-se do conhecimento explícito.

24.3 METODOLOGIA

Para a realização do artigo foi feita uma abordagem dedutiva qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica e descritiva.

A pesquisa bibliográfica utilizou a palavra chave Gestão de Conhecimento (CHIAVENATO, 2000; NONAKA, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1999; SVEIBY 1998; TEIXEIRA FILHO, 2000).

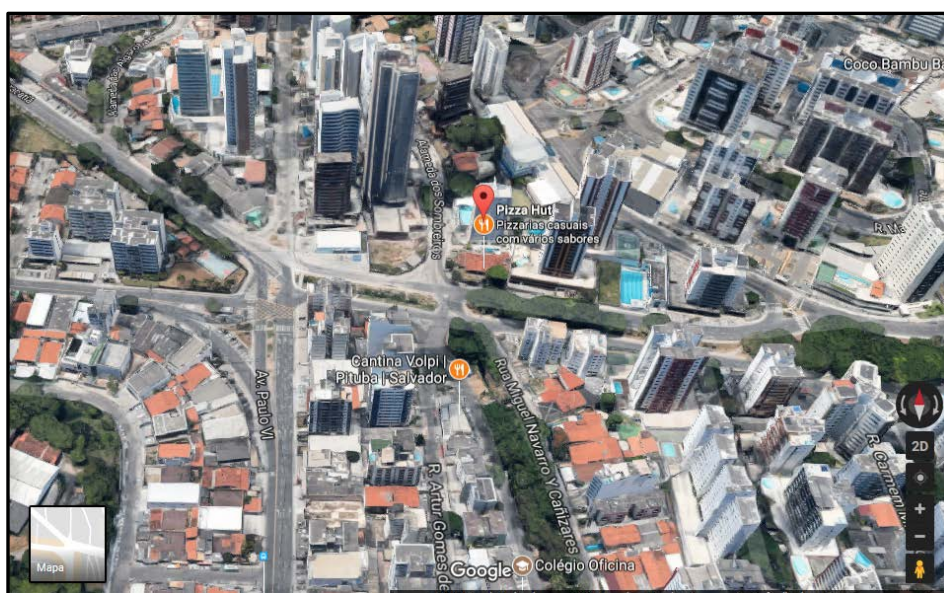
Já a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo no dia 30 de outubro na Pizza Hut por Adilene Pereira, Fabiana Santos, Ítalo Kim, Leticia Almeida, e Vanuza Araújo, onde foram observadas as principais características da Gestão de Conhecimento através do questionário presente no Apêndice A.

Depois os resultados foram escritos de forma a encontrar os resultados e conclusões.

24.4 GESTÃO DE CONHECIMENTO NA PIZZA HUT

A Pizza Hut foi fundada em junho de 1958 por dois estudantes estadual de Wichita, os irmãos Dan e Frank Carney, em Wichita, Kansas, Estados Unidos, abertura da primeira Pizza Hut no Brasil foi em 1989, nos quais ampliou a marca no estado de São Paulo, a companhia começou a pensar mais no ambiente externo nos últimos quatro anos e desenvolveu as franquias, como consequência de novas ações, uma delas localizada na R. Aristídes Fraga Lima, 175 - Pituba, Salvador-BA, 41810-315 inaugurada no dia 23 de maio de 2017 (Figura 2).

Figura 2 - Localização da Pizza Hut-Salvador - maio/2017



Fonte: Google Maps, 2017.

Além de saber o desempenho e talentos dos colaboradores a Pizza Hut ampliou o feedback que recebe de seus clientes e consumidores podendo ser audível ou visível, onde existe um emissor e receptor capaz transmitir informações gerando conhecimento e outras informações adicionais, preza pela otimização tecnológica mensurando resultados na área de recursos humanos, não é puro e nem simples trata-se de gestão de pessoas que ao longo do trabalho desenvolvem sua capacidade de conhecimento entre outros grupos. A troca de

conhecimento utilizando a Espiral do Conhecimento, ocorre na empresa através de treinamento constantes. Nestes treinamentos constantes a empresa juntamente com o colaborador compreende a visão, missão e as questões de valores da instituição.

24.5 RESULTADOS

O Quadro 1 mostra os principais pontos positivos e negativos da Gestão do Conhecimento na Pizza Hut.

Quadro 1 - Pontos Positivos e Negativos da Gestão do Conhecimento na Pizza Hut - Pituba

Características	Pontos positivos	Pontos negativos	Sugestão
A marca empreendedoras de franquias.	Satisfação aos clientes e consumidores.	Falta de espaço no ambiente.	Aderir um ambiente amplo, só para aniversariantes.
Produto padrão de Qualidade.	Produto final padrão.	Restaurante tipo <i>fastfood</i> , sem garçom.	Garantir benefícios para funcionários como vale alimentação, plano de saúde.
Reputação de marcas e imagem e resoluções de problemas.	Feedback, autoatendimento delivery, pedidos <i>online</i> .	Sistema não atualizado.	Sugerimos dinâmica uma vez no mês com brindes para motivar os funcionários.
GES - pesquisa de satisfação dos clientes e fornecedores.	Comunicação cordial entre a equipes e líderes.	Não tem benefícios para os funcionários.	
Crescimento profissional entre colaboradores.	Destaque do dia funcionário.	Não tem descontos para funcionários e clientes.	

Fonte: Elaboração própria, 2017.

24.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pizza Hut melhorou sua auto avaliação através de seus conhecimentos com os clientes e criou ferramentas de pesquisas de satisfação como *feedback* que recebe de seus colaboradores e consumidores, outra vantagem é a área de recursos humanos que consegue mensurar todos os resultados, podendo notar aumento de foco, retorno maior ao público, satisfação geral de seus consumidores e desenvolvimento de lideranças, está com novas oportunidades para os funcionários.

Identificar, acessar e transformar todo o conteúdo adquirido ao longo do trabalho em conhecimento, com isso a empresa adquiri suas crenças e compromissos com os colaboradores. Conhecimento explícito condiz com a empresa tornando com que todos tenham maior facilidade para transmitir suas informações.

Os Pontos Positivos e Negativos são respectivamente apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Pontos Positivos e Negativos

Pontos positivos	Pontos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação aos clientes e consumidores; • Produto final padrão feedback; • Autoatendimento delivery, pedidos online; • Comunicação cordial entre as equipes e líderes; e • Destaque do dia funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espaço no ambiente; • Restaurante tipo <i>fastfood</i>, sem garçom; • Sistema não atualizado; • Não tem benefícios para os funcionários; e • Não tem Descontos para funcionários e clientes.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In. **Harvard Business Review**. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

TEORIA: Gestão do Conhecimento

EMPRESA: Pizza Hut

PERÍODO DA VISITA: 30 de outubro de 2017.

Características	Tem	Não tem	Descrever onde tem	O que fazer para melhorar ou otimizar
Organização na empresa	X		No ambiente todo da empresa local	Mais comunicação entre colaboradores
Processo sistemático de criar, organizar e disseminar	X		Em toda organização da empresa	Mais motivação e organização entre grupos.
Capital intelectual	X		Faz parte da estrutura externa dos clientes	Oferecer mais confiança aos clientes, colocando ferramentas de negócios, incluindo sistemas e processos
Educação corporativa		X		Treinar a cadeia de valor envolvendo todos os parceiros, oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação aos assuntos empresarial
Autogerenciamento da carreira		X		A organização tem que transferir qualificações necessárias para as pessoas assumir o controle de sua carreira e gerenciar seu próprio desenvolvimento profissional futuro.

25 ENDOMARKETING FERRAMENTA MOTIVACIONAL

Danilo de Santana de Oliveira
Keila Fernandes da Rocha
Luiz Henrique Menezes Santos
Manuela Silva Leite
Taiane de Jesus Brandão
Lucas de Moraes Serrado¹

RESUMO

O endomarketing é o estilo de marketing para atingir os clientes internos que trata de dar melhores condições e benefícios para que seus colaboradores tenham maior rendimento em suas atividades conseguindo motivar os funcionários para que eles se sintam parte do desenvolvimento da empresa em que está inserido. Esse artigo tem como objetivo esclarecer a forma em que o endomarketing é inserido nas organizações. Essa pesquisa foi elaborada com a metodologia de pesquisa a partir das bibliografias e com bases de pensamentos de alguns autores com Bispo (2010, p. 05), Bekin (2004, p. 47), Philip Kotler (2000, p. 44), Kevin L. Keller e Brum (2000). Tem como o fator principal o desenvolvimento organizacional interno de uma empresa. Com base nos princípios de endomarketing, tratando temas primordiais para um crescimento e uma ascensão pessoal e profissional do cliente interno, mostrando estratégias que quando bem direcionadas servem como diretrizes para um ambiente saudável e produtivo tendo como base a motivação como fator principal, de modo que podemos analisar as condições estabelecidas no âmbito empresarial para um melhor direcionamento. Visando tal fator podemos estabelecer programas e projetos do marketing interno através de princípios da empresa. Concluindo que o endomarketing faz parte do sucesso de todas as empresas. O sucesso de uma empresa não está apenas relacionado aos lucros e sim na satisfação dos agentes que nela trabalham.

Palavras-chaves: Motivação. Inspiração. Reconhecimento. Valorização.

¹ E-mails: Keila.Fernaandes@hotmail.com, taianebrandao@outlook.com, Lucasserrado1998@gmail.com, Danilosantaana@gmail.com, henriquemenezes15@live.com

ABSTRACT

Endomarketing is the marketing style to reach out to the internal customers that tries to give better conditions and benefits so that its employees have greater income in their activities, managing to motivate the employees so that they feel part of the development of the company in which it is inserted. This article aims to clarify the way in which endomarketing is inserted in organizations. This research was elaborated with the methodology of research from the bibliographies and with bases of thoughts of some authors with Bishop (2010, p. 05), Bekin (2004, p. 47), Philip Kotler (2000, p. 44), Kevin L. Keller and Brum (2000). Its main factor is the internal organizational development of a company. Based on the principles of endomarketing, addressing key issues for growth and personal and professional growth of the internal customer, showing strategies that, when well targeted, serve as guidelines for a healthy and productive environment based on motivation as the main factor, so that we can analyze the conditions established in the business scope for a better targeting. Aiming at such a factor we can establish internal marketing programs and projects through company principles. Concluding that endomarketing is part of the success of all companies. The success of a company is not only related to profits but to the satisfaction of the agents who work there.

Keywords: Motivation. Inspiration. Recognition. Appreciation.

25.1 INTRODUÇÃO

Visando o desenvolvimento para as empresas, algumas organizações adotam estratégias internas de marketing que melhoram as relações externas da empresa, uma dessas estratégias é o endomarketing que é resumidamente o marketing para os clientes internos, visando resultados positivos para a empresa. Esta perspectiva de marketing atua como meio de mostrar ao cliente interno que com comprometimento e valores se tem a satisfação de ambas as partes.

O presente artigo contará com discussões sobre o endomarketing como estratégia motivacional, endomarketing para o sucesso da empresa e conclusão.

25.2 DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING

O marketing é uma estratégia comercial que visa lucros com base na produção e oferta do produto, seguindo as necessidades e preferências do consumidor, por meio de pesquisas e campanhas de publicidade. O endomarketing e marketing são conceitos distintos, mas com muitas semelhanças, o endomarketing visa aplicar as mesmas técnicas de abordagem do marketing, mas destinando-as para o seu cliente interno. É necessária uma nova visão para compreender o endomarketing como instrumento essencial para auxiliar a equipe a “vestir a camisa” da empresa. As novas estratégias devem envolver o cliente interno em suas principais ideias, em que a empresa desenvolve. Para crescer a esse ponto tanto o marketing quanto o endomarketing devem ser trabalhados em conjunto. Por tanto é de suma importância que os setores de Marketing e Recursos Humanos sempre estejam em concordância e sintonia, trabalhando em conjunto para manter as estratégias alinhadas.

25.3 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL

O endomarketing é entendido como um marketing interno, ou seja, voltado para os funcionários da empresa. A palavra “endo” é originado do grego (endus) que significa para dentro.

De acordo com Bekin (2004, p. 47), “endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro. Observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

O endomarketing tem como finalidade fazer com que haja interação e motivação dos funcionários para com a empresa. Kotler (2000, p. 44), diz que

O marketing interno deve proceder o marketing externo. Não faz sentido prometer serviços excelentes antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-los. Tem que haver um elo entre os ambos os marketings internos e externos, a opinião do público interno tem uma grande influência nas perspectivas de opinião do público externo.

Para Brum (2000), praticar endomarketing é dar ao funcionário educação, atenção tornando-o bem preparado e bem informado para que possa se tornar uma pessoa criativa e feliz. De modo que para que haja essa interação são necessárias condições internas favoráveis, tendo como foco meios de interação com o público interno através de atividades, premiação, plano de carreira entre outros benefícios.

A motivação é o elo perdido. A cada minuto surge uma nova teoria sobre como acender a chama da motivação nas pessoas, como fazê-las encontrar seus motivos para ação e orientá-las no sentido da comunhão de resultados SILVA (out/2003). Essa motivação surge de cada indivíduo como, aptidões, interesses, valores e habilidades da própria pessoa. Os seus impulsos interiores vêm da natureza fisiológica, fatores sociológicos como grupo ou uma comunidade pela qual faz parte.

25.4 ENDOMARKETING PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

O endomarketing hoje é a chave para o sucesso de qualquer empresa, e quando me refiro ao “sucesso” não relaciono apenas o lucro da empresa, mas, também a felicidade e fidelidade que os colaboradores têm no âmbito de trabalho. Quando é aplicado o endomarketing na empresa existe a probabilidade dela se sair bem e diferenciada das demais. Os funcionários passam a viver a profissão e não apenas prestar serviços para ter seu salário no fim do mês. É comum hoje em dia encontrar empresas que investem nessa ferramenta de marketing.

Brum (2003, p. 17) destaca que,

Uma empresa pode se esforçar no sentido de proporcionar um ambiente no qual o bem-estar físico e psíquico seja possível, contribuindo fortemente para essa questão complexa e subjetiva que é a felicidade [...], O mesmo autor evidencia como “respirando endomarketing.

Essa felicidade é quem vai fazer o funcionário se sentir valorizado no seu papel na empresa; ele passa a ter um olhar como um cliente externo e tem mais facilidade para identificar as necessidades desses clientes. É fundamental motivar os funcionários, para que eles se preocupem com o atendimento que foi dado ao cliente externo e, não com o fechamento do seu horário no trabalho.

Para que as empresas alcancem o sucesso é preciso que elas estejam aptas a mudanças constantemente. Não tem como evitar as mudanças, nem as necessidades dos clientes que, vão ficando mais insistentes ao longo do tempo e, para que a empresa não corra o risco de falência, é necessário que os funcionários estejam capacitados para entender e resolver o problema do cliente.

Para que aconteça o sucesso no âmbito empresarial é preciso que todos os colaboradores estejam, informados e seguros do que se passa dentro da empresa, ao contrário, ela pode ser alvo de um fracasso. Na concepção de BEKIN (1995) o endomarketing deve partir de quatro premissas básicas:

- O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado;
- Para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados;
- Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas quatro proposições mostram o quanto o funcionário precisa ser valorizado para que ele aja de forma correta com os clientes externos e façam o necessário para ganhar a fidelidade dos clientes.

Figura 1 - Endomarketing



Fonte: Imagem retirada do site facebook, 2017.

Ações do endomarketing que tem o objetivo de conquistar os funcionários visando como os funcionários se vejam parte de um todo, sintam-se satisfeitos e empenhados nas suas atividades diariamente (BISPO, 2010 p. 5).

1. Contribuição - Deixe claro para os profissionais, de todos os níveis, o valor que cada um oferece para a obtenção de resultados para o negócio. Para isso, recorra aos canais de comunicação como impressos, murais, intranet etc.
2. Reconhecimento - Muitos profissionais entregam o melhor de si no dia a dia de trabalho, oferecem bons resultados. No entanto, a maioria se sente desestimulada porque não tem seu esforço reconhecido. Vale lembrar que nem sempre o reconhecimento vem através de uma gratificação. Não que um bônus deixe de ser bem-vindo, pelo contrário. Contudo, muitas vezes, uma conversa informal com a liderança pode ser valiosa, principalmente quando o gestor enfatiza a contribuição significativa do funcionário e agradece em nome da empresa.
3. Confiança - Um profissional só “veste a camisa” da empresa quando acredita nos valores e na missão corporativos. Caso algum boato surja nos corredores, antes de identificar a fonte que o gerou, a organização deve preocupar-se em desfazer os “ruídos”. Se um dirigente de destaque foi desligado, por exemplo, e isso provocou preocupação nos demais profissionais,

um informe oficial sobre a saída do executivo pode sem dúvida alguma evitar temores desnecessários.

4. Desenvolvimento - Quantas pessoas têm sonhos inclusive profissionais, mas que nem sempre consegue realizá-los por falta de oportunidade? Isso é mais comum do que muitos dirigentes organizacionais imaginam e por vezes, o colaborador deseja desenvolver novas competências sejam técnicas ou comportamentais para ter chances de ascensão interna. Esse é o momento de refletir: sua empresa tem dado oportunidades de crescimento aos seus talentos?

5. Qualidade de Vida - Se antes existia a premissa de que apenas salários atraentes eram suficientes para fazer o colaborador "vestir a camisa" da empresa, hoje se observa uma mudança comportamental que ganhou espaço entre muitos talentos que fazem a diferença. Falamos sobre qualidade de vida. No mercado altamente competitivo observam-se pessoas já se desligaram de grandes corporações porque ultrapassaram seus limites e sentiram reflexos tanto na saúde física quanto mental. Por isso, não é mais surpresa ver um profissional migrar até a concorrência para ganhar um salário inferior, tudo em troca da melhoria da qualidade de vida.

25.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O endomarketing faz parte do sucesso em uma empresa, por isso é inevitável essa ferramenta em qualquer ramo empresarial. Concluindo que o sucesso não está relacionado apenas aos lucros que a empresa tem, e sim com os agentes que nela trabalham. A motivação é um dos fatores relacionados, que fazem os funcionários se sentirem parte da empresa, e com isso os mesmos elaboram métodos para solucionar os problemas e alcançar metas dentro dela. As empresas de hoje, estão cada vez mais competitivas, é notado que a cada estante surgiu uma nova ideia e logo as novas ideias passam a ser antiga. O endomarketing dá a autoconfiança que o funcionário precisa para crescer dentro da empresa, e para se ter sucesso é preciso ser seguro e ter ideias voltadas também para o público interno, afinal o produto só é útil de verdade quando os funcionários conhecem e consomem o produto.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Daniane. Diferenças e semelhanças entre marketing e endomarketing. 2016. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/marketing-e-endomarketing/>>. Acesso em: 16 maio 2017.

BISPO, Patrícia. **10 bons motivos para investir no endomarketing**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em: 18 maio 2017.

BRUM, Analisa. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 2003.

CAMPOS, Ana Claudia Pereira. **Endomarketing: O cliente interno é a chave do sucesso**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-o-cliente-interno-e-a-chave-do-sucesso/64749/>>. Acesso em: 8 maio 2017.

IDEIAS DE ENDOMARKETING. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ideiasdeendomarketing>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing com MyMarketingLab**. 2000.

26 GESTÃO DE PESSOAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Bruno Lessa Bonfim
Claudia Santos
Iolanda Sousa Remido
Kamila dos Santos Venas
Luciano Figueiredo Santana Sobrinho
Milena Gomes Gonzaga¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral demonstrar o processo de recrutamento e seleção realizado pela Empresa A CUBANA SORVETES, observar os pontos positivos e negativos durante as contratações e propor melhorias no processo. A metodologia usada foi o estudo de caso apresentado pela empresa através de um de seus colaboradores, através do qual foi identificado o problema da falta de um setor de RH especializado na hora da contratação de novos colaboradores. A pesquisa possibilitou a indicação para solução do problema de forma prática e acessível, dando suporte ao planejamento melhorando assim o recrutamento externo da empresa.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Gestão de Pessoas.

¹ Alunos do 3º e 4º semestre do curso de Administração da FACSAL. E-mails: zayrus_bruno@hotmail.com; claudiadantassantos.1978@gmail.com; iolasis@yahoo.com.br; kamilavenas@gmail.com; lucianoeventos@bol.com.br; milenagomes8134@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate the recruitment and selection process carried out by Empress CUBANA SORVETES, to observe the positives and negatives during the hiring and to propose improvements in the process. The methodology used was the case study presented by the company through one of its collaborators, through which the problem of lack of a specialized HR sector was identified when hiring new employees. The research made it possible to indicate the solution of the problem in a practical and accessible way, supporting the planning thus improving the external recruitment of the company.

Keywords: Recruitment. Selection. People management.

26.1 INTRODUÇÃO

As organizações de qualquer ramo estão inseridas em um contexto marcado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, por isso, torna-se fundamental, em qualquer empresa, uma administração voltada para a gestão de recursos humanos. A gestão de pessoas em uma organização pode ser definida como conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

Entre as funções que competem à gestão de pessoas está o recrutamento e seleção que consiste na busca por profissionais qualificados, que atendam as expectativas técnicas e perfil para preencher cargos disponíveis nas organizações. Recrutamento e seleção também constitui-se na etapa inicial de ingresso de colaboradores de uma empresa e por isso mesmo, devem estar alinhados aos objetivos, estratégias e cultura organizacional da organização. Ganham importância quando vistos sob a ótica de que os recursos humanos são os maiores patrimônios de organização.

Assim traçou-se como objetivo geral deste estudo conhecer o processo de seleção e recrutamento de pessoal em uma empresa que tem como missão: proporcionar aos clientes momentos de prazer ao saborear os melhores sorvetes artesanais e outras delicias fazendo parte na Bahia desde 1930. Como objetivos específicos realizar levantamento teórico acerca de seleção e recrutamento, identificar as técnicas de seleção, conhecer como são definidos o perfil e requisitos da vaga na sorveteria Cubana.

O trabalho se justifica pela importância de se conhecer sobre a gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção dentro de uma organização, mostrando o melhor método de se contratar novos funcionários ou mesmo promover os já existentes. Deste modo é mostrado neste artigo que o processo de recrutamento e seleção tem que ser eficiente e eficaz, a fim de contratar os melhores profissionais.

26.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Considerando a importância que as pessoas demonstram para as organizações a administração delas é de extrema necessidade. Realidade que não ocorria no passado quando a importância era vista apenas para tecnologia, produto ou processos.

Segundo Andrade (2009, p. 52):

Taylor dizia que deveria haver planejamento e se aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, fazendo com que os operários se tornassem cada vez mais experientes naquilo que faziam, realizando assim a produção de modo mais rápido e eficiente.

Observando por este pensamento pode-se verificar que o funcionário era visto como máquina o que gerava problemas de desmotivação. Com o passar do tempo verificou-se que funcionários motivados contribuíam melhor para o desempenho das organizações e melhoria dos resultados, daí foi então começando a ser adotados métodos de valorização das relações humanas. O sistema de Gestão de Pessoas veio para agregar valor às pessoas na organização motivando, recompensando, desenvolvendo e monitorando para o crescimento das mesmas dentro das organizações. Na empresa trata-se do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e nas avaliações dos funcionários, ou seja, pode considerar que a existência desse setor na empresa se direciona para o melhoramento da efetividade dos empregados nas organizações. Segundo Chiavenato (2006, p. 18) “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Deste modo, se fez necessário um RH para acompanhar e auxiliar as pessoas no desenvolvimento estratégico da empresa. É importante que ele seja estratégico, competente, ativo e participante em relação ao gerenciamento das pessoas. Para isso o RH precisa investir em desenvolvimento de lideranças dentro da organização, em uma boa comunicação interna e principalmente em recrutamento e seleção, pois, para obter novos talentos é imprescindível um recrutamento e seleção eficaz e bem feita.

26.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

26.3.1 Recrutamento

O termo “recrutamento” possui seu significado de acordo com o Dicionário Aurélio (1986) como, “ato ou efeito de recrutar”.

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, basicamente é um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de vagas de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2008, p. 167).

O recrutamento e a seleção de pessoas são atividades que pertencem ao mesmo processo de alocação, ou seja, a busca de pessoas para a organização, sendo deste modo dois

tipos de processos utilizados para atrair e manter candidatos interessados dentro das empresas, suas especificidades, como é feito o processo para atrair candidatos que estão fora da organização, quais os benefícios oferecidos para que os colaboradores permaneçam dentro dela.

As pessoas não nascem destinadas para os cargos, para que isso aconteça às organizações devem ter algo que possam despertar o interesse e o desejo de pertencimento do agente com aquela empresa. O processo inicial é feito através da comunicação. Por isso, a comunicação dentro e fora da empresa é tão importante. Os interessados que são qualificados para a vaga precisam saber que estão sendo procurados.

Dentro do processo de recrutamento temos alguns fatores que possam vir a afetar as necessidades do recrutamento de uma organização, podemos destacar: a rotatividade de funcionários, o aumento do quadro desejado e o aumento circunstancial, como por exemplo, a contratação de funcionário em épocas festivas.

Em uma abordagem mais moderna, esses dois processos de busca de pessoas para a organização, são dotados de um enfoque mais estratégico sendo orientado para a organização como um todo e não de forma operacional e orientada a uma parte específica da organização, como era na abordagem tradicional. A visão moderna da gestão considera que hoje é uma responsabilidade de linha e função de *staff*.

A responsabilidade de linha decide quando há necessidade de preencher uma vaga, analisa as características básicas dos candidatos, faz entrevista, avalia e compara candidatos tendo como base as entrevistas e técnicas utilizadas para decidir a respeito do melhor para a vaga e escolhe dentre os selecionados o melhor na reta final para ocupar a vaga. Já a função de *staff*, tem como objetivo verificar o currículo dos candidatos no processo de recrutamento faz a triagem dos mesmos, desenvolve técnicas de seleção, prepara e treina os candidatos, aplica testes e assessora os gerentes nestes processos. Dentro do recrutamento temos os modelos: interno, externo e o misto.

Segue uma abordagem sobre os tipos e como são realizados:

- **Recrutamento Interno:** Algumas vantagens decorrem deste tipo de recrutamento, como por exemplo: o aproveitamento da capacidade humana da organização e a maior motivação dos funcionários para desenvolvimento profissional ficam mais fáceis, pois as pessoas já são conhecidas, incentiva a fidelidade, funciona melhor em situação de estabilidade. É mais rápido e econômico, já que acontece dentro da organização e também diminui o tempo entre a divulgação da vaga e seu preenchimento. Mas pelo fato da empresa não trazer pessoas de fora corre o risco de ficar menos dinâmica e

diversificada, pois as pessoas não recebem aquele “gás novo” que existe quando uma pessoa de fora com outras experiências e outro modo de pensar entra na organização.

- **Recrutamento Externo:** Acontece quando a organização busca colaboradores fora da empresa para injetar sangue novo, novas ideias. Aborda um contingente enorme de candidatos interessados em fazer parte da empresa. Muitas vezes os sinais emitidos pela organização não são entendidos pelo candidato, quando isso ocorre a empresa utiliza algumas técnicas para atrair seus futuros colaboradores. É um processo mais caro, que o recrutamento interno, porque, enquanto este tem o profissional dentro de sua organização, aquele precisa fazer uma busca em outros lugares. A busca pode ser feita através de site de empregos, anúncios em jornais e revistas de grande circulação, agências de recrutamento, universidades...

Hoje a internet facilitou a busca por colaboradores em qualquer parte do mundo porque todos estão conectados, podendo habilitar-se a participar de seleções e processos de recrutamento através da rede mundial de computadores.

Os tipos de recrutamento, tanto interno como o externo, trazem vantagens e desvantagens. No primeiro os colaboradores já estão ambientados com todos e com o serviço, não há necessidade de se explicar o que se sabe, por outro lado, no recrutamento externo o surgimento de novas pessoas com outros conhecimentos pode agregar mais valor para a empresa.

26.3.2 Seleção

Segundo Chiavenato (2009, p. 105) “A seleção tem como tarefas escolher e filtrar entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos”. É todo um processo de escolha, comparação e decisão que venha atender a necessidade da empresa, filtrando aquele que venha a ocupar a vaga disponível, baseando-se em avaliações, características pessoais e visando adequar a pessoa ao cargo e o cargo a pessoa, adequando competências individuais e técnicas da pessoa selecionada às necessidades da organização.

O processo seletivo é um método pelo qual a organização escolhe seu capital humano, onde são observadas as diferenças individuais de todos os candidatos selecionados seguindo o processo de comparação e escolha. E para ter um bom resultado é possível aplicar várias técnicas que serão definidas pelos gestores se irão utilizar ou não, entre elas estão:

- Entrevista

- Entrevista comportamental
- Testes psicológicos e de personalidade
- Testes de conhecimento gerais e específicos
- Testes práticos
- Grafologia

Ainda segundo Chiavenato (2009, p. 172):

Em termos tradicionais a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Nessa busca do candidato certo para a vaga ao determinado cargo disponível, é feita a escolha dos candidatos versus critérios da organização e o perfil das características que os candidatos apresentam, analisando cargo e as competências individuais que requer do futuro ocupante.

Para a escolha dos candidatos adequados podem ser utilizadas as técnicas citadas anteriormente, sendo que, em alguns casos a mais utilizada é a entrevista pessoal, que normalmente influencia na decisão final da seleção, isso depende da habilidade do entrevistador, já é observado também através da colheita de informações pessoais e profissionais, sua conduta, seu comportamento individual, sua expressão corporal, como interage em grupo. Logo se vê testes de conhecimentos gerais e específicos, as outras duas técnicas como a do teste de personalidade e grafologia que nem sempre são utilizadas, depende muito do RH, ou da disponibilidade da empresa.

Deste modo a seleção de pessoas é a decisão entre vários candidatos e técnicas aplicadas do melhor profissional que apresentou as melhores características, de acordo com o perfil do cargo disponível em uma determinada empresa, atendendo uma determinada necessidade de troca de interesses dos dois lados, trazendo consigo segurança ao profissional adequado e apto para o cargo a ser ocupado. Utilizando várias técnicas seletivas para diminuir a probabilidade de erro na contratação e identificando o profissional certo, para sua alocação na vaga disponível de acordo com as suas competências técnicas e comportamentais, exigidas para oportunidade profissional ofertada.

26.4 A CUBANA SORVETES

A CUBANA é uma empresa que se dedica desde 1930 ao preparo dos melhores sorvetes artesanais. Ao longo dessas décadas a Sorveteria tornou-se ponto de encontro das famílias soteropolitanas apaixonadas pelas delícias produzidas pela Empresa e dos turistas que visitam Salvador. Sua história começou quando um integrante da família Bouzas sai da Espanha e chega a Salvador na época de carnaval, era uma segunda-feira. Quando vê tanta alegria, pensa que chegou ao paraíso. Com o tempo percebeu que aqui não se conhecia as delícias dos sorvetes que sua família produzia nos Estados Unidos. Viu uma oportunidade de trabalho e renda. A primeira sorveteria foi implantada no Elevador Lacerda em 1930. Por ser novidade e tendo produtos de excelência e qualidade foi um sucesso, caindo no gosto dos soteropolitanos.

O pioneiro era político, quando sua situação foi resolvida, voltou para sua terra natal Cuba, daí o nome da sorveteria CUBANA, vendendo a empresa para os irmãos espanhóis Bouzas. Continuou sendo familiar. Depois de algum tempo José Bouzas deixou o comando da empresa, passando para o herdeiro Luiz, que continuou tocando a sorveteria. Com um olhar mais inovador, promoveu mudanças. Reformou a loja do Elevador Lacerda. Vislumbrando e enxergando mais uma oportunidade de abertura de uma nova loja, encontrou no pelourinho revitalizado esta oportunidade, atendendo turistas e transeuntes. Nos anos de 2006 a 2009 a sorveteria do pelourinho passa por mudanças, oferecendo novas opções, mas sem deixar de lado a fabricação dos sorvetes. A empresa entrou em um processo de expansão, inaugurando lojas na Pituba e no Rio Vermelho. A empresa contribui também com projetos sócias completou 80 anos de fidelidade e qualidade aos seus clientes. A empresa e seus gestores entendem que a Cubana é uma empresa que tem como trajetória de organização e crescimento nos últimos anos.

A Empresa tem como missão: proporcionar aos clientes momentos de prazer ao saborear os melhores sorvetes artesanais e outras delícias que fazem parte da Bahia desde 1930. Sua visão é tornar-se a melhor e mais conhecida sorveteria na opinião dos baianos e ser também referência no mercado nacional dos sorvetes.

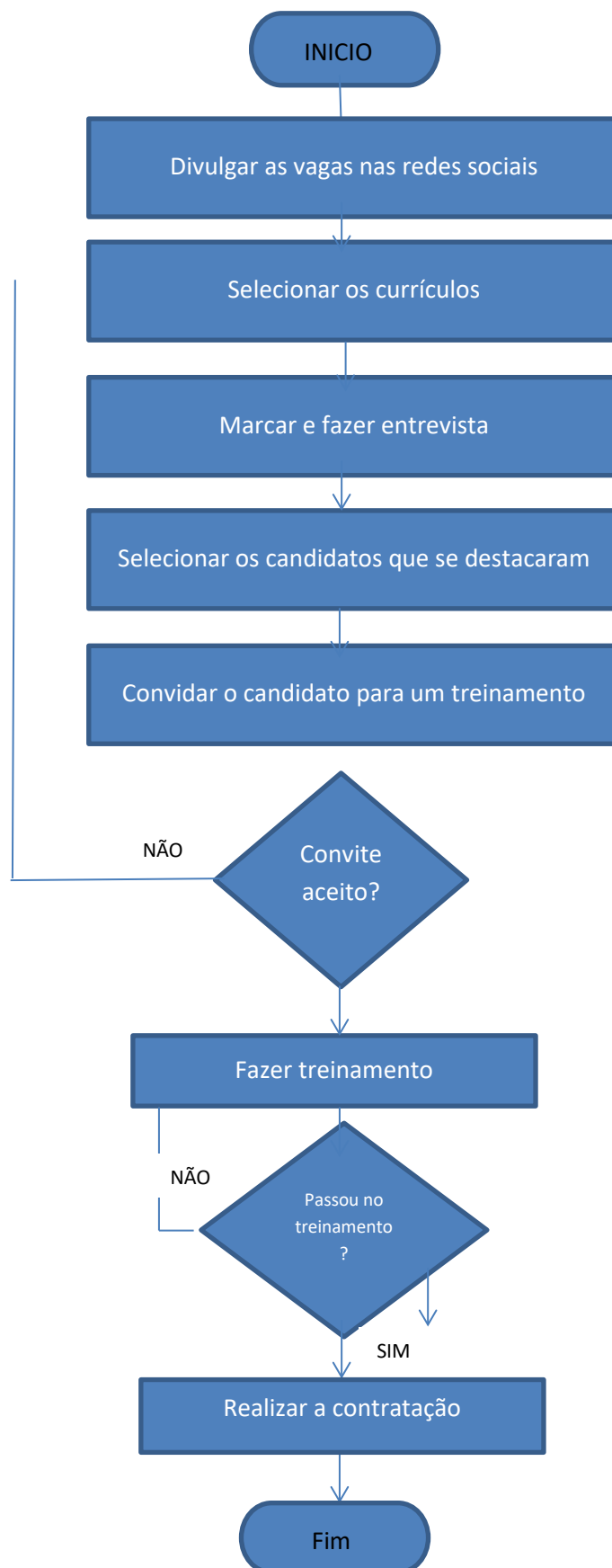
A Política da Empresa é continuar sendo pioneira em oferecer produtos de alta qualidade, com atendimento exclusivo e diferenciado, satisfazendo plenamente os clientes através de padronização dos processos, continuar investindo na qualificação dos profissionais e colaboradores para atender com eficiência os clientes.

26.4.1 Modelo de Recrutamento e Seleção adotado na empresa A Cubana Sorvetes

A cubana é uma empresa familiar de pequeno porte, porém cada dia que passa ela cresce e se destaca em Salvador conhecida por ser a primeira sorveteria da cidade baiana A cubana vem se mostrando bem prestativa e comprometida com o seu papel social. Apesar de a empresa continuar crescendo tem coisas que ainda não mudou que o caso da modalidade de sua seleção e recrutamento na hora de contatar um novo candidato. Adota-se nessa empresa a modalidade tradicional de recrutamento e seleção. A empresa não possui um apoio de recursos humanos e por isso é feito a seleção nas próprias lojas cada uma com a sua necessidade.

O processo de recrutamento e seleção externo é feito da seguinte forma, como mostra o fluxograma a seguir:

Figura 1 - Fluxograma A Cubana



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Quando a vaga é interna e voltada aos colaboradores que já estão trabalhando para a empresa, que é o caso de uma promoção a empresa escolhe alguns candidatos que nos últimos anos ou meses vem se destacando e se comprometendo com o trabalho. Esses candidatos sem saber vão sendo testados e treinados para um novo cargo, também se é feita uma nova entrevista visando e ressaltando a possibilidade de crescimento na empresa. Se o colaborador tiver a certeza que tem objetivo de crescer ali, ele de cara já começa a ser avaliado para o novo cargo. A empresa entende que o candidato precisa gostar do que faz, estar estudando, se comprometer inteiramente com o trabalho que vem fazendo. Aos poucos os líderes vão dando pequenas atividades e norte a cada candidato. Pequenas atividades que para muitos não faz sentido, mas para quem está avaliando faz muita diferença. Avalia-se a postura e o comportamento. Essas avaliações duram no mínimo um mês podendo se estender dependendo da dificuldade de escolha.

Analisando o 5w2h a seguir é possível ter uma breve visualização da forma de seleção interna feita pela empresa.

Figura 2 - Método 5W2H A Cubana

Seleção Interna A Cubana Sorvetes						
What (O Que?)	Why (Por Quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	HowMuch (Quanto Custa?)
Seleção de pessoas dentro da empresa, para novos cargos.	Para motivação e chances de crescer dentro da própria empresa.	Na própria empresa.	A seleção não tem tempo determinado, vai depender da motivação e merecimento dos funcionários.	Os líderes da empresa cuidam pra que cada candidato seja bem avaliado.	Verificando o desempenho e destaque dos atuais funcionários da empresa e vendo qual se destaca mais ao cargo oferecido.	Por selecionar os próprios funcionários da empresa não tem valor externo.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Analisando o atual modelo de recrutamento e seleção externo da empresa é possível identificar alguns pontos onde são necessários melhorias. Foi verificado que apenas uma

entrevista para iniciar o treinamento é pouco e que um profissional qualificado da área de RH é mais indicado para fazer a seleção, então foi dada a sugestão de além da entrevista, ser aplicada dinâmica de grupo e testes psicológicos para avaliar o comportamento em grupo dos candidatos já que irão trabalhar com outras pessoas e a saúde mental dos concorrentes para ver se estão aptos ao cargo oferecido, isso tudo feito por um profissional da área de RH, que apesar de gerar custos tem uma capacidade maior para seleção de candidatos evitando assim a contratação de quem não se adéqua ao cargo e evitando problemas futuros para a empresa.

No modelo de 5w2h que se segue, é possível verificar os pontos de melhorias sugeridos à empresa:

Figura 3 - Método 5W2H A Cubana

Melhorias no Modelo de Seleção Externo A Cubana Sorvetes						
What (O Que?)	Why (Por Quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	HowMuch (Quanto Custa?)
Implementar dinâmicas em grupo e testes psicológicos na seleção do candidato.	Para verificar se o candidato tem um bom comportamento em grupo e a saúde mental compatível com o que se espera dele.	Dentro da própria empresa.	Logo após a entrevista, antes do treinamento.	Um profissional qualificado deve ser contratado para fazer os testes.	Por meio de um profissional qualificado que diminuirá as chances de o novo contratado não ser bom para a empresa.	O custo vai variar de acordo com o contrato da empresa com o profissional de Rh escolhido.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

26.5 METODOLOGIA



Para a realização do presente trabalho, utilizou-se o método da pesquisa-ação que consiste ao engajamento dos pesquisadores com o projeto, em busca de informações sobre o assunto, sua utilização e importância o desenvolvimento de soluções práticas para os problemas reais surgidos no decorrer da pesquisa. Foram utilizadas as fases da pesquisa-ação exploratória e bibliográfica, onde foi definido o problema da pesquisa e a aplicação do 5w2h como forma de resultado de plano de ação para melhoria no processo de seleção da empresa A Cubana Sorvetes, somada à busca bibliográfica de autores renomados na área de gestão de pessoas, onde culminou a construção da conclusão.

26.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas são o maior patrimônio que uma organização pode ter, pois é do trabalho e do empenho de cada colaborador que depende a lucratividade e a eficiência. Assim, valorizar as pessoas e ao mesmo tempo ter o colaborador certo é um desafio que toda organização tem nos tempos atuais.

Os estudos descritos na fundamentação teórica demonstraram que preencher uma vaga requer métodos e técnicas eficazes de seleção e recrutamento. Embora apontem técnicas de recrutamento como anúncios em jornal, sites, cartazes, cada organização pode definir sua própria forma. O importante do recrutamento é que seja feita a divulgação da vaga para atrair candidatos e ampliar a possibilidade de escolha do colaborador. Feito o recrutamento passa-se para a etapa da seleção. Entre as técnicas de seleção mais indicadas na literatura estão a análise de currículo, dinâmica de grupo, testes psicológicos.

Ainda assim, dependendo da especificidade do cargo podem ser aplicadas outras técnicas de seleção. O importante do processo seletivo, é que sejam utilizadas técnicas, para que dentre os candidatos, seja escolhido o que melhor vai atender, tanto em nível profissional quanto pessoal, ao cargo oferecido, que demonstre estar alinhado aos objetivos, estratégias e cultura da empresa. No caso da empresa do estudo, de modo geral as técnicas de recrutamento e seleção não se assemelham aos apontados na literatura.

Mas por tratar-se de uma sorveteria a Cubana apresenta algumas particularidades no que se refere aos profissionais de fabricação de sorvetes especializados. Assim considera-se, que os objetivos foram respondidos, tendo em vista que foi possível identificar o problema na empresa do estudo, e elaborar um plano de ação com os (5W2H) utilizando técnicas de seleção de pessoal, ao mesmo tempo, que possibilitou um aprofundamento sobre o papel da gestão de pessoas no contexto das organizações.

REFERÊNCIAS

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manoele, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.