

REVISTA TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL (REVISTA TENDA)

ANO 01, Nº 01 – 2016



Organizadora: Profa. Míriam Carmen
Maciel da Nóbrega Pacheco/D.Sc.

PUBL!T SOLUÇÕES
EDITORIAIS

**REVISTA TENDÊNCIAS
EM ADMINISTRAÇÃO
INDUSTRIAL
(REVISTA TENDA)**

**Organizadora: Profa. Dra. Míriam
Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco**

Ano 1, Número 1, 2016

PUBLIT SOLUÇÕES
EDITORIAIS

Copyright© 2016 Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco (Organizadora)
Esta é uma obra aberta. É permitida a reprodução total ou parcial desde
que os(as) autores(as) da obra ou capítulo sejam citados(as).

CEFET/RJ – CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA
Título original: REVISTA TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO
INDUSTRIAL (REVISTA TENDA)

Ano 1, Número 1, jan/jul, 2016

Tiragem: 100 exemplares

Periodicidade: Semestral

Edição eletrônica: acesso em <http://revistas.cefet-rj.br/>

Av. Maracanã, 229 - Rio de Janeiro/RJ – CEP 20271-110

Telefone geral: (21) 2566-3022 r. 3144

Telefax: (21) 2284-6021

<http://www.cefet-rj.br>

R454 Revista tendências em administração industrial / Organizadora:
Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco. – Vol. 1, n.1 (2016) –
Rio de Janeiro : Publit, 2010- semestral

ISSN 2526-6616

1. Universidades - Periódicos. 2. Ensino e Pesquisa – Periódicos.
3. Administração industrial. I. Pacheco, Míriam Carmen Maciel da
Nóbrega. II. Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow
da Fonseca – RJ.

CDU 658

CDD 658

PUBLIT SOLUÇÕES EDITORIAIS

Rua Miguel Lemos, 41 salas 711 e 712

Copacabana - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22.071-000

Telefone: (21) 2525-3936

E-mail: editor@publit.com.br

Endereço Eletrônico: www.publit.com.br

Diretor-Geral

Carlos Henrique Figueiredo Alves

Vice-Diretor

Maurício Saldanha Motta

Diretora de Ensino

Gisele Maria Ribeiro Vieira

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação

Pedro Manuel Calas Lopes Pacheco

Diretor de Gestão Estratégica

Marcelo Sampaio Dias Maciel

Presidente do Conselho Editorial

Maurício Castanheira (Cefet/RJ)

Conselho Editorial

Miriam Carmem Maciel da Nóbrega Pacheco (Cefet/RJ)

Úrsula Maruyama (Cefet/RJ)

Sílvia Rufino (Cefet/RJ)

Jose Francisco Penido Xavier (Cefet/RJ)

Francisco de Assis Bandeira (Cefet/RJ)

Editor

André Figueiredo

Editoração eletrônica

Luciana Lima de Albuquerque

Criação de capa

Myllena Maciel Pacheco

APRESENTAÇÃO

Prezados membros da comunidade acadêmica, servidores e pesquisadores do Cefet/RJ e de universidades e escolas do Brasil: é com grande satisfação que lhes apresentamos o primeiro número de nossa Revista Tendências em Administração Industrial (Revista TENDA).

As permanentes mudanças no mundo produtivo de um mercado cada vez mais globalizado, aceleram a demanda da produção dos trabalhos de conclusão de curso e inserido neste contexto de demanda de mercado, a qualidade dos trabalhos realizados pelos formandos desta instituição do Curso de Graduação e Técnicos em Administração e Técnicos de Segurança do Trabalho, se faz necessário sua divulgação para servir de base para futuras pesquisas e produção do conhecimento, e para o mundo corporativo

Como uma instituição de tecnologia, buscamos formar profissionais com habilidades e competências para desempenhar papéis no cenário corporativo. Apresentamos aqui alguns trabalhos que representam a relevância do ensino no Cefet/RJ.

A confiança no aprimoramento da qualidade das publicações faz parte dos requisitos de sustentabilidade e qualidade que aspiramos para elevar e solidificar a nossa revista no padrão das melhores revistas acadêmicas brasileiras.

Considerando a diretriz elencada à educação proposta pelo Cefet/RJ e as estratégias e ações, desejamos que todos os membros da comunidade do Cefet/RJ e de instituições parceiras zelem pelos trabalhos divulgados e submetam seus trabalhos a futuras edições de nossa Revista Tendências em Administração Industrial (Revista TENDA).

Boa leitura a todos,

Prof. Carlos Henrique Figueiredo Alves/ D.Sc.

Diretor-Geral do Cefet/RJ

**REVISTA TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO
INDUSTRIAL (REVISTA TENDA)
SUMÁRIO EXECUTIVO (julho/2016)**

DENOMINAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Revista Tendências em Administração Industrial (Revista TENDA)

OBJETIVO

A Revista Tendências em Administração Industrial (Revista TENDA) é multidisciplinar e pretende atuar na divulgação e no debate sobre a contemporaneidade das teorias e práticas em gestão pública e privada de empresas, apresentando a produção de docentes e discentes dos cursos técnicos e de graduação em Administração e técnicos de segurança do trabalho das instituições de ensino superiores públicas e privadas.

A intenção é apresentar como diferencial a oportunidade de amadurecimento e/ou formação de novos autores no cenário da Administração atendendo rigorosamente aos procedimentos acadêmicos para publicações científicas.

DIVULGAÇÃO:

Resultados de estudos e pesquisas dos cursos técnico e de graduação em Administração e técnico de Segurança do Trabalho

Relatos de experiências inovadoras nas empresas e nos segmentos produtivos Resenhas de publicações técnicas.

Eventos importantes na área de Gestão e Inovação Tecnológica.

Experiências bem sucedidas em ensino e pesquisa na área de Administração e Segurança do Trabalho.

LINHAS DE CONHECIMENTO:

Gestão do conhecimento, da inovação tecnológica e Redes Sociais; Planejamento e gestão estratégica

Administração – entendimento global e perspectivas para o mundo do trabalho contemporâneo
Sustentabilidade e Responsabilidade Social; Logística e Marketing;
Administração da Produção

PERIODICIDADE

A Revista será apresentada semestralmente.

PÚBLICO-ALVO

Profissionais de gestão, pesquisadores, professores e estudantes de Administração e áreas afins.

A Revista Tendências em Administração Industrial (Revista TENDA) tem a declarada intenção de atingir um público jovem que frequenta o ensino técnico e superior possuindo uma percepção peculiar das transformações de nossa sociedade. Sendo assim, recolher essas percepções, formatá-las e divulgá-las mantendo o rigor acadêmico passa a ser nosso principal desafio.

REVISTA TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL (REVISTA TENDA)

São membros natos do Conselho Editorial os docentes dos cursos técnico e superior de Administração do CEFET/RJ:

Alexandre Marques
André Moraes
Carlos Eduardo Pantoja
Carmelita Alves
Elizabeth Freitas
Fábio Simone
Fernando Correa
Ilda Spritzer
Luciano Carino
Luiz Carlos Barçante
Marcelo Maciel
Marcelo Nogueira
Mario Manhães
Maurício Castanheira
Mauro Barros
Míriam Nóbrega
Rafael Ferrara
Sidney Teylor
Sílvia Rufino
Silvino Netto
Tereza Brito Miguel
Úrsula Maruyama

REVISTA TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL (REVISTA TENDA)

São membros convidados do Conselho Editorial os pesquisadores listados abaixo:

Antonio José Caulliraux Pithon (CEFET-RJ)

Antonio Martinez Fandiño (UFRRJ)

Arcádio Fernandez (INMETRO)

Carlos José Corrêa (CEFET/RJ – Aposentado / FGV –
Convidado)

Jose Ricardo de Souza Ramos (UCP)

Lélio Moura Lourenço (UFJF)

Maria Aparecida Mamede-Neves (PUC-Rio)

Maylta de Souza Brandão (IFRJ)

Miriam Zippin Grinspum (UERJ)

Patrícia Maneschy (UERJ)

Rafael Mello Barbosa (CEFET-RJ)

Wagner Bento (INMETRO)

SUMÁRIO

Prefácio	15
----------------	----

Editorial	17
-----------------	----

VERIFICAÇÃO DA RELEVÂNCIA DA APLICAÇÃO DO TESTE MBTI NO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS	27
---	----

Anna Carolina Vargas

Diana Silva Costa

Jose Francisco Penido Xavier

Francisco de Assis Bandeira Alves

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

REDE SOCIAL COM UMA VISÃO ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO	55
---	----

Bruno Ocampo

Matheus Cardoso

Rafael Toledo

EMPREENDEDORISMO LOCAL: ESTUDO NO MERCADO CENTRAL DE FORTALEZA	77
---	----

Bruna Hellen Porto Dutra

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

Antônio Maurício Castanheira das Neves

MUDANÇAS SOCIOECONÔMICAS NO MUNICÍPIO DE ITABORAÍ. A INFLUÊNCIA DO COMPERJ PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA SERRALHERIA DE PEQUENO PORTE.....	101
--	-----

Adriana Vieira

Epifânia Amaro Fonte

Miriam Nóbrega Maciel

Handerson Gomes Pinto

ANÁLISE TÉCNICA DO <i>TURNOVER</i> EM BUSCA DE UM NÍVEL DE EXCELÊNCIA PROFISSIONAL NO TERCEIRO SETOR	137
--	-----

Érika Freitas Costa Gomes

Míriam Carmen Maciel Nóbrega Pacheco

Maurício Castanheira

A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA <i>LEAN MANUFACTURING</i> NA OBTENÇÃO DE MELHORIAS DE UM PROCESSO LOGÍSTICO.....	190
--	-----

Luiz Claudio Morais Ferreira

Paula de Souza Martins Costa

Miriam Carmen Maciel da Nobrega Pacheco

Alexandre Ali Guimarães

GESTÃO DE RH COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS BRASILEIRAS	243
---	-----

Juliana Cristina de Oliveira Silva

TREINAMENTO EM FRANQUIAS EDUCACIONAIS: PROPOSTA DE UM NOVO MÉTODO	259
---	-----

Bruna Cristina Santos Melo

Israel de Souza Sant'Anna
Luiz Fernando Gobetti de Albuquerque
Alexandre Ali Guimarães

REASSENTAMENTO HABITACIONAL ATRAVÉS DO
PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA 291

André Alvares de Azevedo Macedo
Mauricio Rebello Moutinho
Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco
Mauricio Castanheira

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA INSERÇÃO DO
SURDO NO MERCADO DE TRABALHO 326

Rebeca Alves Laurindo
Vivian Moreira Maio
Míriam Maciel Nobrega
Maurício Castanheira

PREFÁCIO

Fui convidado pela Professora Míriam Nóbrega, organizadora deste volume, para apresentar esta coletânea contendo textos oriundos de Trabalhos de Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro - CEFET/RJ.

Caracterizar a relevância do armazenamento do acervo gerado pelo conteúdo das pesquisas dos estudantes de um curso de graduação é por si só, gratificante.

À medida que avançamos na busca da produção do conhecimento, nos deparamos com problemas que precisamos resolver, traçar estratégias para vencer desafios, traçar linhas em algumas direções e tomar decisão!

Ao compartilharmos a vida com outras pessoas, percebemos que os problemas tornam-se cada vez mais complexos, pois envolvem além de nós, todos os stakeholders que impactam os processos.

A formação exigida para os jovens entrarem no Mercado de Trabalho, além dos condicionantes políticos e econômicos, ainda apontam para a necessidade de uma conduta ética e das questões de responsabilidade socioambientais.

Buscando respostas para essas questões, os trabalhos científicos e tecnológicos, têm o objetivo de transformar as descobertas em melhoria de vida para as pessoas, gerando um “link” entre o graduado, as novas teorias e a prática exigida pelo Mercado Globalizado.

Os temas aqui apresentados, facilitarão o entendimento de como a vida se organiza, evolui e se transforma por meio da adequação dos processos e da ação do ser humano e do emprego da tecnologia.

Dependemos da produção do conhecimento para nos sentirmos comprometidos com a Inovação. Seja qual for o nosso projeto de vida, a Instituição de Ensino participa desse processo para compreendermos estes conhecimentos.

Este conteúdo foi organizado a partir dos TCC's (Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação), em Administração do CEFET/RJ, para compartilhar com o leitor aquilo que se está produzindo para se construir conhecimento e aguçar a criatividade em busca de perguntas que serão mais importantes, talvez, que algumas respostas e que a cada resposta se encontrará uma nova pergunta, pois, assim se produz conhecimento.

Desejamos ao leitor que tenha o entendimento necessário a partir destes conteúdos, para transformar novas ideias em ações que auxiliem na tomada de decisão e assegurem o sucesso dos resultados esperados.

Carlos Corrêa

Professor Aposentado do CEFET-RJ

EDITORIAL

“Indivíduos egoístas se saem melhor do que indivíduos altruístas.
Mas grupos altruístas vencem grupos egoístas.
Todo o resto é comentário”.
Edward Osborne Wilson

A formação do Administrador contemporâneo e a qualidade dos egressos são dois dos desafios de todos aqueles que se envolvem seja academicamente, seja vivendo concomitantemente o mundo das relações de trabalho, com o objetivo de entregar à sociedade profissionais com suficientemente capacidade de reflexão e sistematização da realidade em que vivem mergulhados.

Este primeiro número da Revista Tendências em Administração Industrial (Revista TENDA) surge movida pela vontade de um grupo de docentes do ensino superior e do nível médio/técnico, discentes, técnico-administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) em apresentar trabalhos de pesquisa, de conclusão de curso e resenhas produzidas internamente e em parcerias com empresas e organizações acadêmicas, devolvendo assim parte do que foi investido pela sociedade em instituição pública, gratuita e de qualidade.

O primeiro texto: Verificação da relevância da aplicação do teste MBTI no processo de gestão de desempenho em gestão de pessoas, de Anna Carolina Vargas, Diana Silva Costa, Jose Francisco Penido Xavier, Francisco de Assis Bandeira e Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco, tem como propósito avaliar a aplicação do teste MBTI no processo de gestão de desempenho em gestão de pessoas como uma ferramenta de otimização e melhoria do processo. Sua motivação inicial é: promover o autoconhecimento do avaliado, aumentar a percepção do líder e

profissionais da área de recursos humanos sobre como pensa, age, e interage a equipe e como melhorar a técnica do *feedback* no processo de avaliação de pessoas. Com o auxílio da metodologia, acredita-se ser possível alcançar melhorias no processo e o aumento da valorização do profissional.

O texto a seguir: Rede Social com Uma Visão Estratégica para Empresas: Um Estudo de Caso, de autoria de Bruno Ocampo, Matheus Cardoso, Rafael Toledo e Míriam Carmen Maciel Nóbrega Pacheco, aborda a temática de uma Rede Sociais em empresas, como ela pode ser utilizada para melhorar o relacionamento entre a organização e seus clientes. Trata-se de um estudo de caso da empresa Ambev em sua estrutura no Rio de Janeiro. Este estudo tem como objetivo identificar como a organização Ambev utiliza as redes sociais na construção do relacionamento com seus clientes, apresentando uma revisão teórica sobre redes sociais, analisando seu funcionamento e características. Assim fez-se uma abordagem sobre gestão estratégica, inovação e redes sociais, em que se apontam aspectos conceituais, analíticos, características e tipologia.

O terceiro texto: Empreendedorismo Local: Estudo no Mercado Central de Fortaleza, elaborado por Bruna Hellen Porto Dutra, Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco e Maurício Castanheira esclarece que segundo a GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2013, o perfil do empreendedor brasileiro tem mudado significativamente. O Brasil está passando por diversas alterações, entre essas está a transição de um maior número de empreendedores por necessidade para uma maioria de empreendedores que encontram oportunidades de negócio antes de iniciar um empreendimento. Diz ainda que essas mudanças estão relacionadas com o cenário macroeconômico e social formados no Brasil desde o início do século. As tendências de modificações do mercado de trabalho, dos padrões tecnológicos exigentes de menor

densidade de capital e da busca de alternativas por melhores condições de vida são alguns dos fatores que explicam essa situação. Visando mostrar as mudanças que estão ocorrendo e como estas podem ajudar os empreendedores do Mercado Central de Fortaleza será abordada a definição de competências essenciais e como os adventos tecnológicos podem ampliar os seus negócios e resultados. Neste trabalho é mostrado como o desenvolvendo dessas competências e a adaptação as novas tecnologias, que surgem a cada dia e alteram constantemente as relações entre empresas e consumidores, podem aumentas as interações e possibilitar as experiências únicas e personalizadas aos clientes. Por fim, o trabalho pretende apresentar exemplos de propostas de melhoria de resultados utilizando ferramentas disponíveis nas novas tecnologias que se popularizaram nos últimos anos. Com isso, pretende-se saber se existem novos meios viáveis de conseguir alavancar as vendas dos empreendimentos dos trabalhadores do Mercado Central de Fortaleza e como estas podem afetar a vida dos empreendedores que lá se encontram.

O texto a seguir: Mudanças socioeconômicas no município de Itaboraí. a influência do COMPERJ para a implantação de uma serralheria de pequeno porte, de Adriana Vieira, Epifânia Amaro Fonte, Miriam Nóbrega Maciel e Handerson Gomes Pinto informam que a Indústria Petroquímica é um setor estratégico para o crescimento da economia brasileira por isso é objeto de grandes empreendimentos e apresenta crescente dinamismo e competitividade. Como uma das estratégias a *Petrobrás por meio do Centro de Integração do Comperj*, assinou um convênio com o SEBRAE para capacitar 11 municípios entorno do Complexo. O objetivo é desenvolver a prática do empreendedorismo nos municípios afim de formar uma rede de fornecedores de bens e serviços, diretos e/ou indiretos, e de mobilizar empresas e instituições públicas e privadas na região. Atividades como: “Cafê com Negócios” e “Sebrae

na Rua” foram pontos chave para reunir cerca de 430 pessoas que participaram de palestras, oficinas e consultorias (SEBRAE, 2013). Cada vez mais é necessário que a gestão municipal, através da administração pública, cresça em termos de gestão moderna, praticando menos a capacidade de improvisar e aprendendo mais sobre planejamento estratégico e aplicação de ferramentas gerenciais. Defendemos que uma gestão empreendedora no setor privado é capaz de criar um ambiente favorável a liberação de energia empreendedora do setor privado em nível local, afinal o cidadão e o microempreendedor geralmente moram em nível local e investem no seu município, pois a mudança de localidade muitas vezes é inviável. Neste trabalho pesquisou-se o modelo social estabelecido em Itaboraí, os investimentos feitos através do COMPERJ e comparou-se a gestão municipal de Itaboraí com a de Niterói, ou seja, dois municípios da região do CONLESTE que participaram do planejamento estratégico da agenda 21. Tudo isto para entender o comportamento do microempreendedor na região e como decidir onde implantar a serralheria de pequeno porte dada como exemplo de micronegócio viável a ser implementado na região, tendo em vista os efeitos do atraso nas obras relativas ao planejado para a inauguração do COMPERJ no município. Com base neste levantamento teórico sobre Itaboraí e o exemplo da prefeitura de Niterói, que deixou de ser uma cidade dormitório para ter grande parte da sua receita advinda de micro e pequenos negócios, espera-se incentivar o município a modernizar seu sistema administrativo e jurídico a partir da análise dos entraves que eles causaram desde o período do planejamento das obras até o presente momento.

O quinto texto com o título: Análise técnica do *turnover* em busca de um nível de excelência profissional no terceiro setor, de Érika Freitas Costa Gomes, Míriam Carmen Maciel Nóbrega Pacheco e Maurício Castanheira busca analisar o impacto da rota-

tividade dos funcionários na Entidade Não Governamental Sem Fins Lucrativos Esportiva, no centro do Rio de Janeiro, em busca da excelência profissional no âmbito de trabalho. Para concretizar essa investigação, este estudo fez uso de uma pesquisa quantitativa, analisando os dados estatisticamente se preocupando em compreender um grupo de funcionários. Utilizando também o levantamento bibliográfico e o método de estudo de caso, aplicando como forma de coleta de dados um questionário com perguntas mistas e entrevistas abertas para os funcionários operacionais. O resultado de satisfação identificado nesse estudo revela que os funcionários valorizam o bom relacionamento com os colegas e os superiores e que eles sentem-se satisfeitos com a atual função que desempenham. No entanto, eles demonstram dificuldade no domínio de conhecimento no desempenho de suas tarefas, durante determinados momentos, desde a contratação até a atual conjuntura, e sentem com a excessiva carga horária de trabalho, na qual chama a atenção para a falta do posicionamento estratégico dos Recursos Humanos. O estudo aponta para a técnica coaching como solução na melhoria de desempenho de gestão entre o líder e a equipe de funcionários, de forma a evitar o alto índice de turnover na entidade. Todavia, mesmo existindo alta rotatividade, os dados comprovam um bom relacionamento entre funcionários e superiores.

O ensaio: A utilização da metodologia Lean Manufacturing na obtenção de melhorias de um processo Logístico, elaborado por Luiz Claudio Morais Ferreira, Paula de Souza Martins Costa, Miriam Carmen Maciel da Nobrega Pacheco e Alexandre Ali Guimarães, procura verificar de que forma a metodologia Lean Manufacturing contribui com a melhoria de processo de operação Logística da distribuição de uma rede de Food Service. Como o Lean Manufacturing é usualmente utilizado em linhas de produção, o estudo vai verificar suas ferramentas e filosofia e

aplicabilidade à operação de uma área meio como é a Logística. O estudo inclui o levantamento bibliográfico da Metodologia Lean Manufacturing e da Logística e a descrição das ferramentas do Lean Manufacturing e demonstra a aplicação das mesmas em campo através de um estudo de caso. Foram analisadas diversas publicações de autores brasileiros e estrangeiros sobre o Lean Manufacturing e a Logística além de sites especializados sobre os dois assuntos.

O sétimo ensaio com o título: Treinamento em franquias educacionais: Proposta de um novo método, produzido por Bruna Cristina Santos Melo, Israel de Souza Sant'Anna, Luiz Fernando Gobetti de Albuquerque e Alexandre Ali Guimarães, pretende apresentar um método de Treinamento, voltado para Franquias Educacionais, que seja utilizável não apenas nas Unidades da Franquia escolhida para a Aplicação do método desenvolvido, mas em qualquer Franquia de Educação. O foco deste método é reduzir despesas e aumentar as receitas, de forma a aumentar significativamente o Lucro da Unidade Franqueada, através de ações que possam ser desenvolvidas em qualquer Franquia. Para isso, serão apresentados conceitos teóricos sobre Franquias, além de conceitos amplamente aceitos sobre Gestão e Treinamento. Então é apresentado o método desenvolvido e aplicado em uma Unidade de uma Franquia Educacional, mostrando o resultado positivo alcançado, provando que o correto planejamento e aplicação de ações simples podem reverter um quadro negativo em positivo.

O texto de Juliana Cristina de Oliveira Silva e Míriam Carmen Maciel Nóbrega Pacheco, intitulado: Gestão de RH como diferencial competitivo para as organizações varejistas brasileiras, mostra como a Nova Gestão de RH, que visa uma relação justa de troca entre o trabalhador e a empresa, serve como vantagem competitiva às companhias varejistas no Brasil. Segundo Schermerhorn (2007) “são as pessoas – o que elas conhecem, o que

aprendem, e o que fazem com isso – o verdadeiro alicerce do desempenho organizacional. (...) A maior virtude do novo ambiente de trabalho está em sua capacidade de combinar os talentos de diversas pessoas (...) para alcançar resultados singulares e significativos.”.

O penúltimo ensaio, Reassentamento habitacional através do Programa Minha Casa Minha Vida dos autores: André Alvares de Azevedo Macedo, Mauricio Rebello Moutinho, Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco e Mauricio Castanheira discute a migração acentuada da população para áreas urbanas e o rápido crescimento nas últimas décadas criaram forte demanda por habitações no Brasil e, como consequência, o aparecimento de graves problemas urbanos, com o aumento das necessidades habitacionais da população, principalmente no segmento de baixa renda. Uma das razões do não atendimento dessa demanda é a dificuldade de acesso da população a habitações adequadas através de financiamentos habitacionais. Em meados da década de quarenta, com o êxodo de pessoas para as grandes cidades, o Rio de Janeiro, antiga capital do Brasil, recebeu muitos imigrantes em busca de oportunidades de emprego. Além de outras razões, para ficar próximo dos centros comerciais, os morros foram ocupados desordenadamente surgindo então as favelas. A carência da qualidade e estrutura das casas existentes nas favelas situadas nas encostas de morros, assim como erosão e instabilidade do solo, proporcionam graves riscos a população residentes na região. O presente trabalho tem por finalidade subsidiar informação, orientação e conduzir os moradores do Complexo do Turano, que residem em áreas de risco, ao financiamento habitacional por meio do Programa Minha Casa Minha Vida. O texto inicialmente preocupa-se em discutir as características da administração pública, seu principal objetivo, assim como apresentar os princípios e deveres em prol de uma sociedade sustentável. Posteriormente, apresenta e analisa

os principais índices que determinam o déficit habitacional no Brasil, discutindo as características e instrumentos utilizados pelo governo brasileiro. Por fim o capítulo de estudo atua dentro da lacuna que o gestor público faltou com a população, deixando o déficit habitacional aumentar de forma significativa. Utilizamos os moradores residentes em áreas de risco do Complexo do Turano, como público alvo. Nossa ação é informar, orientar e conduzi-los utilizando como ferramenta o Programa Minha Casa Minha Vida a adquirir moradia adequada.

O último ensaio, O papel do administrador na inserção do surdo no mercado de trabalho de Rebeca Alves Laurindo, Vivian Moreira Maio, Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco e Maurício Castanheira apresenta questões relativas às pessoas surdas, predominantemente no âmbito do Trabalho, mais particularmente na inserção do surdo no mercado de trabalho. Parte-se da contextualização do Trabalho na esfera da Administração e da Gestão de Pessoas. Em seguida, apresenta-se a análise do perfil dos surdos enquanto indivíduos e como grupo social, logo após centrando-se no histórico de sua educação formal e capacitação profissional, até contextos e tendências na atualidade. Relata-se como é realizado o recrutamento do surdo para o mercado de trabalho, incluindo os problemas encontrados nesse processo e apresentando soluções para que se atinja um recrutamento eficaz. Apesar do aparato legal que prevê reserva de vagas, os surdos ainda encontram severas dificuldades de inserção no mundo do trabalho. Encontram dificuldades de inserção no mundo do trabalho, que explicam em função de uma comunicação incipiente, preconceito dos ouvintes, baixa escolaridade dos surdos e dificuldade de convivência entre surdos e ouvintes. O trabalho é um meio privilegiado de inserção do surdo na esfera social. Para os surdos o trabalho tem a função de ascensão material, social e psíquica. Os resultados obtidos neste estudo demonstram o pa-

pel dos administradores e sua importância como contribuição na conquista da emancipação dos surdos em relação à vida profissional e à garantia do exercício de sua cidadania. O trabalhador surdo tem demonstrado, cada vez mais, competência no trabalho que exerce, e cabe às empresas abrirem espaço para essas pessoas mostrarem do que são capazes. O desempenho da empresa que os emprega em geral é impulsionada pelo clima organizacional positivo, e os ganhos de imagem tendem a fixar-se a longo prazo. Este trabalho visa estimular Administradores à reflexão sobre o papel que exercem na inserção do surdo no mercado de trabalho e dos benefícios que podem obter a partir dessa inclusão social.

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco
Organizadora

VERIFICAÇÃO DA RELEVÂNCIA DA APLICAÇÃO DO TESTE MBTI NO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS

Anna Carolina Vargas

Diana Silva Costa

Jose Francisco Penido Xavier

Francisco de Assis Bandeira Alves

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito avaliar a aplicação do teste MBTI no processo de gestão de desempenho em gestão de pessoas como uma ferramenta de otimização e melhoria do processo. Sua motivação inicial é: promover o autoconhecimento do avaliado, aumentar a percepção do líder e profissionais da área de recursos humanos sobre como pensa, age, e interage a equipe e como melhorar a técnica do *feedback* no processo de avaliação de pessoas. Com o auxílio da metodologia, acredita-se ser possível alcançar melhorias no processo e o aumento da valorização do profissional.

Palavras-chaves: MBTI, Gestão de Desempenho, *Feedback*, Autoconhecimento, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The study aims to evaluate the application of the MBTI test management process performance in people management as a tool for optimization and the improvement of the process. Its initial

motivation is: to promote self-assessment, increasing the perception of the leader and professionals in human resources on how to think, act, and interact as a team and improve technical feedback during the evaluation process. With the help of the methodology it is believed to be possible to achieve improvements in the process and increase the appreciation of the professional.

Keywords: MBTI, Performance Management, Feedback, Self-knowledge, People Management.

INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre a análise de um instrumento psicológico que espera contribuir com a resposta na mudança de comportamento dos colaboradores das organizações buscando responder como o teste MBTI deve contribuir na otimização do processo de Gestão de Desempenho em Gestão de Pessoas?

Para realização da investigação fez-se uma pesquisa exploratória que usou dados de integrantes de duas distintas empresas, para definir a real efetividade do resultado deste teste nos participantes.

O setor de recursos humanos foi pouco a pouco ganhando espaço nas empresas. Antes entendida como uma área burocrática, hoje é considerada peça chave na organização, uma área estratégica.

Nos anos 90, houve uma alta demanda por mão de obra especializada, obrigando que o setor passasse a selecionar e treinar profissionais para ocuparem cargos de alta gerência, além de avaliar a atuação dos mesmos em suas respectivas funções. Passam então a aplicar mecanismos para atender às expectativas do novo mercado de grandes empresas do país. Inicia-se a utilização de métodos rigorosos de treinamento e desenvolvimento, o começo do uso de práticas como *coaching* *ementoring* além de uma preocupação maior com políticas de responsabilidade sociais e o código de ética.

Nesse momento, de novas práticas e mecanismos, surge a Gestão de desempenho, onde áreas de gestão começam a classificar os funcionários, com o intuito de aproveitar da melhor forma suas habilidades para o sucesso da empresa.

As pessoas estão sempre na busca de seu próprio centro, o que significa alcançar um estado de plenitude, realização e felicidade. Uma das etapas principais do processo de Gestão de Desempenho é a etapa de *feedback*. Por meio deste que se dá e recebe opiniões, sugestões e críticas sobre algum fator profissional. O *feedback* visa buscar os pontos a serem desenvolvidos e melhorados, tentando obter um ambiente agradável na empresa.

A partir da necessidade de um processo de *feedback* mais assertivo e eficiente, levantou-se a hipótese da utilização de um teste psicológico, o MBTI, para auxiliar no auto conhecimento dos colaboradores e consequentemente fazer com que a empresa possa aproveitar tais resultados de forma a alcançar metas pré estabelecidas.

A Gestão de Desempenho

Tudo o que busca atingir qualidade é constantemente testado. Em uma organização, o capital humano é peça principal do processo e torna-se, portanto, sujeito às avaliações de desempenho, hoje chamado de Gestão de Desempenho.

Ao levar em consideração todas as demandas do novo mercado, entende-se a importância do profissional de excelência. O ambiente dinâmico em que se encontram as empresas exige que falhas sejam mínimas, pois segundo Chiavenato (2010), não há tempo para remediação de desempenhos abaixo da média.

Para Chiavenato (2010), avaliação de desempenho é o processo que mede a performance do colaborador e o grau que o mesmo alcança em relação às exigências das atividades realizadas. Trata-se

de um método utilizado para mensurar as aptidões dos profissionais, e a contribuição dos mesmos para o negócio da empresa. A gestão de desempenho recebe diversas nomenclaturas dependendo da empresa em que ela é aplicada, são comuns chamarem o método também de avaliação de método, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência entre outros.

Segundo GIL (1994), as tarefas realizadas pelo colaborador nem sempre correspondem às expectativas projetadas em relação a ele, o que gera um intervalo entre o desempenho real e o esperado, por esse motivo, a avaliação serve como uma análise do hiato entre o valor projetado (resultado ideal) e o real (resultado atingido).

Ainda no intuito de aproximar planejamento ao real, SIQUEIRA (2002) destaca a importância de assegurar que a avaliação esteja articulada com o plano estratégico definido pela empresa, posto que representa o meio de conectar a estratégia à execução. A avaliação ajudará para que a execução do plano estratégico seja alcançada da forma desejada pela organização.

Importância da Gestão de desempenho

Por ser um processo que envolve o avaliado e seu líder, a gestão de desempenho é um meio direto de: identificar falhas de supervisão, medir a integração dos grupos de trabalho, estimar a adequação das tarefas exercidas e dos cargos atribuídos aos colaboradores, e calcular a eficiência dos treinamentos realizados. Assim sendo, direciona formas de melhoria nos processos, eleva a qualidade de vida e de trabalho dos profissionais dentro da organização.

Tanto no dia a dia quanto na vida profissional, para as pessoas é muito difícil ter um espelho em relação às suas ações, ou seja, os seres humanos podem ter problemas para identificar erros e

precisões em suas atitudes, e os resultados que elas causam para o meio em que convivem. Por esse motivo é necessário que haja um retorno a respeito de sua performance profissional, a fim de que o mesmo tenha consciência da maneira que desempenha seu trabalho, potencialize os acertos, e corrija falhas.

É importante destacar que a gestão do desempenho deve ser benéfica para ambos os envolvidos nela, o profissional avaliado e empresa.

Tipos de avaliação

Levando em consideração todos os levantamentos feitos até agora sobre a gestão de desempenho, conclui-se que a ferramenta serve, em suma, para revelar ao colaborador o que as outras pessoas sentem em relação ao trabalho realizado por ele e à sua contribuição para a empresa. No entanto, quem realiza essa avaliação?

Cada organização, de acordo com a política e cultura organizacional vigente, têm suas convicções a respeito de quem é mais habilitado a realizar tal tarefa. Para algumas, o ideal é que cada funcionário mensure seu próprio desempenho, através da chamada autoavaliação, onde ele mesmo analisa suas tarefas e compara os resultados do seu trabalho com parâmetros pré-estabelecidos, em geral o desfecho desse tipo de avaliação é analisado em conjunto com seu superior. Empresas mais tradicionais atribuem essa tarefa ao gerente imediato, que fica responsável (com o auxílio do setor de recursos humanos) por aplicar e divulgar resultados do desempenho de seus subordinados. Companhias com uma política de gestão mais coletiva costumam conferir à equipe de trabalho a responsabilidade sobre a avaliação, que é realizada coletivamente fazendo com que os resultados, metas e objetivos a serem seguidos não sejam direcionados aos indivíduos que pertencem ao grupo, e sim ao conjunto.

Outra forma conhecida é a avaliação 360°, feita de modo circular por todas as pessoas em torno do avaliado, ou seja, é realizada pelos colegas e pares, gerentes, subordinados, clientes e fornecedores. Esse tipo de verificação se mostra muito eficaz por mostrar ao profissional, um panorama de diversos pontos de vista em relação a sua atuação, e por isso proporciona ao sujeito maior adaptabilidade a diversos ambientes e demandas.

Avaliação para cima é a forma de análise em que os funcionários examinam seus superiores, esse método em geral é feito mantendo o anonimato do funcionário que o realiza, para que haja mais espontaneidade nas respostas e torne a avaliação mais proveitosa.

Comissão de avaliação, ou comitês de avaliação, é realizada por um grupo formado pelo superior imediato do colaborador que será avaliado, e em média três outros supervisores. Essa avaliação é interessante, pois desconsidera possíveis questões pessoais que possam existir entre supervisor e avaliado, já que compila outras três opiniões sobre as atividades profissionais do mesmo.

A importância da avaliação psicológica nas empresas

Avaliação Psicológica é uma prática tão antiga quanto à história da humanidade. Segundo ANASTASI e URBINA (2000) essa prática era utilizada desde 3.000 a.C. na China para selecionar funcionários civis. Na Idade Média, as avaliações eram praticadas em universidades européias para conceder títulos e honrarias. Com o passar do tempo a prática foi sendo desenvolvida, aperfeiçoada e ganhando importância e abrangência. Nos dias atuais, a utilização de tais métodos engloba diversos cenários, como: no campo profissional, educacional, neuropsicológico, clínico, orientação com fins profissionais e outros.

Segundo o Conselho Federal de Psicologia (CFP 007/2003) a avaliação psicológica pode ser definida como um conjunto de técnicas e procedimentos que tem o objetivo de verificar determinadas características psicológicas de uma pessoa. O objetivo não é realizar um juízo moral ou estabelecer critério de correto ou incorreto e sim entender as diferenças e individualidades pessoais, em relação as suas capacidades, comportamentos, habilidades, características de personalidade, ou até mesmo conflitos pessoais.

PEREIRA, PRIMI e COBÊRO (2003) afirmam que os testes psicológicos são instrumentos de medida cientificamente desenvolvidos a partir de um longo investimento que se caracteriza por sua rigidez metodológica e ampla fundamentação teórica.

Não é incomum a avaliação psicológica ser confundida como somente a aplicação de um teste específico. A verdade é que há uma combinação de diversas técnicas e métodos para realizá-la, como por exemplo: anamneses, observações, entrevistas, dinâmicas em grupo, teste vocacionais, entre outros. A escolha por um determinado tipo de avaliação depende do objetivo a ser investigado. Logo, os métodos e técnicas utilizadas para, por exemplo, uma seleção de um novo integrante para determinada empresa, serão totalmente diferentes dos métodos utilizados para realizar um diagnóstico comportamental.

Dentro da área de recursos humanos as avaliações psicológicas são ferramentas importantes tanto no recrutamento e seleção, quanto na área de desenvolvimento de pessoal. Elas devem trazer benefícios para os integrantes e para a própria empresa. Na área de recrutamento e seleção há ganhos na utilização pois este auxilia a selecionar os candidatos aderentes à cultura da empresa, e os mais adequados ao perfil da vaga.

No ramo petroquímico, por exemplo, a avaliação psicológica é obrigatória na fase de recrutamento, pois avalia como o candidato reagirá em situações de riscos em uma planta. Tal precaução

pode evitar possíveis transtornos tanto para o integrante quanto para a sociedade.

A utilização da Avaliação Psicológica também traz benefícios, pois há um autoconhecimento latente. Apartir do momento em que há o conhecimento sobre o diagnóstico, o indivíduo pode recorrer a métodos de tratamento ou prevenir possíveis patologias identificadas.

Deve-se ressaltar a total importância destas avaliações serem realizadas por profissionais da área de psicologia, dentro dos padrões éticos de conduta. As técnicas vêm sendo cada vez mais desenvolvidas obtendo qualidade em seus resultados.

A avaliação psicológica quando bem utilizada contribui para melhoria tanto da vida pessoal do indivíduo, quanto para a melhoria da sociedade.

Histórico do MBTI

O *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) foi desenvolvido por Isabel Meyers e sua mãe Katherine Briggs como uma forma de compreender o comportamento humano. Briggs começou a interessar-se por essa área na década de 1920 e sua filha continuou os estudos e pesquisas nas décadas seguintes.

No livro *Gifts Differing* (1995) Myers-Briggs contam como começaram a criar o indicador durante a Segunda Guerra Mundial. Elas acreditaram que o conhecimento das preferências de personalidade ajudaria mulheres que estavam entrando na força de trabalho industrial pela primeira vez para identificar o tipo de emprego que seria “mais confortável e eficaz”.

O questionário inicial se transformou no Myers-Briggs Type Indicator, que foi publicado pela primeira vez em 1962. O MBTI tem foco em populações normais e enfatiza o valor das diferenças que ocorrem naturalmente.

CALEGARI & GEMIGNANI (2006) afirmam que nos anos 60 o indicador teve grande aceitação na Europa, EUA e Japão e hoje é amplamente utilizado em recursos humanos, terapia, orientação pessoal, vocacional e profissional.

Myers-Briggs acreditavam que se as pessoas pudessem entender melhor os outros e a si mesmas, os conflitos humanos destrutivos seriam evitados ou poderiam ser suavizados. Após identificar suas tendências de personalidade e constatar a diferença de personalidades dos outros, isso teria um efeito de autoconsciência e aumentaria a tolerância das diferenças entre as pessoas.

Myers-Briggs (1995) basearam-se na obra “Tipos Psicológicos” de Carl Gustav Jung, onde este debateu a relação entre o consciente e o inconsciente recomendando que a diferenciação de tipos de personalidade fosse realizada por: extrovertida-introvertida. Elas propuseram também a ideia que esses diferentes tipos de personalidade de Jung, foram a base teórica para explicar a relação entre personalidade e o desempenho no trabalho.

As Tipologias CARL JUNG

Em sua biografia no Livro de Psicologia, Carl Gustav Jung nasceu em uma vila suíça, no seio de uma família culta da qual faziam parte membros excêntricos. Jung era próximo a mãe, que sofria de episódios de depressão. Linguísta talentoso dominava diversos idiomas europeus, bem como numerosos idiomas antigos, entre eles o sânscrito. Casou-se com Emma Rauschenbach, em 1903, com quem teve 5 filhos.

Carl Gustav Jung era um psiquiatra e psicoterapeuta suíço que fundou a psicologia analítica. Iniciou sua trajetória estudando medicina e só começou a se encantar pela psiquiatria após a leitura casual de um livro sobre esse assunto durante a faculdade. Ele é responsável por propor e desenvolver os conceitos de

extroversão e introversão; arquétipos e do inconsciente coletivo. Seu trabalho é respeitado na psiquiatria e no estudo da literatura, filosofia, arqueologia, religião, antropologia e áreas afins.

CALEGARI & GEMIGNANI (2006) em “Temperamento e Carreira” afirmam que Jung, observando o comportamento das pessoas em seu consultório, formulou a seguinte hipótese: O comportamento humano não é fruto do acaso. Portanto, as diferenças nos comportamentos humanos são resultado de preferências relativas aos processos mentais praticados ao longo da vida, que surgiram cedo e constituíram a fundação da personalidade.

A Metodologia MBTI

Tucker (2011) em seu trabalho, afirma que o MBTI visa divulgar preferências de uma pessoa entre quatro pares de variáveis de personalidade: duas atitudes básicas (extroversão e introversão), dois tipos de percepção (sensação ou intuição), duas maneiras de buscar a ordem racional (pensamento ou sentimento), e duas variedades de orientação para o mundo exterior (julgamento ou percepção). Isto matematicamente produz dezesseis combinações possíveis, ou “tipos” de personalidade, cada um expressa em taquigrafia por um código de quatro letras. O argumento é que, enquanto há a possibilidade de vez em quando utilizar todos os oito pólos preferenciais listadas acima, cada um de nós prefere principalmente um de cada um desses opostos desses quatro pares e, assim, cada indivíduo pode ser atribuído a um dos 16 tipos de personalidade.

O objetivo de uma avaliação MBTI é identificar as preferências com a maior exatidão possível, dispondo-os para a categoria do tipo ao qual eles estão dispostos, compreendendo e apreciando as diferenças entre as pessoas. Porém, não há melhor tipo. O instrumento classifica as preferências e não mede traço, habilidade

ou caráter. Por isso, difere de muitos outros instrumentos psicológicos e de outros testes de personalidade.

No MBTI todas as questões são apresentadas em um formato de escolha forçada, de modo que o entrevistado tenha que escolher entre duas funções ou atitudes mentais. O método utilizado para atingir isto, foi a criação de um questionário simples em que as pessoas comuns podiam determinar rapidamente seu tipo de personalidade psicológica.

As Quatro Dicotomias

Calegari & Gemignani (2006) afirmam que com base nos conceitos originais de Jung, Myers-Briggs produziram sua própria tese de tipos psicológicos. O MBTI categorizou essas particularidades psicológicas em quatro pares de opostos, ou dicotomias, concluindo em dezesseis, o número de tipos psicológicos possíveis. Elas entenderam que as pessoas naturalmente preferem um tipo de combinação a outro, entretanto nenhum desses tipos é classificado como sendo melhor ou pior. Assim como tentar escrever com a mão oposta a sua orientação natural (destro ou canhoto) é um trabalho árduo, pessoas tendem a crer que utilizar sua preferência psicológica oposta também é uma tarefa árdua. Quando na verdade, isto as tornará mais eficiente (tendo um comportamento mais flexível) com desenvolvimento e prática.

As quatro dicotomias são apresentadas na Fig. 1.



Figura 1 - As quatro dicotomias

Fonte: Elaborado por Vargas & Costa, Diana Silva

Deve-se levar em conta que as termologias utilizadas não são literais. Por exemplo, pessoas em que o resultado aferiu preferência para julgamento, não são mais críticas e, portanto menos perceptivos. O teste apenas mostra qual preferência é predominante.

Definindo as Dicotomias

Introversão (I) e Extroversão (E) – são atitudes e não funções mentais. Elas dizem respeito a inclinação que a pessoa tem, o mundo onde preferem estar.

Por definição extroversão é a atitude ou tipo de personalidade em que os interesses se dirigem sobretudo para os fatos externos, naturais ou sociais, mais que para experiências íntimas, ideias e sentimentos (Michaelis). Extrovertidos olham o mundo positivamente. Eles usam a parte mais desenvolvida da sua personalidade nesse mundo. Extrovertidos falam sem pensar, gostam de interagir com muita gente, conseguem trabalhar tranquilamente ouvindo e assistindo televisão ao mesmo tempo, gostam de festas, são sociáveis e necessitam aprovação dos outros.

Por definição introversão é a atitude ou tipo de personalidade em que os interesses se dirigem, sobretudo, para as experiências íntimas da pessoa, suas ideias e sentimentos, mais que para os fatos externos, objetos ou pessoas (Michaelis). Suas energias são direcionadas para o mundo interior. Introvertidos são territoriais, selecionam amigos, trabalham melhor no silêncio, são independentes a opinião de outros, e pensam antes de falar e/ou tomar decisões. A diferença entre introvertidos e extrovertidos indica o foco e a direção da energia das pessoas.

Sensação (S) e Intuição (N) – é referente ao processo de percepção, como as pessoas se informam sobre o que ocorre fora e dentro delas.

Por definição sensação é: Fato elementar de consciência provocado pela modificação de um sentido externo ou interno. Condição mental ou emocional produzida pela impressão de um órgão do sentido, como apreensão, angústia, prazer (Michaelis). Pessoas sensoriais valorizam informações que obtêm por intermédio dos sentidos e não levam em consideração a intuição. Sensoriais gostam de repostas exatas e específicas, concentram-se no que estão executando, e fazem uma coisa por vez. Preferem a ação a reflexão, fatos e figuras em vez de ideias e teorias. São pessoas organizadas e vivem o aqui e o agora.

Por definição intuição é: Conhecimento imediato e claro, sem recorrer ao raciocínio, pressentimento (Michaelis). Os Intuitivos levam mais em conta as informações captadas pela função intuitiva. Pessoas intuitivas tendem a pensar mais de uma coisa ao mesmo tempo, aborrecem com detalhes, apreciam conhecimentos teóricos e abstrações e sua atenção é voltada para o futuro.

Pensamento (T) e Sentimento (F) – é referente ao processo de análise e tomada de decisão.

Por definição pensamento é: conjunto de ideias, valorações, atitudes e conceitos peculiares aos membros de uma camada

social (MICHAELIS). Pessoas pensadoras utilizam o raciocínio lógico, pensam primeiro e sentem depois. O que não quer dizer que estas não são sentimentais. Sentimento, aqui refere-se a valores, pessoas. Pensadores decidem com base em análise de fatos; pensam e sentem com a mente.

Por definição sentimento é: Ação ou efeito de sentir/Faculdade ou capacidade de sentir, de receber impressões mentais/ Sensação psíquica tal como as paixões, o pesar, a mágoa, o desgosto (Michaelis). Os Sentimentais tem capacidade empática (colocam-se no lugar do outro), preferem relacionamentos calorosos e harmonia à justiça rigorosa (preferida por pensadores). Sentimentais tomam decisões baseados em valores, pensam e sentem com o coração.

Julgamento (J) e Percepção (P) – são atitudes. Refletem o estilo da pessoa no mundo externo.

Por definição julgamento é: Ato ou efeito de julgar (Michaelis). Os julgadores preferem ambientes estruturados, ordenados e controlados. São compenetrados, acordam cedo, planejam o dia e as atividades, não apreciam surpresas, são francos diretos e não deixam nada por acabar.

Por definição percepção é: Ato, efeito ou faculdade de perceber; recepção, pelos centros nervosos, de impressões colhidas pelos sentidos (Michaelis). Os Perceptivos têm um comportamento mais espontâneo. Gostam de ambientes flexíveis, situações adaptáveis, possibilidades de explorar o desconhecido, trabalham sob pressão, mas não sentem culpa por deixar tarefas ou decisões para o dia seguinte.

Os dezesseis tipos psicológicos são apresentados na Fig. 2

ISTJ Inspetor	ISFJ Protetor	INFJ Conselheiro	INTJ Mente Brillhante
ISTP Crafter	ISFP Composer	INFP Healer	INTP Engenheiro
ESTP Promoter	ESFP Performer	ENFP Champion	ENTP Inventor
ESTJ Supervisor	ESFJ Provedor	ENFJ Professor	ENTJ Marechal

Legenda:

Artesão (SP)

Guardião (SJ)

Idealista (NF)

Racional (NT)

Figura 2 - Os Dezesseis Tipos Psicológicos

Fonte: Calegari & Gemignani (2006)

O psicólogo David Keirsey aprofundou seu estudo sobre os diferentes temperamentos baseando-se mais na busca do indivíduo. Suas escolhas, comportamentos, temperamentos em ação, padrões de comportamentos. Keirsey percebeu que o que fazemos com interesse e repetidamente se transforma em preferência, e acaba caracterizando o tipo de personalidade de um indivíduo.

Diferente de Myers-Briggs, ele utiliza uma forma diferente para divisão dos quatro tipos de temperamentos. Keirsey considera a sensação (S) que refere-se ao mundo real, compreendido pelos sentidos físicos; e na intuição (N) que refere-se ao mundo das ideias.

Focando neste princípio Keirsey define quatro grupos de temperamento básicos que descrevem o comportamento humano: Artesão, Guardião, Idealista e Racional.

Implementação da metodologia MBTI nos Processos de avaliação de desempenho como Ferramenta de otimização do processo

Destacar a importância da motivação no ambiente de trabalho é essencial. Saber o que motiva cada colaborador da companhia significa encarar a individualidade de cada um como parte importante do diálogo necessário entre empresa e profissional. Um funcionário sente-se importante e parte do todo quando percebe que tem suas motivações percebidas pela empresa a qual faz parte, por tanto dedica-se também para permanecer nela e auxiliar para que os objetivos globais da companhia sejam atingidos da melhor forma possível.

Uma ferramenta que vem sendo muito utilizada nas empresas para motivar seus integrantes no seu desenvolvimento profissional é o *feedback*. Traduzindo literalmente a palavra em inglês, *feedback* é o realimentar, dar o retorno. É por meio dele que se dá e se recebe opiniões, sugestões e críticas sobre algum fator profissional ou pessoal. O *feedback* visa buscar os pontos a serem desenvolvidos e melhorados, tentando obter um ambiente agradável na empresa.

Segundo MORY (apud Abreu e Lima, 2014), *feedback* pode ser descrito como qualquer procedimento ou comunicação realizada para informar o aprendiz sobre a acuidade de sua resposta, geralmente relacionada a uma pergunta instrucional. Ele também pode permitir que o aprendiz compare sua performance atual com a padrão ou a esperada. Em instrução assistida por computador, *feedback* é a informação apresentada ao aprendiz logo após qualquer insumo com o propósito de modelar suas percepções.

O *feedback* ainda é visto como um desafio nas organizações, pois há uma certa resistências dos integrantes, tanto ao dar quanto a recebê-lo. É importante aperfeiçoar a comunicação interna, exercitando-a e obtendo o parecer de outras pessoas. Locke (apud

Cunha, 1990) afirma que se o *feedback* indica que o desempenho prévio do indivíduo se encontra abaixo dos padrões desejados, ele pode aumentar o seu esforço ou mudar as estratégias comportamentais utilizadas, no sentido de, futuramente, alcançar o objetivo.

A forma como o *feedback* é passado é de extrema importância pois é uma parte crucial do processo de aprendizagem da pessoa que o recebe. Deve ser feito de maneira clara, prática, descritiva e na melhor ocasião possível. Realizar um planejamento prévio, refletir sobre o que dizer, exemplificar o comportamento observado, clarificar os objetivos, pensar na hora e local são dicas para um *feedback* assertivo.

O equilíbrio entre a quantidade de *feedbacks* construtivos e corretivos é de extrema importância, assim como a capacidade de ouvir. Um dos erros mais comuns é focar no caráter e não no comportamento do avaliado. Deve haver clareza sobre as mudanças necessárias e sinalização do que pode ser feito para melhorar. Um *feedback* bem realizado pode reforçar a relação líder-liderado e abrir a aceitação do outro para o que está sendo comunicado.

Gestão de desempenho no ambiente de trabalho

A organização é vista como uma realidade social, que reúne pessoas de diversas origens psicológicas e sociais, com a finalidade de produzir um resultado final comum, que significa atingir os objetivos do empreendimento.

É importante considerar que a realização de uma atividade, ou seja, o trabalho, é a maneira como os indivíduos empregam seus recursos e energias pessoais com o intuito de receber algum tipo de retorno. Benefício esse que não está ligado apenas à remuneração financeira, mas também de realização pessoal. Percebe-se aí, uma relação de troca entre o ambiente e o profissional que executa suas tarefas.

Para o colaborador, é importante ter *feedback* das atividades realizadas, pois possibilita que tenha dimensão da qualidade dos serviços prestados, e se consegue atender as expectativas gerais do ambiente de trabalho no que se destina.

A gestão de desempenho é o instrumento responsável por avaliar a relação custo x benefício entre a organização e os funcionários. Para ter uma verificação eficiente, é preciso conhecer a dinâmica do comportamento de cada um, do trabalho desenvolvido e do ambiente onde ocorrem essas atividades. Uma pessoa desenvolve com qualidade suas tarefas, quando há um ajuste entre o estilo e a atividade desenvolvida no ambiente. Por exemplo, uma pessoa que tem um estilo de vida dinâmico, fará com mais facilidade atividades que exijam movimento.

Saber o estilo de comportamento de cada pessoa está ligado a identificar os traços da personalidade de cada um, como citado anteriormente, a personalidade influencia na forma como cada ser humano atua nos ambientes que frequenta.

Conhecer o trabalho elaborado requer uma pesquisa na organização dos objetivos de cada tarefa desenvolvida pela empresa, a forma como cada uma delas é feita, e que tipo de pessoa tem o perfil adequado para desenvolvê-las.

Outro ponto fundamental na avaliação de desempenho, diz respeito ao ambiente organizacional, que se caracteriza principalmente pela interação do local com o colaborador que nele circula.

Definir essas três variáveis é o primeiro passo do processo que define a ferramenta de gestão de desempenho. A partir daí começa-se a avaliação das individualidades de cada profissional envolvido no processo. Ao generalizar a ferramenta, conceitua-se que a gestão de desempenho é responsável por estimar o aproveitamento da capacidade individual de cada pessoa envolvida no trabalho, por tanto, “medir” através de testes psicológicos, o potencial humano da companhia.

A aplicação do MBTI

Este trabalho reforça a busca pela melhor forma de aplicação da ferramenta de *feedback* em conjunto ao Teste MBTI como fator motivacional no ambiente de trabalho. A eleição do MBTI para essa tarefa acadêmica se deve a consolidação de mais de cinquenta anos de pesquisas e desenvolvimento. Sendo o instrumento mais utilizado em países como: EUA, França, Alemanha, Brasil, Japão.

Baseado nas teorias Junguianas, o MBTI identifica as diferenças entre as pessoas, verifica os pontos fortalecidos que envolvem os talentos e explicita suas motivações. Oferecendo resultados imediatos, a ferramenta permite que o indivíduo opte por mudar ou melhorar conscientemente, ao entender suas preferências comportamentais, o mesmo tende a compreender-se e se relacionar melhor com o ambiente em que vive.

Após a aplicação do MBTI, deve-se mapear forças, oportunidades de desenvolvimento e melhoria na comunicação. Podendo assim melhorar a relação líder-liderado e em consequência potencializar os resultados e a produtividade da empresa.

O MBTI deve ser utilizado também como ferramenta de identificação a diversidade dos integrantes de uma área. Esse entendimento oportuniza desenvolver o autoconhecimento e a integrar grupos a fim de promover uma melhora na comunicação desta, além de: colaborar na relação interpessoal, valorizar as diferenças nas interações, melhorar a qualidade dos relacionamentos e na troca de *feedback*.

Há também o desenvolvimento dos cargos estratégicos, como executivos e diretores. Ao perceber as necessidades do local de trabalho e as reações que cada profissional tem ao encarar situações de estresse, preparam-se para realizar o *feedback* da gestão de desempenho de maneira assertiva. Utilizando o relatório de MBTI de seus liderados, o gestor identifica as qualidades de sua equipe

e as potencializa como um todo. Podendo assim, idealizar futuros projetos atrelados aos tipos de personalidades que este possui em sua equipe.

Metodologia e análise dos resultados da aplicação do MBTI no ambiente organizacional

Procedimentos Metodológicos

Para realização da investigação fez-se uma pesquisa exploratória que fez uso de dados de integrantes de duas distintas empresas. Uma Petroquímica e uma Naval.

A primeira com integrantes que participam do projeto petroquímico do Rio de Janeiro, que visa à produção e comercialização de resinas e petroquímicos básicos através da utilização de matérias-primas competitivas da região do pré-sal. E a segunda com integrantes que atendem a diferentes portes de navios para manobras de atracação, desatracação e serviços de reboque, suprimentos a plataformas marítimas, apoio às atividades offshore, serviços de apoio a transporte e logística marítima.

Tais dados coletados analisaram o tipo psicológico e o temperamento, segundo o Teste MBTI/Jung, disponível no site Humanmetrics.com. A amostra obteve um total de 26 respondentes de diversos cargos (gerente a estagiários).

Procedimento para Levantamento de Dados

Foi encaminhado a todos os participantes escolhidos, um e-mail convite para participação do teste. Nele, havia o esclarecimento que a colaboração com a pesquisa seria parte fundamental para a execução deste trabalho. Informações sobre confidencialidade e não utilização dos resultados no ambiente das respectivas

empresas foram passadas. O email continha também instruções referentes à realização e duração do teste.

Os participantes responderam setenta e duas questões, cada uma com duas alternativas de respostas, além de informações sobre idade e gênero. Foram avaliados assim, as preferências individuais em quatro aspectos dicotômicos, com duas preferências opostas em cada uma, proporcionando um resultado de um total de dezesseis possíveis.

Após realização do teste o site produziu um relatório psicológico informando ao participante a quantidade em porcentagem de cada dicotomia encontrada. Como mostrado na Fig. 3.

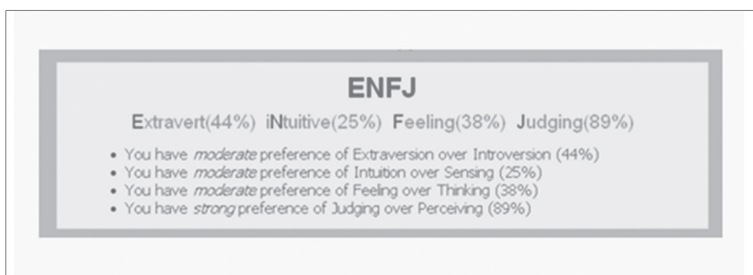


Figura 3 - Resultado obtido

Fonte: Humanmetrics.com

Em seguida ao término e a obtenção do resultado de cada participante, uma planilha foi alimentada com todas as informações inerentes ao participante: gênero, sexo, resultado, cargo, empresa. O que permitiu o controle e sistematização para a análise dos resultados.

Após o recebimento dos resultados, era enviado um email resposta, agradecendo a participação e comunicando detalhes sobre o tipo psicológico do integrante. Uma análise elaborada informando características e detalhes referentes ao funcionamento do tipo psicológico obtido foram fornecidos. Como exemplo, abaixo apresenta-se o tipo psicológico ENFJ – O Professor:

Após o recebimento da análise foi perguntado o grau de compatibilidade com a percepção do indivíduo em relação a sua autoimagem e os dados oferecidos pela tipologia. E a partir destes dados foi elaborada a pesquisa.

Análise dos Resultados

Em uma análise simples sobre os resultados alcançados a partir da amostra coletada, observa-se (Fig. 4) a presença de dez tipos dentro dos dezesseis estipulados pelo método MBTI. A partir destes dados, faz-se uma avaliação que relaciona cargos e padrões psicológicos que ocorrem com mais frequência na população examinada.

Os dois perfis que se revelam mais frequentes são o ENFJ (professor) e o ENTJ (comandante), ambos com 15% dos integrantes.

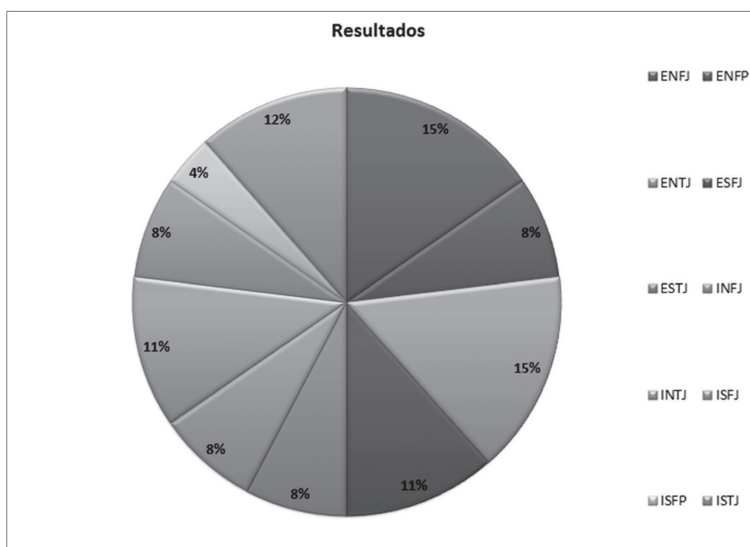


Figura 4 – Resultados
Fonte: Elaborado pelas autoras

O primeiro resultado constatado nos profissionais, ENFJ, apresentou cargos distintos. O grupo é composto por um estagiário, um assistente, um engenheiro (analista) e um coordenador. A pluralidade de funções expressada no estudo pode ser entendida a partir da interpretação da própria definição do tipo psicológico relacionado a esse grupo de pessoas.

Como já citado anteriormente a personalidade de pessoas definidas como “professor” (a partir do método MBTI), inclui características como, por exemplo, serem amigáveis, enérgicos e criativos, além de se mostrarem favoráveis à harmonia do ambiente onde convivem. Destacam-se também pela facilidade de comunicação, alto nível de responsabilidade e consciência. No âmbito profissional essas características se manifestam na tendência explícita que essas pessoas têm em buscar estabelecer um ambiente harmonioso e de cooperação entre os colegas.

Há por tanto nesses indivíduos, ao mesmo tempo, traços de autoridade e espírito de servir. Fatores que se apresentam na pesquisa. É possível interpretar então, que mesmo tendo capacidade para liderança, pessoas com esse tipo de personalidade, também se mostram eficientes ao ocupar cargos menos estratégicos e mais operacionais.

O segundo resultado mais evidente, que apresentou a mesma porcentagem do anterior, foi o ENTJ. Nesse grupo os cargos foram majoritariamente de liderança. Composto por dois coordenadores, um gerente e um assistente. Ao examinar as peculiaridades do tipo psicológico dos indivíduos definidos como comandantes entende-se a alta incidência de cargos gerenciais nessa categoria.

Os comandantes são lógicos, organizados e conceituais. Apreciam planejamentos para o futuro, tem atitudes decisivas e eficientes nas tarefas que se propõe a realizar. São competitivos e demonstram aptidão inata para a liderança, particularidades que os impulsiona a assumir o controle das situações que lhes são apresentadas. Tal predisposição para o comando se reflete nas

suas características profissionais e se mostra com intensidade na pesquisa, já que dos quatro cargos com esse perfil, três são de posição estratégica na empresa. É interessante também destacar que os pertencentes ao grupo ENTJ, se sentem a vontade para realizar críticas às atitudes dos que estão a sua volta, bem como estão dispostos a recebê-las se tal julgamento se mostrar construtivo para o seu crescimento. Valorizar *feedbacks* é uma característica bem quista no cenário empresarial, pois garante que a pessoa entende a importância desse mecanismo para a melhoria contínua da equipe, se essa pessoa ocupa um cargo de liderança, assegura também que esses *feedbacks* serão realizados com total comprometimento do mesmo.

Por fim, foi feita a análise do tipo psicológico menos evidente na pesquisa, o arquétipo definido como “compositor” (ISFP), que representou apenas 4% da população, composto por um profissional ocupante do cargo de analista. A pessoa que apresenta a personalidade de compositor opõe-se na maioria dos pontos ao “comandante”. No que diz respeito a planejamento, preferem viver instante, não tem ânsia pelo controle e apresentam dificuldade em lidar com a rotina. Embora sejam indivíduos preocupados com a harmonia do coletivo e o bem estar do outro, no âmbito profissional não ocupam cargos que exijam exposição pública ou condução de grandes grupos, por esse motivo é comum encontrá-los em tarefas que podem ser realizadas individualmente, onde o mesmo possa desenvolvê-las de forma independente e flexível.

Ao levar em consideração tais características, julga-se que esse arquétipo psicológico está menos presente nessas empresas.

Conclusão

No cenário empresarial brasileiro atual, são identificadas evoluções ocorridas na gestão de recursos humanos. Dentre essas destaca-se a utilização de métodos de avaliação psicológica

de seus integrantes. Independente do tipo de cargo que ocupam, entende-se a importância da aproximação da empresa com seu funcionário, além do destaque à influência exercida pelo *feedback* no comportamento dos colaboradores. Tal mecanismo proporciona autoconhecimento em relação às suas funções e atuações na empresa, que pontos estimular e quais suavizar, questões fundamentais para que os mesmos se sintam parte integrante e fundamental do processo produtivo.

O presente trabalho propôs-se então a apresentar o teste MBTI, uma das metodologias contemporâneas utilizadas para mapear comportamentos e tipos psicológicos, voltado ao ambiente profissional.

Ao unir o teste MBTI com conceitos já estabelecidos na área de recursos humanos, a questão levantada no início do processo de desenvolvimento do presente trabalho foi, como o MBTI pode contribuir na otimização do processo de gestão de desempenho em gestão de pessoas?

Conclui-se, a partir das pesquisas realizadas nas empresas eleitas para aplicação dos testes, a veracidade existente entre as descrições dos arquétipos apresentados pelo teste e o perfil dos participantes. Todos os que passaram pela avaliação MBTI, ao receberem seus resultados confirmaram a compatibilidade entre seus os traços intrínsecos e os tipos de personalidade apresentados como característicos do tipo psicológico que lhes foi definido pelo teste. Por esse motivo entende-se que utilizá-lo como instrumento no intuito de esclarecer ao gestor que tipos têm à sua disposição, como cada uma dessas pessoas funciona e deve atender às expectativas do mesmo. O líder tem o papel, nesse caso de avaliar tais personalidades e alocá-las às devidas funções, de acordo com as necessidades traçadas pelos planos estratégicos da empresa.

Bem como para a empresa permite maior integração com seus funcionários, já que os aproxima, tornando possível um direcio-

namento individual determinando funções de acordo com suas qualidades inatas.

Associado à gestão de desempenho e à estratégia estipulada pela empresa, o MBTI contribui para alçar da melhor forma, a maior produtividade possível no negócio que a empresa se propõe a desenvolver.

Incentivar a utilização desse tipo de teste nas empresas se mostra uma tendência interessante para estreitar as relações entre empresa, cargos estratégicos, e colaboradores de funções operacionais, culminando na melhoria do clima organizacional no ambiente de trabalho e por consequência no negócio desenvolvido pela empresa.

REFERÊNCIAS

ABREU-E-LIMA, Denise Martins de; ALVES, Mario Nunes. O *feedback* e sua importância no processo de tutoria a distância. Pro-Posições, Campinas, v. 22, n. 2, Aug. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73072011000200013>. Acesso em 11 de maio de 2014.

ANASTACI, A. & URBINA, S. - Testagem Psicológica. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988 CALEGARI, M. da L. & GEMIGNANI, O. H. – Temperamento e carreira: desvendando o enigma do sucesso – São Paulo: Summus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto – Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3ª. Edição: Elsevier 2010

CUNHA, Miguel Pina & MARQUES, Carlos Alves - Relação entre Objetivos/Feedback/ Desempenho/Envolvimento/Satisfação - Análise Psicológica (1990), 3 (Vili): 295-305. Disponível em: http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2682/1/1990_3_295.pdf Acesso em 24 de abril de 2014.

GIL, Antonio Carlos - Administração de RH - SP : Atlas, 1994.

INSPIIRA.ORG - www.Inspira.org. Acesso em 25 de abril de 2014.

MICHAELIS, Michaelis – Dicionário Escolar Língua Portuguesa – Editora Melhoramentos, 2012.

MORY, E. H. Feedback research review. In: JONASSEM, D. (Comp.). *Handbook of research on educational communications and technology*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2004. p. 745-783.

MYERS, Isabel Briggs with MYERS, Peter B. - Gifts Differing: Understanding Personality Type, CA,1995.

O LIVRO DA PSICOLOGIA – Vários autores – São Paulo – Editora Globo - 2012.

PSICOLOGIA, Conselho Federal de - Resolução nº2/2003 - Disponível em: http://www.pol.org.br/legislacao/doc/resolucao2003_2.doc. Acesso em 10 de maio de 2014.

SIQUEIRA, Wagner -Avaliação de desempenho. Rio de Janeiro - R&A, 2002.

The Myers-Briggs Foundation – MBTI Basics – Disponível em: <http://www.myersbriggs.org/> Acessado em 20 de abril de 2014.

WOOD Jr, TOMAZ et. al. - Colonização e Neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010) – ERA, São Paulo, v. 51 nº 3 maio/ jun.2011, p 232-243

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: Teoria e Prática, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, 2003.

REDE SOCIAL COM UMA VISÃO ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Bruno Ocampo
Matheus Cardoso
Rafael Toledo

RESUMO

O presente artigo aborda a temática de uma Rede Social em empresas, como ela pode ser utilizada para melhorar o relacionamento entre a organização e seus clientes. Trata-se de um estudo de caso da empresa Ambev em sua estrutura no Rio de Janeiro. Este estudo tem como objetivo identificar como a organização Ambev utiliza as redes sociais na construção do relacionamento com seus clientes, apresentando uma revisão teórica sobre redes sociais, analisando seu funcionamento e características. Assim fez-se uma abordagem sobre gestão estratégica, inovação e redes sociais, em que se apontam aspectos conceituais, analíticos, características e tipologia.

Palavras-chave: Rede Social, Organização, Estratégia, Clientes, Ambev

ABSTRACT

This article addresses the issue of a social network in companies, how they can be used to improve the relationship between the organization and their customers. This is a case study of the company AmBev in its structure in Rio de Janeiro. This study aims to identify how AmBev organization uses social networks

in building the relationship with your customers by presenting a literature review on social networks, analyzing its operation and features. Thus made an approach to strategic management, innovation and social networks, which points to a conceptual, analytical, characteristics and typology aspects.

Keywords: Social Network, Organization, Strategy, Clients, Ambev

Introdução

A possibilidade de ampliação da comunicação entre as pessoas por meio da internet é um fenômeno que constrói várias mudanças no processo de gestão das empresas. Algumas empresas têm capacidade de se adaptar às mudanças, de inovar constantemente e de tomar decisões em direção aos seus objetivos. Essas empresas são denominadas pelo referido autor como “organizações do conhecimento”, nas quais ocorre alinhamento de tecnologia da informação com estratégia dos negócios.

As redes podem ser estudadas nos aspectos intra e interorganizacionais (SANTOS, 2007). No tocante ao ambiente intra-organizacional, as redes sociais são espaços para o compartilhamento de informação e do conhecimento. São chamados locais presenciais ou virtuais aqueles em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam. Verifica-se ainda, segundo (BREZEALE, 2008), que a comunicação em rede é capaz de expressar ideias políticas e econômicas inovadoras com o surgimento de novos valores, pensamentos e atitudes.

Temos visto com o passar dos anos, a importância das mídias sociais e sua exposição crescer de forma significativa no planejamento das empresas para aproximação com os clientes. O dia a dia de milhares de pessoas é influenciado pelo uso de redes sociais, que com o advento de smartphones e tablets cada vez mais

desenvolvidos, facilita o acesso das plataformas sociais de diversas partes do mundo.

O objetivo desse artigo é explorar mais o campo das mídias sociais e o seu uso corporativo, que ainda é um campo pouco discutido no Brasil, mostrando as suas principais características e como as organizações podem se beneficiar deste tema.

Além deste capítulo em que se trata do tema, do problema de pesquisa, dos objetivos, da justificativa e da estrutura do trabalho, referencial teórico e metodologia, há outros três capítulos. O segundo introduz o ambiente que queremos discutir, o terceiro contém o estudo de caso e o quarto refere-se aos resultados obtidos.

Metodologia

O estudo em questão trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa, no qual a abordagem qualitativa se fará basicamente, por meio de pesquisa bibliográfica sobre o tema em revistas especializadas, livros e artigos científicos que abordem o assunto, consultados em sites conceituados como SCIELO (Scientific Eletronic Library Online), Portal periódico CAPES, entre outros e a abordagem quantitativa se realizará através do levantamento de uma pesquisa através de informações distribuídas pela própria empresa, constituindo um estudo de caso que trata de uma rede social relacionado a uma companhia de bebidas situada no Rio de Janeiro

Esta investigação caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, pois utilizará como fonte de coleta de dados a bibliografia, entendida como um conjunto de publicações encontrado em periódicos, livros, textos e documentos elaborados por instituições governamentais e sociedades/associações científicas.

Conceitos básicos

A seguir serão apresentados alguns conceitos básicos para o bom entendimento da pesquisa. Esses conceitos têm como principal função informar ao leitor as diretrizes do assunto e suas características. Serão descritos os conceitos de Estratégia, Organizações e Redes Sociais baseados nas idéias de autores estudados.

a. Estratégia

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Mas, qualquer que seja a definição para estratégia destaca-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam o conceito de estratégia, tais como:

- Mudanças
- Competitividade
- Desempenho
- Posicionamento
- Missão
- Objetivos
- Resultados
- Integração
- Adequação organizacional

b. Organizações

Para (COELHO, 2004) as organizações existem, pois todos precisamos de bens e serviços para viver e são elas que produzem esses bens e serviços. Portanto as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

É importante destacar a diferença entre Organização e Estrutura Organizacional. A primeira é a união de pessoas, idéias, ideologias, e recursos para atingir objetivos. A segunda trata da forma como essa organização será compreendida, seus métodos e estruturação para agir.

O principal conceito desenvolvido por (CURY, 2000) diz: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

c. Redes sociais

Segundo (SMITH, 2009) classifica-se as redes sociais como sendo um fenômeno global a se espalhar pelo mundo, tornando-se uma importante ferramenta de marketing. As redes sociais estão proporcionando as empresas instrumentos para segmentar campanhas de acordo com o perfil de seus usuários e comunidades.

Para (BOYD; ELLISON, 2007), as redes sociais são caracterizadas como ferramentas que permitem aos indivíduos se apresentarem uns aos outros, estabelecendo e mantendo relações. O objetivo de sua utilização baseia-se na interação entre pessoas que já tem um certo relacionamento ou queiram encontrar novas pessoas.

Outro fator que torna as redes sociais uma ferramenta de marketing importante é a farto detalhamento dos seus usuários, hábitos, locais de trabalho, preferências, interesses além de características pessoais e demográficas.

Com a quebra de barreiras físicas que a internet promoveu globalmente, ficou muito mais fácil e rápido obter acesso à informação. Na rede, clientes conectados ganharam mais poder de barganha e agora tomam decisões que incidem na reputação dos fornecedores, influenciando e sendo influenciados por outras pessoas que trafegam no meio online.

Ao mesmo tempo, essas mídias abriram a possibilidade para as empresas estimularem a discussão em torno de seus produtos e serviços. Dessa forma, pela concentração de opiniões de grandes grupos em torno de sua marca, essas empresas podem se beneficiar de uma forma de inteligência coletiva que, seguramente, pode trazer inovação e diferenciação para seus produtos, serviços e demais elementos ao seu modelo de negócio.

Mídias sociais no Brasil

Atualmente no Brasil, existem três principais mídias sociais que a população brasileira acessa: o Facebook, o Youtube e o Twitter

É importante ressaltar que o Youtube e o Twitter também são considerados redes sociais, pois em ambos os sites os usuários criam seus perfis e interagem entre si, comentando diversas publicações nas redes.

Atualmente, os executivos do site têm tido uma preocupação maior com a capacitação de usuários que possuem uma audiência relativamente alta, com a criação de diversos cursos e estúdios para profissionalizar cada vez mais a produção de conteúdo para estes canais do Youtube, gerando assim, uma qualidade bem semelhante a produções das redes televisivas. Com isso a publicidade veiculada ganha maior proporção no mercado, onde as empresas procuram alocar uma parte considerável de seus anúncios no site.

Além disso, grandes marcas estão investindo também nos seus perfis (canais) dentro do Youtube, com a produção de vídeos publicitários exclusivos para este segmento. Com a veiculação ocorrendo dentro do seu próprio canal, os custos com o marketing são reduzidos de forma considerável.

Fundado em 2004, o Facebook inicialmente ficou limitado a estudantes de Harvard, onde seu foco inicial segundo Recuero (2009, p. 184) “era criar uma rede de contatos em um momento

crucial da vida de um jovem universitário: o momento em que este sai da escola e vai para a universidade”. Aos poucos a rede foi se expandindo para outras universidades e dois anos depois para qualquer pessoa que possuísse um e-mail.

Para (TORRES, 2009) a estrutura do site é uma mistura de um mural escolar com um caderno universitário. Essa característica remete ao seu objetivo inicial, onde a rede deveria ser um meio de comunicação entre os estudantes de Harvard. Os usuários interagem pelo mural (feed de notícias), página principal do site que contém as últimas atualizações de seus amigos ou por meio de mensagens privadas.

Facebook: Importância para empresas

O Facebook é uma das redes sociais que mais crescem no Brasil. Este é uma ferramenta social que auxilia as pessoas a se comunicarem de maneira mais eficiente com seus amigos, colegas e familiares, contando hoje com mais de 1 bilhão de usuários ativos (acesso nos últimos 30 dias) no mundo todo (FACEBOOK, 2014).

O usuário pode personalizar o seu perfil, descrevendo seus interesses, local de trabalho, formação escolar, local de residência, etc. Além disso existem as fan pages (página de fãs), onde figuras públicas, empresas e usuários podem criar uma página voltada a seus interesses, onde apenas as pessoas que compartilharem pensamentos semelhantes ou simpatizarem com determinada marca ou figura pública, curtirá a fan page.

De acordo com o próprio site do Facebook, a plataforma possui 61,2 milhões de usuários no Brasil, sendo a maior rede social no país da atualidade. Diversas empresas possuem suas páginas no site e procuram sempre divulgar sua marca com promoções e atualizações constantes de suas novidades.

O Facebook funciona por meio de perfis e comunidades, podem-se criar e adicionar aplicativos extras (como jogos e ferramentas). A possibilidade de acrescentar aplicativos é um grande diferencial do Facebook, que permite aos usuários uma maior personalização de suas páginas. Ele também é visto como uma das redes sociais mais privadas, pois apenas os usuários que fazem parte da mesma rede podem visualizar o perfil uns dos outros (BOYD; ELLISON, 2007).

O Facebook, com o seu formato de perfis, redes de contato e comunidades, garante a privacidade dos usuários e também oferece maior personalização dos perfis por meio dos aplicativos. Considerando-o como uma mídia social, este possibilita a segmentação do público conforme o agrupamento dos usuários.

Para (SHIH, 2009), o Facebook é uma ferramenta de rápida integração. Cada vez que um usuário atualiza uma mensagem de status, escreve sobre seu perfil, faz um comentário, ou interage com uma marca, seus seguidores descobrem. Isso aumenta o retorno das ações.

1. História da AMBEV

A Companhia de Bebidas das Américas, Ambev, começou sua história em 2000, quando as gigantes Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica, líderes no setor de bebidas, se uniram. Essa união fez com que todos os seus funcionários juntassem esforços para iniciar o impulsionamento do setor de bebidas brasileiro, possibilitando a entrada de novas marcas, ampliando a variedade de produtos de qualidade com preços acessíveis, gerando mais empregos e contribuindo para o crescimento da economia. (AMBEV, 2014).

De acordo com a empresa, a política de relacionamento com investidores e com o mercado em geral é marcada pela

transparência e pela adoção de níveis superiores de governança corporativa. Sua conduta é baseada na ampla divulgação de informações sobre a Ambev, garantindo excelentes padrões de atendimento às companhias abertas com valores mobiliários negociados no Brasil e no exterior.

De acordo com a Ambev, em sua estrutura funcional existem cinco divisões. São elas:

- Diretoria Executiva – é responsável pela gestão dos negócios da Ambev. Os diretores são profissionais experientes, que conhecem os mercados em que atuam e estão na companhia, em média, há cerca de dez anos.

- Conselho de Administração - garante que os valores, a ética e a cultura da Ambev sejam praticados. Integrado por onze membros efetivos, determina o direcionamento geral estratégico da Ambev. Os conselheiros são responsáveis pela nomeação dos diretores executivos. Todos os integrantes do conselho são acionistas da empresa.

Classificada pelo Guia VOCÊ S/A (AMBEV, 2012) como uma das melhores empresas brasileiras para trabalhar no Brasil, a Ambev adota um modelo de gestão participativa que humaniza as relações de trabalho. De acordo com informações veiculadas pela empresa, todos que lá trabalham sabem que têm grandes oportunidades de crescer, pois a empresa capacita as pessoas.

De acordo com a empresa, constituem princípios da Ambev:

Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.

Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades compatíveis com seu talento e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da companhia.

Os líderes devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores que eles. Avaliar seus líderes pela qualidade das suas equipes.

Nunca estar completamente satisfeito com os resultados, que são o combustível da companhia. Foco e tolerância zero ajudam a garantir uma vantagem competitiva duradoura.

O consumidor é o patrão. A ligação com os consumidores é realizada por meio de experiências significativas das marcas da empresa, unindo tradição e inovação, sempre de forma responsável.

A Ambev é uma Companhia de Donos. Donos assumem resultados pessoalmente.

Acredita que bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e complexidade.

Gerencia os custos rigorosamente a fim de liberar mais recursos para suportar o crescimento no mercado.

Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para a cultura da empresa. Se faz o que se fala.

Não pegar “atalhos”. Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir a companhia.

O maior diferencial da Companhia está na crença de que os funcionários são seu principal ativo e sua maior vantagem competitiva sustentável. Portanto todos os funcionários têm potencial a ser desenvolvido. Em 2012, segundo a empresa, foram investidos R\$ 25,2 milhões na Universidade Ambev para capacitação de 67.000 funcionários e parceiros, além de programas sociais de educação de ensino fundamental e superior na comunidade, por meio da Fundação Zerrenner.

Gente e Gestão

Segundo a Ambev, a gestão por meritocracia é a base da cultura da empresa e está no centro de um modelo de gestão que é referência não só no Brasil, mas em todo mundo.

Tida por muitos como uma referência internacional em gestão de pessoas, a empresa é elogiada no mercado pela qualidade











de seus funcionários, sendo estes selecionados em rigorosos processos de recrutamento, seleção, retenção e desenvolvimento de recursos humanos. A Companhia acredita que desenvolver ambientes e processos direcionados permitem que os colaboradores alcancem o máximo de seus potenciais, sendo essa a chave para a conquista dos resultados almejados. (Ambev, 2012)

Esse princípio de meritocracia, segundo a empresa, vão além de bônus por desempenho e expressam uma das grandes forças competitivas da companhia. O mesmo garante reconhecimento pelas conquistas do funcionário e oferece oportunidade de ascensão profissional acima do nível de mercado. A aplicação dessa cultura mostra a transparência, ética e cooperação interna na obtenção de resultados.

2. Estratégia da AMBEV nas redes sociais

Por se tratar de uma grande empresa no ramo de bebidas, a Ambev mantém um contato direto com seus consumidores finais. Apesar de ter a figura dos varejistas intermediando a distribuição até seus clientes, a companhia foca totalmente seu marketing para o destinatário final dos seus produtos, tornando-se a principal companhia no Brasil usuária do facebook como interlocutor com seus consumidores.

Em todos esses segmentos a Ambev possui perfis no facebook para relacionar-se e comunicar-se com os clientes. E no caso desta companhia eles são tão bem-sucedidos que no último levantamento feito no ano de 2013, das três páginas mais curtidas no Brasil, duas pertenciam à companhia. O Guaraná Antarctica ocupa a primeira posição com mais de quinze milhões de fãs. A cerveja Skol está em terceiro lugar com mais de doze milhões de fãs.

#	Página	Fãs locais ▼	Fãs
1	 Guaraná Antarctica	14 756 501	15 203 484
2	 Coca-cola	14 365 547	73 573 633
3	 Skol	12 572 191	12 670 357
4	 HotelUrbano.com	8 343 790	8 413 753
5	 GAROTO	7 517 123	7 735 926
6	 Lacta Oficial	7 202 568	7 260 034
7	 L'Oréal Paris Brasil	6 299 988	6 538 817
8	 Itaú	6 217 727	6 261 841
9	 Halls Brasil	5 899 407	5 956 762
10	 Netshoes	5 558 517	6 022 702

(Fonte: SocialBakers, 2013)

A estratégia da companhia ao utilizar as redes sociais como instrumento de aproximação com seus clientes é bem clara. Além de realizar o marketing dos produtos, a Ambev faz uso de propagandas específicas para diferentes tipos ou marcas de bebidas (no caso das cervejas). Nessas propagandas a marca faz uso de uma estratégia ligando alguma marca com algum evento, ou tipo de público específico.

A criação do marketing desses produtos é um diferencial que a Ambev possui. Inovação é uma das principais características da empresa, que foi pioneira no uso das mídias sociais para o marketing dos produtos e aproximação com seus clientes. Segundo Schumpeter, as empresas que procuram manter ou expandir suas

parcelas de mercado necessitam inovar, e isso não é questão de opção, mas sim de sobrevivência (Hasenclever, Kupfer 2000). Pensando nisso, a Ambev aglutinou o conceito de expansão e inovação ao incorporar o facebook como canal na relação empresa-consumidor. Uma jogada de mestre realizada pela companhia, pois a inovação do facebook sendo uma ferramenta de fácil acesso remoto combina com o seu poder de expansão, possuindo hoje milhões de usuários no Brasil.

O facebook possui uma ferramenta chamada Fan Page, onde empresas ou pessoas criam perfis colocando conteúdos sobre seus produtos, ou sobre suas vidas pessoais no caso de perfis de pessoas físicas. São essas páginas que estão chamando a atenção das empresas e a cada dia mais ganham mais adeptos, por serem ferramentas simples e produtivas, podendo alcançar um enorme público em pouco tempo.

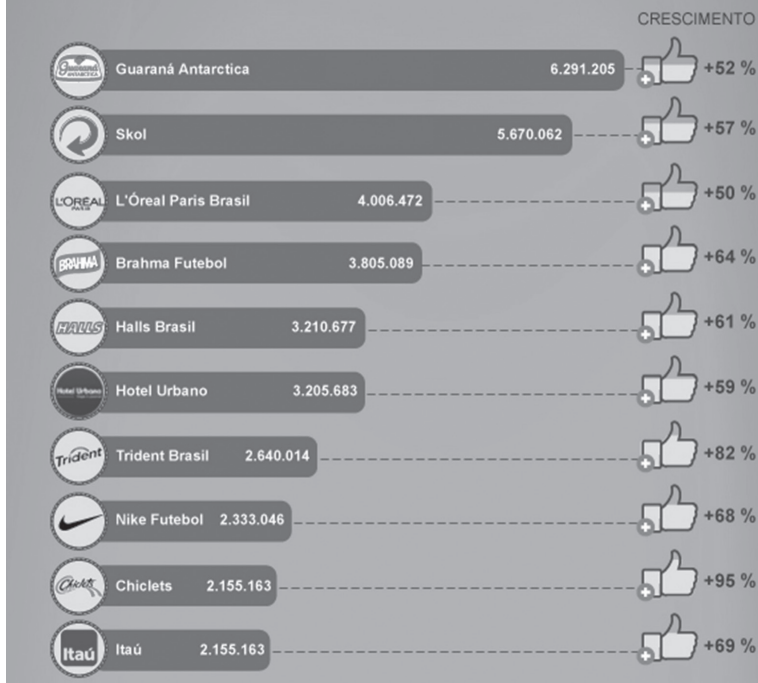
“No Brasil atual, muitas empresas bem-sucedidas estão utilizando as fan pages e têm recebido um rápido retorno deste uso. E nesse grupo, as que possuem os maiores retornos de visualizações e troca de informações com seus consumidores, são aquelas que estão regularmente envolvidas com suas fan pages, lançando novos produtos nela, realizando campanhas de promoções ou campanhas específicas para as redes sociais. Ou seja, aquelas que inovam dentro de seus perfis sociais estão saindo na frente das suas concorrentes.” (Kumiko Hidaka, Gerente Global de Comunicações do Facebook, 2011).

A Ambev foi uma das pioneiras no uso das fan pages no Brasil, iniciando sua primeira página com a Skol. O sucesso após esse fato foi tão grande que hoje a companhia estende as fan pages para todas as marcas que possui, sendo líder desse segmento no Brasil em volume absoluto de fãs.

MARCAS NO FACEBOOK: O QUE MUDOU EM 6 MESES

AS CAMPEÃS EM NÚMERO DE FÃS

Fan pages brasileiras acima de 500 mil



(Fonte: Midiamax, 2012).

A Ambev faz uso da inovação atrelada com a criatividade para gerar o marketing específico para cada marca da companhia. Vamos observar as diferentes estratégias e áreas de atuação de algumas das marcas a seguir.

SKOL - A marca de cerveja mais consumida da Ambev foi a pioneira em desenvolver seu relacionamento com os consumidores através das mídias sociais. É famosa por ser referência em inovação e possuir ações criativas no seu segmento, com uma

comunicação mais irreverente e forte característica de compartilhamento de informações e conteúdos com seus consumidores através das redes sociais. Possui o facebook como principal meio de comunicação com seus clientes, realizando campanhas de gamificação. A principal delas foi a Operação Skol Folia, que premiava os vencedores com viagens para os principais carnavais do Brasil. Devido ao seu sucesso no ano de criação (2012), a campanha foi repetida no facebook da marca nos anos seguintes. Outra campanha bem forte desenvolvida pela marca em seu site e nos seus perfis sociais, foi a ligação da Skol com o famoso churrasco brasileiro. Chegou a ser criada uma ferramenta no facebook e um site que calculava os gastos para realizar um churrasco, diante do número de pessoas estipulado pelo cliente. Tal ferramenta calculava o quanto de cada alimento deveria ser comprado, além da quantidade de Skol necessária para servir a todos os convidados.

SKOL BEATS – Um subproduto da Skol que possui um sabor mais forte e intenso, devido ao diferente processo de fabricação, segundo os especialistas. A Skol Beats possui seu marketing voltado totalmente para o seguimento party, focado no público frequentador de festas eletrônicas. Em sua fan page no facebook disponibiliza para o público downloads de músicas eletrônicas e house mix, além de cronogramas de eventos apoiados pela marca com informações detalhadas para os seus consumidores. A marca também é a principal patrocinadora, e dá o nome, do principal evento de música eletrônica do país, a Skol Beats Sensation.

ANTARCTICA – Outra marca de cerveja da Ambev, a Antarctica utiliza uma estratégia de marketing onde procura se inserir em ambientes mais populares, atrelando-se principalmente à estilos de músicas consideradas da “massa popular”. Samba, pagode e rap são os preferidos nos comerciais e campanhas no facebook, sempre ligando a marca com cantores renomados desses estilos musicais. Além disso, a marca investe muito em uma

maior aproximação com seus consumidores realizando campanhas de envios de fotos e vídeos dos clientes que são compartilhados nos perfis da Antarctica. Tal ação gera um grande retorno e visibilidade.

ANTARCTICA SUBZERO – Apesar de ter parte do seu nome como Antarctica, esta cerveja é diferente das demais da Ambev. Em sua fabricação ela passa por um processo de dupla filtragem a -2°C, deixando a bebida mais suave, refrescante e com uma espuma mais duradoura. O interessante é que ela foi desenvolvida depois de uma enquete nas mídias sociais, onde os consumidores requisitaram uma cerveja nas suas características. A página da Subzero no facebook é muito importante para a marca, pois após o seu processo de criação todas as pesquisas de satisfação são feitas via rede social. Esta cerveja está atrelada à eventos musicais, principalmente festivais de rock.

BRAHMA – A Brahma possui uma das estratégias de marketing mais interessantes do ramo. Apesar de não ser a principal marca da companhia no segmento de cervejas, está atrelada à principal paixão do povo brasileiro, o futebol. A Ambev “tirou um coelho da cartola”, como dizem os especialistas, ao ligar cerveja, futebol e mídias sociais. Foi uma das principais patrocinadoras da Copa do Mundo no Brasil, o que resultou em uma visibilidade muito grande, e por muitos anos vem sendo também uma das principais patrocinadoras do campeonato brasileiro de futebol. Nas redes sociais, principalmente no facebook, fez acordos com os principais clubes brasileiros e criou fan pages dos clubes com o foco nos seus torcedores, obviamente tudo isso com a identidade visual da Brahma. Nessas páginas são disponibilizados conteúdos como notícias dos clubes, tabelas de jogos e até narrações em tempo real dos jogos. A BrahmaFla por exemplo, página destinada aos torcedores do flamengo, possui mais de dois milhões de fãs.

CHOPP BRAHMA – Segundo a empresa de consultoria alemã Bath-Haas Group, o Brasil é o décimo sétimo maior consumidor de chopp no mundo e o Chopp Brahma é um dos mais consumidos no país. Não somente no nome, mas o Chopp Brahma está atrelado à cerveja Brahma nas redes sociais também. Em sua página no facebook, os consumidores podem ter acesso a informações como melhores condições de armazenamento, processo de fabricação do chopp, a história do chopp desde sua criação, entre outros.

STELLA ARTOIS, BUDWEISER e BOHEMIA – As três fazem parte do grupo premium da Ambev, que são cervejas de maior qualidade e atendem as demandas de uma camada mais seleta da sociedade. Porém possuem estratégias de marketing diferentes em suas mídias sociais. Todas elas possuem um grande número de fãs em suas páginas no facebook, um pouco mais de 7, 12 e 5 milhões respectivamente. A Stella Artois atua com uma estratégia mais de sofisticação, onde é passado uma valorização de um momento único ao consumir a marca. Geralmente suas propagandas são sofisticadas, com artigos luxuosos como carros, mansões, palácios e castelos, seguindo a mesma linha em seu perfil social. No facebook sempre são compartilhados conteúdos sobre exposições de arte, artigos de luxo, viagens para locais mais caros, até mesmo leilões de artigos caros.

A Budweiser é uma marca internacional, que chega ao Brasil pela Ambev e segue uma linha de sofisticação por um preço mais acessível. Por sua característica americana, aqui no Brasil a marca está associada a esportes populares no seu país de origem como basquete, futebol americano e MMA. Neste último caso a marca realiza um forte trabalho com lutadores famosos no Brasil para ganhar maior visibilidade. Além dos esportes, a marca está muito ligada a musica, principalmente o pop e pop rock, famosos estilos nos EUA. Possui contratos com grandes nomes da música inter-

nacional que sempre estão presentes em suas propagandas. Nas mídias sociais atua com o compartilhamento de notícias, fotos e vídeos sobre os esportes que está associada, como também sobre eventos musicais como shows e festivais. Periodicamente realiza sorteios no facebook premiando com ingressos para eventos esportivos e shows.

A Bohemia é a cerveja mais antiga do Brasil e utiliza muito desse título no marketing do seu produto. Nos seus perfis nas redes sociais sempre liga a marca com eventos e curiosidades sobre décadas passadas e fatos históricos, usufruindo muito da figura dos museus. Outra estratégia realizada é a de associar a cerveja com a gastronomia, dando sugestões de cardápios que combinam com os diferentes tipos de bohemias existentes. Tal jogada de marketing faz muito sucesso na sua página no facebook, acarretando muitas visualizações, curtidas e compartilhamentos por parte dos seus fãs.

GUARANÁ ANTARCTICA – O principal representante da Ambev na área de refrigerantes é um gigante no uso das mídias sociais. Vem figurando há vários anos como a fan page com o maior número de fãs do Brasil, e há uma excelente estratégia de marketing por trás disso. A página do Guaraná se comunica com seu público de forma constante, sempre apelando para um lado mais emocional da propaganda. Associa-se muito com a figura da amizade, priorizando os bons valores que uma amizade possui, gerando um alto índice de compartilhamento dos seus fãs. Outra estratégia muito positiva da marca é atrelar o consumo do Guaraná com comidas populares e do dia-a-dia brasileiro, mostrando que qualquer coisa vai bem com Guaraná. Por último, um importante fator no marketing da marca é o patrocínio realizado com a seleção brasileira de futebol e o uso de jogadores como garotos-propaganda. Recentemente a marca teve uma outra sacada de mestre ao se associar com Gabriel Medina, principal nome do

surf brasileiro na atualidade e atual campeão mundial. A parceria deu tão certo que o Guaraná Antarctica passou a patrocinar o jovem surfista brasileiro.

Considerações finais

O tema central deste trabalho foi a rede social, no aspecto de sua contribuição para a relação entre a organização e seus clientes. Percebe-se a importância do tema diante da necessidade de discussões na área de administração e com as estratégias que venham a melhorar e aprofundar esse relacionamento. No tocante às redes sociais, pôde-se observar na teoria que para uma empresa atuar nas redes sociais é necessário que esta já tenha ingressado corporativamente na Internet por meio da criação de sites institucionais. O Facebook é considerado uma rede já amadurecida e com uma capacidade muito grande de contribuição para as organizações, com diversas ferramentas, como a possibilidade de desenvolver aplicativos.

A utilização das redes mostrou ser um processo ainda em desenvolvimento dentro das empresas em âmbito nacional, revelando que elas são usadas mais como uma ferramenta para construção de relacionamento, na qual elas interagem com os usuários para tirar suas dúvidas ou prestar outros serviços, do que como um canal onde se pode coletar informações para serem transformadas em ações de marketing.

Possuir ou não um departamento de marketing que foque no relacionamento com o cliente, não influencia na atuação nas redes sociais. O que se pôde observar por meio do estudo de caso é que as ações desenvolvidas para as redes sociais tem como objetivo a construção de um relacionamento a longo prazo que traga benefícios para a empresa ou para a marca. Portanto, elas podem ser caracterizadas como ações de marketing de relacionamento,

o que também pode ser enfatizado pelo fato de que quanto mais “curtidas”, ou seja maior contato com a marca, maior é o consumo por parte do cliente.

Existem diversas contribuições na discussão desse tema, uma análise ou estudo sobre a execução de ações em redes sociais em empresas de grande porte. Percebe-se que as redes sociais são um fenômeno novo para as empresas, e que estas ainda estão se adaptando na utilização das redes sociais

BIBLIOGRAFIA

AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/relatorio-anual-2012/>> Acesso em 20. Out.2014

BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. R.; REYES-JUNIOR, E. O campo de estudos sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.

BELLIS, MARY. Who Invented Facebook? about.com. Acesso em Setembro 29, 2014.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social Network sites: definition, history and scholarship. Journal of Computer-Mediated Communication, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. Acesso em: 28. set. 2014.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. 8 ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

EXAME , Guia VC SA melhores empresas para se trabalhar 2012. Disponível em :<<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012/>>. Acesso em 14, Out, 2014

IBRAMERC, Disponível em : <www.ibramerc.org.br/forum2014>. Acesso em: 19, Out, 2014

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICHOLS, M. et. al. Enhancing business networks using social networks based virtual communities. Journal of Industrial Management and Data Systems, v. 106, n. 1, p. 121- 138, 2006.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RECUERO, R. As redes sociais na internet: instrumentos de colaboração e de produção de conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SANTOS, M. V. dos. Redes sociais informais & compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 47, p. 15-30, 2007.

SHIH, C. The Facebook Era: tapping online social networks to build better products, reach

new audiences, and sell more stuff. New York: Prentice Hall, 2009.

SMITH, T. The Social Media Revolution. *International Journal of Marketing*, London, v. 51, p. 559-561, Mar. 2009.

TELLES, A. Orkut .com.1 ed. São Paulo: Editora Landscape, 2006.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Metodologia de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

EMPREENDEDORISMO LOCAL: ESTUDO NO MERCADO CENTRAL DE FORTALEZA

Bruna Hellen Porto Dutra

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

Antônio Maurício Castanheira das Neves

RESUMO

Segundo a GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2013, o perfil do empreendedor brasileiro tem mudado significativamente. O Brasil está passando por diversas alterações, entre essas está a transição de um maior número de empreendedores por necessidade para uma maioria de empreendedores que encontram oportunidades de negócio antes de iniciar um empreendimento. Diz ainda que essas mudanças estão relacionadas com o cenário macroeconômico e social formados no Brasil desde o início do século. As tendências de modificações do mercado de trabalho, dos padrões tecnológicos exigentes de menor densidade de capital e da busca de alternativas por melhores condições de vida são alguns dos fatores que explicam essa situação.

Visando mostrar as mudanças que estão ocorrendo e como estas podem ajudar os empreendedores do Mercado Central de Fortaleza será abordada a definição de competências essenciais e como os adventos tecnológicos podem ampliar os seus negócios e resultados. Neste trabalho é mostrado como o desenvolvendo dessas competências e a adaptação as novas tecnologias, que surgem a cada dia e alteram constantemente as relações entre empresas e consumidores, podem aumentas as interações e possibilitar as experiências únicas e personalizadas aos clientes. Por fim, o trabalho pretende apresentar exemplos de propostas de melhoria de resultados utilizando ferramentas disponíveis nas novas tecnologias que se popularizaram nos últimos anos.

Com isso, pretende-se saber se existem novos meios viáveis de conseguir alavancar as vendas dos empreendimentos dos trabalhadores do Mercado Central de Fortaleza e como estas podem afetar a vida dos empreendedores que lá se encontram.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Competências Essenciais, Inovação e Tecnologia

ABSTRACT

According to the GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2013 Profile of Brazilian entrepreneur has changed significantly. Brazil is going through several changes, among these is the transition from a greater number of entrepreneurs by necessity for most entrepreneurs who find business opportunities before starting a project. He also says that these changes are related to the macroeconomic and social scene formed in Brazil since the beginning of the century. The trends of changes in the labor market, demanding technological standards of lower density of capital and the search for alternatives for better living conditions are some of the factors responsible for this situation.

In order to evaluate changes that are occurring and how they can help entrepreneurs Fortress Central Market will look at the definition of essential skills and how technological advents can expand their business and results. In this work is shown as developing these skills and adapting new technologies that appear every day and constantly change the relationship between businesses and consumers, can you increase the interactions and enable the unique and personalized experiences to customers. Finally, the paper intends to present examples of results of improvement proposals using tools available in the new technologies that have become popular in recent years.

This is intended to ascertain whether there are new viable means to get boost sales of the enterprises of workers from Fortaleza Central Market and how they can affect the lives of entrepreneurs that are there

Keywords: Entrepreneurship, Essential Skills, Innovation and Technology

Introdução

Este trabalho tem por objetivo abordar os aspectos do empreendedorismo no Mercado Central de Fortaleza descrevendo os avanços obtidos pelas empresas que lá funcionam. Fazendo um panorama desde a criação do Mercado Central de Fortaleza até os dias de hoje, quando este mercado se tornou uma referência para a cidade como ponto importante para os empreendedores fortalezenses.

O trabalho mostra a percepção das inúmeras mudanças que estão acontecendo no Brasil, quando o tema é empreendedorismo. Isso se deve, muitas vezes, ao avanço das novas tecnologias. A contribuição do Governo no sentido de ajudar as micro e pequenas empresas fazem com que esse cenário se torne cada vez mais favorável para os novos empreendedores.

Para Sarita Albagli e Maria Lúcia Maciel (2002), empreendedorismo refere-se à criação e ao desenvolvimento de novos e pequenos negócios, que são geralmente dirigidos pelos próprios proprietários, isso pode servir como uma nova alternativa de inclusão social, de geração de trabalho e renda no combate ao desemprego e à pobreza. Nesse panorama, observa-se um novo foco, no âmbito das políticas públicas, na promoção das micro e pequenas empresas, por sua capacidade de geração de emprego e renda por seu potencial inovador.

Segundo a Revista FAAP, o movimento empreendedor no Brasil com base no relatório Global Entrepreneurship Monitor

(GEM) – Monitor Global do Empreendedorismo, organizado por duas renomadas escolas de administração, o Babson College, dos EUA, e a London School of Business, da Inglaterra, e realizado em 37 países em 2002, apontou os seguintes resultados para o Brasil: O Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora: 13,5 em cada 100 adultos da População Economicamente Ativa (PEA) são empreendedores, fazendo com que o país fique em sétimo lugar do mundo. No entanto, grande parte deles viram empreendedores porque tem a necessidade disto, e não por oportunidade; Demonstrando, também, dessa forma, a realidade de uma grande parte dos empreendedores do Nordeste.

Este trabalho mostra, também, que um grande número de empreendedores não consegue o sucesso, sendo que uma das razões principais para a elevada taxa de fechamento das empresas é a falta de habilidade, dos empreendedores, de desenvolver e controlar seus negócios (SEBRAE, 2013). Isto sustenta a importância de compreender a dinâmica do empreendimento e o papel do empreendedor como o ator principal neste processo. As empresas de pequeno porte tornaram-se cada vez mais importantes na condução econômica e no desenvolvimento social no mundo. Além de ser uma fonte principal de criação de emprego, as empresas de pequeno porte são, igualmente, uma fonte para a inovação.

Com isso, os empreendedores do Mercado Central de Fortaleza devem considerar muito importante o investimento na criação de aplicativos móveis para seu negócio, ou para o Mercado Central como um todo. Nesse panorama, é possível que turistas deixem de visitar e de fazer compras no Mercado por não possuírem informações (preço, qualidade, localização) de forma fácil. Os turistas que vão ao Mercado quase não possuem auxílio em relação há onde comprar ou com quem comprar, e recorrem, muitas vezes, ao famoso “boca a boca”, e isto pode prejudicar ainda mais quando nos referimos aos turistas estrangeiros.

1. Características gerais do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do *laissez-faire* ou liberalismo econômico. Esses pensadores econômicos defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. O empreendedorismo tem sido visto como um engenho que direciona a inovação e promove o desenvolvimento econômico. Reynolds. Schumpeter, apud Chiavenato, 2007.

1.1 Localização e apresentação do local de estudo

Segundo o site do Mercado Central de Fortaleza, o mesmo possui 200 anos de história. Uma trajetória com muitos desafios e conquistas.

A Câmara municipal autorizou a construção, em madeira, do mercado em 1809, a princípio funcionaria para o comércio de carne, fruta e verdura.

Em 1814 estas instalações precárias foram demolidas e, em seu lugar ergueu-se um novo prédio que foi denominado de cozinha do povo.

A reforma mais significativa do mercado não foi de ordem física: em 1931, o comércio de carne, fruta e verdura foram proibidos dentro do prédio, assim sendo, os lojistas do mercado tiveram que mudar de ramo dando lugar aos boxes de artesanato. Além da proibição para a venda de carnes, frutas e verduras, esta medida também foi forçada devido à boa frequência do local, tendo em vista seu posicionamento físico, e o avanço na introdução de produtos dos mais variados tipos, tanto para o uso doméstico, como artigos para vestimentas, cama e mesa, derivados do caju, bebidas, doces etc.

No início dos anos 90 os boxes estavam em constantes ameaças de incêndio, devido à precariedade de suas instalações elétricas. Aliando este fato ao crescimento de Fortaleza e ao seu potencial turístico, e, por consequência, de seu público frequentador, um novo mercado foi idealizado, em modernas instalações, muito mais amplo e com muito mais boxes, aumentando as oportunidades de trabalho para comerciantes e artesões, da cidade e do interior.

Segundo o site do Mercado Central, o Diário Oficial do Município publicou no dia 5 de novembro de 1997 a lei Nº 8073, de 21 de outubro de 1997, que autoriza o chefe do poder executivo a outorgar a atual Associação dos Lojistas do Mercado Central (ALMEC) a administração gerencial deste novo equipamento, nas condições que indica e dá outras providências.

No dia 19 de janeiro de 1998 iniciou suas operações na Av. Alberto Nepomuceno, 199, bem ao lado da Catedral Metropolitana de Fortaleza, a igreja da Sé e, em frente ao comando da 10ª Região Militar.

O Novo Mercado Central iniciou suas operações abrigando 559 boxes, 18 banheiros, distribuídos em 5 (cinco) pavimentos, sendo um deles destinado a estacionamento.

1.2 Contribuições do Mercado Central para a cidade de Fortaleza

Segundo o relatório da prefeitura de Fortaleza (2008), o Mercado Central de Fortaleza tem hoje mais de 559 (quinhentos e cinquenta e nove) boxes, lojas, restaurantes, quiosques e bancos eletrônicos.

Esse relatório diz que o mercado emprega diretamente mais de 1.000 (Hum mil pessoas) e emprega mais de 5.000 (cinco mil pessoas). Podem ser encontrados os mais variados produtos, entre eles estão: As confecções, rendas e bordados; Ferragens; Calçados;

Produtos Regionais – Castanhas, Cajuína, etc.; Comidas Típicas, entre outros.

Em relação a sua localização, o Mercado Central fica ao lado da Catedral Metropolitana Igreja da Sé, no Centro de Fortaleza.

É o maior ponto turístico do artesanato do Ceará, recebendo em média um público de 300 (trezentos) turistas dia com aproximadamente: 100.000 (cem mil) pessoas mês 1.000.000 (um milhão) por ano.

1.3 A influência do Empreendedorismo no desenvolvimento do Mercado Central

A falta de tradição e o difícil acesso aos investimentos continuam a ser os principais impedimentos à atividade empreendedora no Brasil. Existe uma necessidade urgente de estimular as práticas de investimento; O tamanho do país e suas diversidades regionais exigem programas descentralizados. As diferenças regionais de cultura e infraestrutura também exigem uma abordagem localizada do capital de investimento e dos programas de treinamento, infraestrutura precária e pouca disponibilidade de mão-de-obra qualificada têm impedido a proliferação de programas de incubação de novos negócios fora dos grandes centros urbanos.

O ambiente político e econômico tem aumentado o nível de risco e incerteza sobre a estabilidade e o crescimento. Com o novo governo, aparentemente, estas expectativas melhoraram em 2003. Mais, é cada vez mais necessário que haja o aprimoramento no sistema educacional como um todo, o que estimulará a cultura empreendedora entre os jovens adultos. Os programas existentes têm sido percebidos como desconectados da realidade, com pouca integração à graduação e ensino básico; Não há proteção legal dos direitos de propriedade intelectual, os custos para registro de patentes no país e fora dele são altos e os mecanismos de transfe-

rência tecnológica são insuficientes. Para piorar, as universidades ainda estão isoladas da comunidade de empreendedores.

Segundo a GEM (2012), a região Nordeste compreende os estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. Com uma população de 54 milhões de habitantes, equivalente a 28% da população brasileira, foi responsável por 13,5% do PIB do país em 2010, percentual superior ao observado em 2003 (12,8%), o que indica o seu dinamismo no período. Segundo o IBGE, as suas principais atividades econômicas são: os serviços industriais de utilidade pública (geração e distribuição de energia); a administração pública; a construção civil; a agropecuária; e o comércio. A sua indústria de transformação representa cerca de 9% da indústria brasileira.

É notável o índice de pessoas que consideram o início de um novo negócio como uma opção desejável de carreira. E é nessa perspectiva que surgem os novos empreendedores. Muitas vezes sem fazer estudos e sem capacitação, muitos brasileiros decidem arriscar-se em abrir seu próprio negócio e, dessa forma, conseguir iniciar ou, até mesmo modificar a sua carreira, e quem sabe sua vida.

1.4 Perspectivas de desenvolvimento do Empreendedorismo

Para a GEM (2012), esta tabela indica dois resultados que caracterizam a mentalidade empreendedora na Região: a primeira se refere a elevada proporção dos que “afirmam perceber para os próximos seis meses boas oportunidades para se começar um novo negócio na região onde vivem” (52,8% contra 50,2% na média brasileira) e a segunda é a pequena proporção dos que consideram que o “medo de fracassar impediria que comesçassem um novo negócio” (33,0% contra 35,5% na média brasileira).

Para complementar, segundo Aline Oliveira, em matéria para o jornal hoje, diz que o empreendedorismo está cada vez mais

forte no nordeste do Brasil. Essa região já é segunda do país com o maior número de microempresários. No Nordeste, foram 25.929 novos registros nos primeiros seis meses do ano, 1,3 por minuto.

Só no Nordeste, a cada dois minutos, surge um novo empreendedor. Já é segunda região do país com o maior número de microempresários. No Ceará, surge um novo empreendedor a cada 12 minutos.

Segundo ainda a mesma matéria, noticiada no site G1, qualquer trabalhador que ganhe até R\$ 60 mil por ano pode se registrar como empreendedor individual. O interessado pode fazer a inscrição no Sebrae ou pela internet. A partir daí, passa a ter um registro de pessoa jurídica e um custo mensal, que corresponde a 5% do salário mínimo (R\$ 31,10), mais R\$ 1 para atividades de indústria e comércio (R\$ 32,10), ou mais R\$ 5 para prestação de serviço (R\$ 36,10). Vale ressaltar que o empreendedor individual pode ter, no máximo, um funcionário com carteira assinada.

Estas características ajudam, e muito, o pequeno e médio empreendedor, a iniciar ou dar continuidade ao seu negócio. Esses podem contar com o apoio do SEBRAE, fazendo uso dos seus treinamentos e ferramentas de utensílio.

1.5 Características do Empreendedor e dos Empreendimentos

Segundo Sarita Albagli e Maria Lúcia Maciel (2002), há alguns anos atrás quando se pensava em atitude empreendedora era comum relacionar a uma visão estritamente econômica e individual. Ao contrário disso, hoje tende-se a considerar que o fundamental mesmo são as condições do ambiente local que propiciam o empreendedorismo, a partir da percepção de que os atores econômicos não são átomos isolados, mas estão embutidos, enraizados, imersos nas relações, redes e estruturas sociais. Essa valorização da dimen-

são local do empreendedorismo, assim como das estratégias de desenvolvimento local de modo mais amplo, começou a ganhar expressão, desde o final da década de 1970, em contraposição às teses sobre modernização e desenvolvimento exógeno, vigentes nos anos 1950 e 1960. Colocou-se também, progressivamente, como alternativa ao modelo de inserção competitiva no mercado mundial que se difundiu desde os anos de 1980.

Nesta perspectiva, diversos autores tentam definir o que é o empreendedorismo e quais são as características do empreendedor. Porém, não há uma definição pré-definida. Dessa forma, cada um pode ter sua própria ideia e pensamento.

Para Dornelas (2005), “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.”

Segundo Chiavenato (2007), “empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda a criação de novos bens ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio, entre eles estão: produtos, processos, negócios, ideias. Enfim, uma grande variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas.”

Para Albagli (2002), o empreendedorismo vincula-se então à capacidade de inovação e de aprendizado, a qual é determinada não apenas pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento e a geração e adoção de tecnologias alavancadoras, mas também pela capacidade de inovação em gestão, logística, organização da produção, marketing, vendas, distribuição, relações produtivas, entre outros, inclusive em áreas tradicionais (Lastres e Albagli, 1999). Diferentemente da perspectiva neoclássica que supõe o equilíbrio estático dos mercados, a economia é vista aqui como um processo dinâmico, um movimento de contínua descoberta e aprendizado, daí a importância econômica do empreendedor.

Percebemos que mesmo se tratando de autores diferentes, ambos são complementares. Essa complementariedade pode ser notada, também, quando nos referimos as singularidades dos empreendedores.

Para Dornelas (2005), “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem ser um legado.” Ele ainda diz que como esse estão revolucionando o mundo, estes devem ser estudados e entendidos.

José Schumpeter (1949) diz que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos bens e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” Schumpeter, apud Dornelas, 2005.

Para Chiavenato (2008), existem três características básicas de qualquer empreendedor, são elas: Necessidade de realização, disposição para assumir riscos, autoconfiança. Características estas de grande importância para um empreendedor de sucesso.

Para Degen (1989), o empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de oportunidades, ou no caminho de casa, ou no trabalho, ou nas compras. Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessários para identificar e avaliar negócios. A criatividade é responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empreendedoras. Ela é orientada pela observação incansável de outros negócios, associação de ideias, sucessos e fracassos.

2. Crescimento do empreendedorismo evidenciado em números

Para evidenciarmos ainda mais esse crescimento, a pesquisa “Empreendedorismo no Brasil”, realizada em 2013 pelo Global

Entrepreneurship Monitor (GEM), em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com o apoio do Sebrae, revela que praticamente 40 milhões de brasileiros estão empreendendo, demonstrando a importância econômica e social do tema e a necessidade de ações governamentais ou não governamentais para sua consolidação. O Brasil ocupa a quarta posição no ranking em número absoluto de empreendedores, atrás da China, Índia e Nigéria.

Apesar de a região Nordeste ser a segunda menor região do Brasil a possuir empreendedores, 28,7%, na frente apenas da região sul e atrás da média nacional que é de 32,3%, podemos notar o crescimento contínuo desses números nessa região.

Dornelas (2008) aborda ainda os seguintes aspectos encontrados na figura do empreendedor: o indivíduo tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Existem diversos tipos de empreendedores, entre eles estão: Os empreendedores por necessidade que são aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de ocupação, abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e para suas famílias e o Empreendedores por Oportunidade que são os que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo outras alternativas de emprego e renda.

Com isso, o empreendedor de oportunidade, o indivíduo que é motivado a empreender, pela percepção de uma oportunidade ou um nicho de mercado pouco explorado; e o empreendedor de necessidade, o indivíduo que é motivado a empreender quando não tem alternativa razoável de ocupação e renda. Na

pesquisa (GEM 2012), os principais pontos destacados foram: a proporção de empreendedores por oportunidade é maior entre os empreendedores homens (73,9%) do que entre as mulheres empreendedoras (64,5%); a proporção de empreendedores por oportunidade é maior entre os empreendedores mais jovens. Como era de se esperar, quanto maior o grau de escolaridade, maior é a proporção de empreendedores por oportunidade.

Quando nos referimos ao empreendedorismo em um comércio local, Sarita Albagli e Maria Lúcia Maciel (2002) evidenciam que não apenas a estrutura produtiva, mas também a componente sócio cultural vinculada ao território, determinam as condições para o empreendedorismo, o desenvolvimento local e, particularmente, a capacidade de inovação e aprendizado. O empreendedorismo é, dessa forma, cada vez mais associado à problemática do desenvolvimento local.

Para Sarita Albagli e Maria Lúcia Maciel (2002), o desenvolvimento local é também considerado endógeno se a comunidade é capaz de dispor de uma estratégia própria e de exercer controle sobre a dinâmica de transformação local, garantindo que o território não seja um receptor passivo das estratégias das grandes corporações e organizações externas.

2.1 Empreendedorismo e o ambiente econômico

Segundo a revista FAAP, o empreendedorismo é hoje um fenômeno global, sobre o qual diversas instituições públicas e privadas têm investido para pesquisar e incentivar. Existe uma clara correlação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico. Os resultados mais explícitos manifestam-se na forma de inovação, desenvolvimento tecnológico e geração de novos postos de trabalho. A riqueza gerada pelos empreendedores contribui para a melhoria da qualidade de vida da população e, não raras vezes,

é reinvestida em novos empreendimentos e, de maneira indireta, nas próprias comunidades.

O maior exemplo contemporâneo da força empreendedora foi a criação de milhares de novas empresas e milhões de novos empregos na economia norte-americana em seu recente período de extraordinário crescimento. Nas palavras do mestre Peter Drucker, “o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico.” Estes mesmos traços de dinamismo podem ser encontrados, se bem que com outros matizes, na economia brasileira.

O desenvolvimento econômico, segundo Schumpeter, tem três pilares: a renovação tecnológica, o crédito para novos investimentos e o empresário inovador. Este último, agente principal da mudança, é capaz de erigir um novo e lucrativo negócio, mesmo sem ser dono do capital. O que conta são suas características de personalidade, seus valores e a capacidade de utilizar os recursos disponíveis para modificar ambientes e conjunturas. Do ponto de vista macroeconômico, os empreendedores são capazes de romper os trajetos viciosos da economia e criar novos paradigmas, marcados pela competitividade e pela geração de oportunidades. Para além da necessária busca do lucro, a ação positiva dos empreendedores melhora a qualidade de vida a partir da oferta de novos produtos e serviços. Esse trabalho é sempre capaz de “provocar” a concorrência e estimular novos hábitos para clientes e consumidores finais. Vamos mostrar que cada país pode desenvolver o clima mais apropriado para o empreendedorismo sem colocar em segundo plano os valores de seu sistema econômico e social, tais como redistribuição de riqueza ou proteção social.

2.2 As competências essenciais ampliando negócios

Segundo Carlos David, Francisco José e Marcelo Nogueira (2005), a terminologia competência essencial da empresa surgiu

a partir dos artigos de Prahalad e Hamel, publicados em 1990, que introduziram um procedimento metodológico fazendo referência ao desenvolvimento de recursos intangíveis sustentadas no ambiente interno da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), uma empresa torna-se mais competitiva no mercado quando ela desenvolve um conjunto de habilidades e tecnologias, permitindo oferecer benefícios aos clientes. Com isso, pode-se perceber que as competências são específicas, constituindo a cadeia dos conjuntos de habilidades, tanto para o empreendedor, trabalhador, em si quanto para a empresa. Portanto, as competências essenciais são o conjunto dos aprendizados coletivos que foram gerados dentro das organizações, especialmente quando estas(es) fazem, ou sabem, coordenar as diversas habilidades de produção e integram as diversas formas de tecnologia (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

Competência, em administração, é a junção e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.). Quando estas atuam em conjunto produzem resultados diferenciados. O administrador, e o empreendedor também, quando se deparam com a tarefa de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, desenvolve as três competências individuais: o conhecimento que engloba as informações (os conceitos, as ideias e as experiências), a perspectiva e a atitude, mostrando que as competências referem-se unicamente ao indivíduo.

Diversos autores renomados citam competências essenciais, mas, diante das pesquisas, não é unânime a quantidade destas. E, também, é importante ressaltar que as competências essenciais dos empreendedores ainda são pouco exploradas pelos grandes autores. Quando esses citam essas, referem-se, principalmente, as competências dos administradores ou dos trabalhadores, sem dar ênfase aos empreendedores, que é o foco desse trabalho.

Perrenoud (1999) definiu muito bem o que foi observado nessa parte do trabalho, ele disse que não existe uma ideia bem formada e unificada das competências, ele disse também que mais importante do que definir, é observar essas por diversos ângulos.

É notório que as competências permitem juntar diversos conhecimentos com o objetivo de solucionar determinadas situações. Com isso, pode se dizer que as competências não se fazem a partir de regras, e sim da capacidade de utilização de diversos recursos, de forma inovadora e criativa, na hora certa e do modo necessário. Ela é construída a partir da atitude e de respostas criativas a determinadas situações. Com isso, cada empreendedor tem que descobrir as suas competências e saber desenvolvê-las.

Competências implicam em mobilização de conhecimentos que podem ser utilizadas para desenvolver respostas inéditas, criativas e eficazes para agregar valor e solucionar novos problemas.

Resende (2003) apresenta um conceito moderno afirmando que a competência está relacionada a uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para desempenharem suas funções e executarem seu trabalho. Esse conceito foi evoluindo, iniciando sua aplicabilidade as pessoas, expandindo posteriormente como indicador de bom desempenho de equipes, unidades e de organizações. Para este autor as transformações que colocam em evidência a competência apresentam requisitos de oportunidade, consistência e aplicabilidade que garantirão sua permanência no mercado.

O objetivo final de alcance de resultados é o que dá forma ao conceito moderno e forte de competência, são as ideias claras ou implícitas de saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver, porque o saber operacionalizado resulta em resultados.

Zarifian (2001, p.68) diz que competência é tomar iniciativa e assumir os riscos diante de situações profissionais com as quais se depara. Já Oliveira Junior (2004, p.7) diz que as competências

agregadas a natureza do conhecimento serão decisivas para a sustentabilidade da vantagem competitiva, conferida por estas.

Com isso, os empreendedores do Mercado Central de Fortaleza devem estar atentos as mudanças e saber lidar com elas. Os constantes obstáculos que eles iram encontrar deve servir de treinamento para o aprimoramento de suas competências.

Neste sentido, a competência abrange conhecimentos e formas de percepção, pensamento, avaliação e ação, com vistas a desenvolver respostas novas, criativas e eficazes. A descrição das competências deve partir da análise de situações, da ação, e daí resultar em conhecimento.

Portanto, devem estar associadas a contextos culturais, profissionais e sociais, visto que os indivíduos não vivenciam as mesmas situações e tão pouco se defrontam com os mesmos problemas.

A grande maioria dos empreendedores do Mercado Central possuem muitas competências relacionadas a atitudes, resoluções de problemas, iniciativas, auto motivação, entre outros. Contudo, eles devem, cada vez mais, buscar informações teóricas de empreendedorismo e administração de modo a se tornarem profissionais, cada vez mais, capacitados no seu ramo de atuação. Bem como buscar informações sobre os novos recursos, tecnologia, que possam agregar valor aos seus negócios.

2.3 Inter-relação entre competências essenciais e novas tecnologias

Dentro do empreendedorismo torna-se cada vez mais necessária a inter-relação entre os aparatos tecnológicos e as competências essenciais. Assim, é de grande importância que os empreendedores do Mercado Central de Fortaleza capacitem-se, buscando se atualizar com as novas tecnologias emergentes, que estão modificando totalmente a relação entre as

empresas e os consumidores, bem como buscar desenvolver e aprimorar suas competências essenciais.

Esses aparatos, como máquina de cartão de crédito, smartphones, aplicativos, internet, entre outros, estão ajudando os empreendedores do Mercado Central a aumentarem suas vendas e a tornarem suas lojas nacionalmente e, em alguns casos, até internacionalmente conhecidas. O que era ao alcance de poucos há alguns anos, hoje uma grande parte das pessoas tem acesso. Expandindo, dessa forma, o público alvo e os consumidores das empresas do Mercado Central de Fortaleza.

Com isso, é necessário ter em mente que o trabalhador precisa estar sempre renovando os seus conhecimentos e se adequando ao panorama no qual este está inserido. Com estes aspectos, temos a revolução tecnológica como a principal aliada neste processo, sendo usada, desta forma, como um grande potenciador de vendas e conhecimento. Devido a exatamente este motivo, o Mercado Central de Fortaleza está conseguindo crescer e inovar, cada vez mais. Pois as pessoas que trabalham no Mercado, estão buscando ter mais conhecimento e inserção das novas tecnologias nas suas lojas. Abaixo serão citadas algumas tecnologias que já são usadas mais de forma ainda pouco exploradas:

Formas de Pagamento - No início do Mercado Central de Fortaleza, umas das únicas formas de pagamento era o pagamento à vista, exigindo o cliente ter dinheiro em espécie, agora existem diversas formas de pagamento, entre elas estão: cartão de crédito, débito e crediário.

Propagandas em sites- É possível perceber que as empresas estão investindo, cada vez mais, em propagandas para a divulgação de seus produtos e serviços. Como a competitividade tanto no Mercado Central quanto na maioria das empresas estão maiores, para ganharem o desafio de fazerem com que os seus produtos entrem na mente do consumidor e ganhem da concorrência é ne-

cessário investir pesado em propagandas, principalmente quando esta é feita na internet, ou com uso desta.

Maior visibilidade das lojas e produtos- Como diria um bordão antigo “o marketing é a alma do negócio”. É cada vez maior o número de pessoas com maior acesso a informação que buscam a comparação de produtos e serviços entre diversas empresas o que demanda destas uma grande preocupação em como se posicionar nesse mercado, atrair o consumidor e adquirir vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Contudo, a tecnologia avança de maneira muito veloz e é cada vez maior a necessidade de adaptação dos empreendedores do Mercado Central de Fortaleza as novas tecnologias que estão surgindo em todos os ambientes de negócios.

Como exemplo, temos a popularização cada vez maior dos smartphones e o crescimento dos segmentos de aplicativos, disponibilizando uma grande quantidade de informação e a capacidade de processamento dessas, e isto está abrindo excelentes oportunidades tanto para clientes, quanto para os empreendedores. Assim, novas ideias são de grande utilidade devido ao grande aumento da utilização das inovações tecnológicas, e isso pode agregar muito valor aos empreendimentos e, conseqüentemente, aos empreendedores, se estes souberem fazer um bom uso dessas ferramentas, pois essas podem trazer excelentes oportunidades, aumento de mercado e ganhos financeiros aos seus negócios.

3. Transformando ideias em ações

Com o advento de novas tecnologias, surgem diversas oportunidades de negócios que demandam uma grande capacidade de adequação as mudanças e o desenvolvimento de diversas competências essenciais para que os empreendedores, incluindo os empreendedores do Mercado Central, possam usufruir ao máximo

esses recursos das novas tecnologias, expandindo seu alcance de mercado, seu público alvo, o marketing das suas empresas, bem como seus lucros.

Abaixo iremos citar exemplos de novas tecnologias que podem ser utilizadas para a melhoria dos resultados dos empreendedores do Mercado Central de Fortaleza. Cabe ressaltar que os exemplos descritos abaixo são apenas ilustrativos e que a gama de novas tecnologias e, conseqüentemente, de oportunidades são muito mais amplas irão depender da criatividade e utilização das competências essenciais dos empreendedores.

Exemplo 1 - O comércio eletrônico através de sites na internet:

Uma das grandes mudanças do tempo moderno ocorre devido a criação e popularização da internet. Nos dias de hoje é essencial que toda empresa e empreendedor esteja inserido nesse mercado eletrônico e buscando explorar o máximo desse recurso.

Com base nos indicadores do site CETIC, a internet se tornou o terceiro veículo de maior alcance no Brasil, atrás apenas de rádio e TV. 87% dos internautas utilizam a rede para pesquisar produtos e serviços. Antes de comprar, 90% dos consumidores ouvem sugestões de pessoas conhecidas, enquanto 70% confiam em opiniões expressas online.

Já a Pesquisa de Mapeamento da Internet, realizada pela Associação Comercial de São Paulo (ACSP) mostrou que empresas que vendem na internet aumentam seu faturamento em até 50%.

Com isso, se os empreendedores do Mercado Central de Fortaleza explorassem mais esse recurso, muito provavelmente as vendas iriam alavancar. Essa ferramenta só é utilizada, nesse caso, como forma de divulgação somente do Mercado Central como um todo, e não por iniciativa própria de cada empreendedor. Com isso, o site pode ser usado como uma vitrine da loja e deve proporcionar uma boa experiência de uso aos clientes em potencial.

Exemplo 2- Uso de aplicativos e smartphones:

De acordo com o relatório Mobile Economy Latin America 2013 da GSMA, o Brasil e o México alavancaram o número de usuários de Smartphones em 2014. Neste diz que o Brasil terá 41 milhões de usuários de Smartphones, um crescimento previsto de 36% em relação a 2013. A pesquisa prevê ainda que em 2017 serão mais de 70 milhões de usuários de Smartphones no Brasil.

A criação de um aplicativo, ou por iniciativa da ALMEC ou dos próprios empreendedores, pode ser de grande utilidade para os turistas que visitam o mercado, o turista e até mesmo os próprios cearenses que comprem no Mercado Central de Fortaleza podem fazer melhor uso dessa inter-relação entre as novas tecnologias e as competências essenciais dos empreendedores do Mercado, para buscar um melhor preço e o produto certo com mais objetividade, que é uma das principais características dessa nova sociedade, a rapidez e a agilidade. E quando isso pode ser aliado ao preço baixo é ainda melhor.

Esse aplicativo pode conter fotos, nomes das lojas, os produtos que são vendidos e os respectivos preços, os comentários e notas dos clientes que fizeram compras nessas, a localização de cada loja (isso pode ser usado juntamente com o GPS de cada smartphone, para o comprador saber qual é a sua localização atual), entre outras funções.

Na pesquisa desta empresa, Flurry, registrou também que somente no dia 31 de dezembro de 2013 cerca de 4,7 bilhões de sessões de aplicativos foram iniciadas, e durante todo o ano foram contabilizados 1.126 trilhões de sessões. Evidenciando em números o grande aumento do uso de aplicativos.

Portanto é necessário que os empreendedores do Mercado Central de Fortaleza explorem, cada vez mais, o aumento do uso de aplicativos e smartphones tendo em vista que as pessoas

utilizam seus dispositivos moveis para diversas atividades, inclusive para se conectar e interagir com empresas que admiram.

Exemplo 3- Capitação do Mercado de Turismo:

Para aumentar o número de turistas, no Mercado Central de Fortaleza, é necessário, além de fazer uso das competências essenciais, das novas tecnologias, da criação de novos aparatos, é necessário fazer uso dos utensílios já existentes. Com isso, esse trabalho irá fazer referência ao site TripAdvisor (que já possui aplicativos também).

Segundo Steve Kaufer, cofundador do site, o TripAdvisor se tornou famoso pela proposta de inteligência coletiva aplicada ao mercado de turismo. Baseada no compartilhamento de informações sobre hotéis, restaurantes e pacotes de viagem, a plataforma reúne conteúdo sobre aproximadamente 116 mil destinos pelo mundo e com mais de 100 milhões de resenhas publicadas até o momento. E, por isso, é interessante que os empreendedores do Mercado Central utilizem esta ferramenta, que pode servir como meio de informar os turistas sobre as qualidades das suas lojas, no Mercado, e permitir a esses clientes que façam avaliações, positivas e negativas, dos produtos e serviços que foram prestados pelos empreendedores.

Esse site possibilita que os clientes, ou futuros, busquem informações de um jeito mais eficiente e pessoal. Diferentemente de buscar informações em locais especializados onde os consumidores encontraram apenas uma opinião, nesse site eles irão encontrar opiniões diversificadas sobre o local produto que está a procura.

Como os clientes podem postar suas opiniões, sendo elas positivas, negativas ou indiferente, o site ainda é alvo de várias críticas por parte das empresas que recebem essas resenhas negativas. Ao mesmo tempo, esse site é contratado por negócios que registraram aumento nas vendas por causa de resenhas positivas.

Em ambos os casos, as reações são resultado da qualidade dos serviços oferecidos pelos empreendedores. O TripAdvisor é apenas um condutor do feedback dos consumidores, diz Steve Kaufer.

O investimento nessas iniciativas, por parte dos empreendedores, é muito importante para alavancar as vendas dos seus empreendimentos. Pois, por mais que estes sejam muito bons na hora de negociar com os clientes, o mercado de hoje exige muito mais do que isso.

Com isso, todos podem sair ganhando, tanto o empreendedor que pode alavancar suas vendas, quando os compradores que terão maior acessibilidade ao que estão procurando.

4. REFERÊNCIAS

ALBAGLI, SARITA; MACIEL, MARIA LÚCIA (2002). **Capital social e empreendedorismo local.**

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CHER, R. **O Meu Próprio Negócio.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Empreendedorismo-Dando asas ao espírito empreendedor-** (2008) - 2ª edição

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** Editora Elsevier, pág. 2. Rio de Janeiro (2006)

DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS (2005 E 2008)- **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios.**

DRUCKER, P. / EXPO MANAGEMENT. Management: **A nova Organização e a Nova Estratégia**. Vídeo conferência, 2001.

DRUCKER, P. Desafios Gerenciais para o Século XXI e outras obras de referência. Editora Pioneira, 1999 e outros anos.

ELIAS, OSVALDO; CAVALCANTI; MARLY; PASSOS, LUCIANA (2008) **Empreendedorismo estratégico**.

FARAH, OSVALDO; CAVALCANTI, MARLY; MARCONDES, LUCIANA. **Empreendedorismo Estratégico- Criação e gestão de pequenas empresas**, 2003.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Brasil 2012 e 2013.

JULIO, C. A. **Reinventando Você**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MARCONDES, P.; WOLLHEIM, B. Empreender não é Brincadeira. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

PERRENOUD, Philip. **Construir as competências desde a escola**. Editora Artes Médicas, pg. 68. Porto Alegre (1999)

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1975.

SERTEK, PAULO. **Empreendedorismo**, Editora IBPEX, 2007-4ª edição

MUDANÇAS SOCIOECONÔMICAS NO MUNICÍPIO DE ITABORAÍ. A INFLUÊNCIA DO COMPERJ PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA SERRALHERIA DE PEQUENO PORTE.

Adriana Vieira
Epifânia Amaro Fonte
Miriam Nóbrega Maciel
Handerson Gomes Pinto

Introdução

O objetivo deste trabalho é encontrar uma alternativa para o Município de Itaboraí continuar seu progresso alavancado pela implementação do Complexo Petroquímico do Estado do Rio de Janeiro nesta região, deixando para trás a característica de ser uma cidade pobre e rural, para se consolidar como um município forte e sustentável através de políticas de governo e iniciativas privadas que incentivem a empresa de pequeno porte. No presente trabalho apresentou-se uma serralheria como exemplo de negócio sustentável nesta localidade.

Para a realização deste trabalho utilizou-se a metodologia descritiva exploratória, de natureza bibliográfica, com a aplicação do método da análise de conteúdo. A delimitação deste estudo compreende desde 2006, quando a aprovação das obras do COMPERJ foi decretada até o presente ano, onde percebe-se o desenvolvimento da região a partir desta iniciativa dos governos no passado.

Para Valente (2003), a economia é um produto do homem, conformada com seu meio político, social, geográfico, geológico, antropológico, filosófico e artístico. Essa concepção transdisciplinar exige um estudo análogo dos fenômenos econômicos.

Não há como desvincular as relações econômicas das condicionantes sócio-culturais, o que a caracteriza como uma ciência humana com o papel de estudar e compreender a circunstância específica. Neste caso esta circunstância se refere à realidade do Brasil.

De acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005a), as micro e pequenas empresas tornaram-se cada vez mais importantes para a economia brasileira. As empresas de pequeno porte combinadas com as microempresas são responsáveis por 99,2% do número total de negócios, 57,2% dos trabalhos totais, e 26,0% da massa do salário.

Um grande número de empreendedores não consegue o sucesso, sendo que uma das razões principais para a elevada taxa de mortalidade é a falta de habilidade, dos empreendedores, de desenvolver e controlar seus negócios (SEBRAE, 2005c). Isto sustenta a importância de compreender a dinâmica do empreendimento e o papel do empreendedor como o ator principal neste processo. As empresas de pequeno porte tornaram-se cada vez mais importantes na condução econômica e no desenvolvimento social no mundo. Além de ser uma fonte principal de criação de emprego, as empresas de pequeno porte são, igualmente, uma fonte para a inovação.

A maneira pela qual trabalha o sistema jurídico brasileiro também agrava a situação, pois muitas obras são paralisadas em virtude de riscos ambientais, falta de recebimento de salário pelos trabalhadores das empresas contratadas gerando greves e tumulto durante o período das obras.

Com base neste levantamento teórico sobre Itaboraí e o exemplo da prefeitura de Niterói, que deixou de ser uma cidade dormitório para ter grande parte da sua receita advinda de micro e pequenos negócios, espera-se incentivar o município a modernizar

seu sistema administrativo e jurídico a partir da análise dos entraves que eles causaram desde o período do planejamento das obras até o presente momento.

Fundamentação teórica: COMPERJ

Este capítulo visa apresentar uma revisão da literatura sobre o COMPERJ, apresentando um breve histórico, demonstrando seus principais parceiros, sua formação, bem como o papel do SEBRAE, que surge como uma alternativa ao desenvolvimento econômico da região.

1. Características gerais do COMPERJ

O Brasil nos últimos anos experimentou uma injeção de projetos e investimentos do governo Federal aliado a Petrobrás para desenvolver regiões e a própria indústria de produção de energia. Uma dessas iniciativas é o complexo petroquímico do Rio de Janeiro, uma unidade da multinacional Petrobrás que está em construção em Itaboraí, unindo ações de órgãos privados, públicos e da própria empresa.

1.1 Localização e Apresentação

Em março de 2006, foi anunciada pela Petrobras a instalação do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro - COMPERJ, em preendimento da ordem de 15 bilhões de reais, um dos maiores projetos petroquímicos em construção no Brasil. O objetivo principal era refinar 150 mil barris diários de petróleo pesado extraído do Campo de Marlim, localizado na Bacia de Campos. Este empreendimento caracteriza-se como um complexo industrial, onde serão produzidos, numa mesma área, derivados de petróleo e produtos petroquímicos de primeira e segunda geração. Situado no

município de Itaboraí (RJ), especificamente na Rodovia Estadual RJ-116 - Km 5,2 - Acesso A-1, s/n, Complemento Sambaetiba - Zona Urbana do 4º Distrito de Itaboraí – RJ, esse projeto ajudará no desenvolvimento da região Leste Fluminense, gerando empregos diretos, indiretos e por efeito renda. (PETROBRAS, 2012).

A localização do empreendimento é estratégica. A operação do COMPERJ aumentará a oferta de matéria-prima, o que motivará empresas que fazem a transformação dos produtos petroquímicos em bens de consumo a se instalarem nos municípios vizinhos (VENTURA, 2013).

De acordo com a Technonews, 2011, a primeira fase da refinaria com capacidade de processamento de 165 mil barris de petróleo por dia tem operação prevista para o final de 2013. Na segunda fase da Refinaria, prevista para 2018, a capacidade total atingida será de 330 mil barris de petróleo por dia. As Unidades Petroquímicas têm início de operação previsto para 2017 e produzirão produtos petroquímicos, tais como: eteno, Propeno, benzeno, para-xileno, polietilenos e polipropileno. Serão produzidos pela Refinaria: diesel, GLP, querosene, nafta, coque e enxofre, a fim de suprir o mercado nacional e fornecer matéria-prima para as Unidades Petroquímicas. O complexo petroquímico ainda não entrou em operação devido a situações políticas e legislativas ocorridas em 2008 que finalmente se solucionaram em 2013, como consta nas informações publicadas pela Petrobrás através da Agência Brasil.

O juiz Eduardo Ribeiro Filho, da 2ª Vara Federal de Itaboraí, determinou a suspensão parcial da decisão judicial que mandou parar as obras de construção do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ). Segundo a presidenta do Instituto Estadual do Ambiente (INEA), Marilene Ramos, a decisão do juiz liberou apenas as obras “intramuro”, mantendo parada as obras de construção de dutos, polidutos e de infraestrutura fora do COMPERJ.

A suspensão das obras do COMPERJ foi uma decisão do juiz federal substituto da 2ª Vara Federal de Itaboraí, Eduardo Ribeiro Filho, atendendo a uma ação do Ministério Público Federal (MPF), de 2008, que apontava irregularidades na concessão das licenças ambientais para a construção do complexo, que é vizinho a uma área de proteção ambiental. (TECHNO NEWS, 2011).

Segundo a Petrobrás, 2014 o empreendimento segue o cronograma estabelecido pelo Plano de Negócios e Gestão 2013-2017, tendo alcançado cerca de 68% de avanço físico nas obras em janeiro de 2014.

O COMPERJ é uma refinaria unificada a uma central petroquímica e outras unidades industriais, ou seja, o complexo transformará diretamente e em um único local o petróleo em resinas plásticas e outros produtos petroquímicos de uso variado. É constituído por uma unidade petroquímica de refino de primeira geração e um conjunto de unidades de refino de segunda geração que funcionarão de forma integrada. Além disso, conterà ainda um Centro de Integração destinado à implantação do programa de capacitação profissional. Na região de influência do COMPERJ, de acordo com o seu boletim informativo de janeiro de 2014, existem, ainda, centros de educação tecnológica e profissional e centros vocacionais tecnológicos administrados pela Faetec, que também estão empenhados na educação profissionalizante em carreiras ligadas às atividades de implantação do COMPERJ. A Faetec é uma importante parceira da Petrobras na região, contribuindo para elevar o número de pessoas qualificadas e, dessa forma, aumentar a geração de emprego e renda.

De acordo com a Petrobras (2007), o complexo está dividido em cinco principais unidades, são elas: Unidade de Petroquímicos Básicos, de primeira geração; Unidades de Petroquímica Associada, de segunda geração; Unidade de Auxiliares de Processos; Unidade de Utilidade; Unidades de Apoio, Transporte e Transferência,

composta por tubos de interligação, bombas, rodovias internas, oficinas de manutenção entre outros.

Segundo Heil et al (2005) apud Ventura (2013), as indústrias petroquímicas são divididas conforme o tipo produção em unidades de primeira, segunda e terceira geração.

As unidades de primeira geração são as produtoras de petroquímicos básicos, produtos resultantes da primeira transformação de correntes petrolíferas (nafta, gás natural, etano, etc.) por processos físico-químicos. Nesta etapa, também são produzidos solventes e combustíveis. As de segunda geração são produtoras de resinas termoplásticas (polietilenos e polipropilenos) e intermediários, resultantes do processamento dos produtos primários. As unidades petroquímicas de terceira geração recebem os produtos das unidades de segunda geração e transformam em bens de consumo, como copos e sacos plásticos, embalagens de alimentos e de cosméticos, brinquedos, fibras para a indústria têxtil e garrafas de refrigerantes e de água, assim como componentes para as indústrias montadoras de automóveis, e eletrodomésticos, entre outros.

Uma das obras complementares ao COMPERJ mais importantes é o Arco Metropolitano do Rio de Janeiro, uma rodovia de pista dupla de 145 km interligando as principais vias de acesso à capital do Estado até o porto de Itaguaí. Um dos trechos da interligação é a rodovia BR-493, compreendendo trecho de 25 km entre a BR-101 e a BR-116. O Arco Metropolitano é uma das maiores obras já realizada em território fluminense, abrangendo trechos das rodovias RJ-106 (Amaral Peixoto) e RJ-114 (ligação dos municípios de Itaboraí e Maricá), proporcionando uma conexão logística com as rodovias RJ-116, que liga Itaboraí ao Município de Itaperuna, com a BR-101, na Baixada Fluminense, com uma ferrovia e com polos industriais de grande porte que estão sendo implantados na região. Uma das pontas do projeto é o Porto de Itaguaí, que operaria como corredor de exportação

do COMPERJ, no escoamento da produção de derivados do petróleo. Outro projeto em gestação na região compreende o Porto de Jaconé, atrelado a um Polo Industrial Naval, no município de Maricá.

O empreendimento, intitulado como Porto do Pré-Sal, envolveria investimentos da ordem de R\$ 5 bilhões, e teria capacidade para receber 850 mil barris de petróleo por dia, o equivalente a 40% da atual produção do país. O porto deve destinar apenas 30% de sua capacidade à Petrobras. O restante será voltado para as companhias estrangeiras que atuarão no pré-sal. O terminal contará com atividade de apoio offshore e prevê um grande estaleiro para reparos. A região tende a ser impactada por investimentos *upstream* em atividades *offshore* – particularmente associados ao potencial de exploração da camada pré-sal – e em outras atividades associadas, com aquelas vinculadas à infraestrutura portuária, dutoviária e à construção naval (BRITTO, 2013).

Além de atrair as empresas que atuarão no pré-sal, toda a mobilização para a implantação do COMPERJ e suas obras complementares atraem também outros tipos de empresas envolvidas com a construção em si das fábricas, estrutura logística e urbana necessárias ao bom funcionamento do empreendimento como um todo.

1.2 Principais Empresas Participantes

As atividades relacionadas à construção civil a serem aplicadas pelo COMPERJ que se destacam são: arquitetura, drenagem, paisagismo, sondagem de solos, terraplanagem, topografia, urbanismo, instalação de rede de informática e eletrônica, de rede de telecomunicações, hidráulica e saneamento, de rede de eletricidade, de refrigeração de ar, de sistemas de segurança industrial contra incêndio e de ventilação industrial. O projeto abraça

praticamente todas as vertentes da engenharia civil, o que comprova as muitas oportunidades oferecidas (VENTURA, 2013).

O contrato para a construção da Unidade de Hidrocraqueamento (HCC) da carteira de refino do COMPERJ foi assinado em março de 2010 entre a Petrobras e a Alusa e em abril, autorizado o início da construção. A planta terá capacidade para processar 53 mil barris/dia de petróleo é a primeira do tipo no Brasil, destinada à produção de frações leves a partir de óleo pesado. O contrato para a construção da Unidade de Destilação Atmosférica e à Vácuo (UDAV) do COMPERJ foi assinado em março de 2010. O responsável pelo contrato com a Petrobras é o consórcio denominado Consórcio SPE formado pelas empresas Skanska, a líder, a Promon e a Engevix.

O contrato inclui: análise de consistência do projeto básico do cliente, execução da engenharia, abastecimento de materiais e equipamentos, construção civil, montagem eletromecânica, comissionamento, execução e assistência à operação. O contrato para a Unidade de Coqueamento Retardado (UCR) do COMPERJ entre a Petrobras e o Consórcio formados pelas empresas Techint Engenharia e Construção e construtora Andrade Gutierrez foi assinado em abril de 2010. O contrato prevê a construção e montagem da UCR que compõe a primeira fase do empreendimento.

O contrato na modalidade EPC para a construção das Unidades de Hidrotratamento (UHDT) de destilados médios e de queosene de aviação (QAV) foi assinado em setembro de 2010 entre a Petrobras e as empresas em consórcio - IESA Óleo e Gás, Queiroz Galvão e Galvão Engenharia. A UHDT é responsável por retirar as impurezas, inclusive enxofre, das correntes tratadas. Em dezembro de 2010, os contratos referentes ao projeto, construção e montagem das Unidades de Hidrotratamento de Nafta (UHN) e duas unidades auxiliares foram assinados entre Petrobras e em-

presas consorciadas. O consórcio formado pelas empresas Delta Construções S.A., Projetos Consultoria Ltda. e TKK Engenharia Ltda. será responsável pela execução de dois contratos.

O primeiro prevê serviços de projeto de detalhamento, fornecimento de equipamentos e materiais, construção e montagem da Unidade de Hidrotratamento (HDT) de Nafta e sua subestação. Essa unidade tem como principal objetivo reduzir o teor de enxofre e a percentagem de compostos instáveis da nafta. O segundo contrato prevê serviços de projeto de detalhamento, fornecimento de equipamentos e materiais, construção e montagem das Unidades de Tratamento de Gás Combustível com Amina, de Recuperação de Enxofre, de Tratamento de Gás Residual, de Oxidação de Amônia, de Pastilhamento e Armazenamento de Enxofre e suas respectivas subestações. Essas unidades são responsáveis por ajustar as emissões aos padrões exigidos pelos órgãos ambientais, reduzindo os compostos de enxofre e nitrogênio.

O consórcio formado pelas Empresas Contreras Engenharia e Construções Ltda., Engecampo Engenharia Ltda. e Potencial Engenharia S.A. assinou o contrato de serviços de projeto de detalhamento, fornecimento de equipamentos e materiais, construção e montagem das Unidades de Tratamento Cáustico Regenerativo de GLP, de Tratamento de Águas Ácidas e suas respectivas subestações. Essas unidades têm como objetivo viabilizar a reutilização de água, minimizando o descarte e reduzindo o consumo total de água. (TECNO NEWS, 2011).

Com a súbita atração das empresas de construção civil para a região houve uma forte demanda por mão de obra qualificada, o que não havia antes no município de Itaboraí cuja predominância era de atividades rurais. Logo, a necessidade possibilitou o fomento de ações para aumentar a cultura empreendedora no local.

1.3 A Influência do SEBRAE no Desenvolvimento do COMPERJ.

Ações de fomento à cultura empreendedora fundamentadas na abertura de negócios têm resultado na especialização de regiões brasileiras em segmentos de produtos, adotando muitas vezes modelos excessivamente pragmáticos que ignoram a necessidade da abordagem multicritério que considere a sustentabilidade de longo prazo do crescimento econômico (SUZIGAN 2007 apud BRUNO et al, 2011).

Tais economias que têm no empreendedorismo, na inovação e na criatividade seus motores, são chamadas de Economias Criativas (ARTHUR D. LITTLE, 2006; BRAUN; LAVANGA, 2007; EUROPEAN..., 2006; MINISTERIAL..., 2001; UNCTAD, 2010 apud BRUNO et al, 2011). Nessa abordagem, a inovação está associada às interações constantes e intensas entre atores produtivos, comerciais e consumidores. Trata-se, pois, de um processo de aprendizagem em que o ambiente social desempenha papel essencial (LUNDVALL, 1992; 2005; FLORIDA, 1995 apud BRUNO et al, 2011).

O caráter territorial e suas relações com a cultura nele estabelecida são pontos centrais nessa abordagem econômica que procura fomentar políticas de apoio ao empreendedor inovador que não se restrinjam aos aspectos meramente tecnológicos. As características culturais e artísticas dessas regiões atraem talentos potencializados por políticas públicas de estímulo à inovação, promoção do empreendedorismo, suporte para acesso ao capital de risco, desenvolvimento do mercado, desenvolvimento de *clusters* e salvaguardas para a propriedade industrial. Tais políticas facilitam os empreendedores criativos a desenvolver seus mercados domésticos, e, principalmente, seus mercados no exterior. Regiões que aprendem podem evoluir até se tornar centros de captação

e de geração de conhecimento e de idéias porque promovem o ambiente e a infraestrutura que facilitam o fluxo de conhecimento, idéias e aprendizagem (BRUNO et al, 2011).

O Sebrae em conjunto com a Petrobrás tem o objetivo de desenvolver ações que mobilizem empresas e instituições públicas e privadas na região de abrangência do COMPERJ com foco na criação de um Polo Industrial e de Serviços, através da estratégia de adensamento e fortalecimento da cadeia produtiva de bens e serviços diretos e/ou indiretos objetivando seu impacto nas empresas e Micro e Pequenas Empresas locais e nas cadeias produtivas estaduais (SEBRAE, 2013).

A Petrobrás por meio do Centro de Integração do COMPERJ, assinou um convênio com o SEBRAE para capacitar 11 municípios entorno do Complexo. O objetivo é desenvolver a prática do empreendedorismo nos municípios afim de formar uma rede de fornecedores de bens e serviços, diretos e/ou indiretos, e de mobilizar empresas e instituições públicas e privadas na região. As atividades começaram em agosto de 2011 com dois eventos em Itaboraí: “Café com Negócios” e “SEBRAE na Rua” os encontros reuniram cerca de 430 pessoas que participaram de palestras, oficinas e consultorias (SEBRAE, 2013).

O Grupo Técnico Gestor (GTEG) criado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços do Estado do Rio de Janeiro (Sedeis) tem a atribuição de coordenar a participação do Governo no Fórum COMPERJ, com composição multilateral, onde são conduzidas as discussões acerca de todos os aspectos decorrentes da implantação do COMPERJ na região de sua abrangência. Através do GTEG, a Sedeis busca potencializar o desenvolvimento econômico sustentável da região dos municípios inseridos na área de influência do COMPERJ e integrantes do CONLESTE, o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento da Região Leste Fluminense e as suas conexões com outros polos estaduais. (TECHNO NEWS, 2011).

Estudos realizados pela FGV, 2008 e o SEBRAE, 2013 relatam que as iniciativas citadas possibilitaram um avanço considerável na região demonstrado pelo número de atendimentos na base do Sebrae localizada na região foco do projeto COMPERJ. Um levantamento feito em 2012 pela própria instituição demonstrou que houveram 5.729 atendimentos a empreendedores individuais, 6.630 a microempresa e 1.546 a pequena empresa, sendo 52% do comércio, 38% de serviços e 10% da indústria.

A continuidade destes convênios é crucial para o desenvolvimento dos fornecedores do complexo petroquímico, como também dos que fornecem para outras empresas ligadas ao crescimento da região de Itaboraí.

1.4 Perspectiva de Desenvolvimento de Fornecedores

Segundo SEBRAE, 2013, a estratégia de atuação do convênio entre o Sebrae e a Petrobras contempla duas etapas de investimento uma de atuação de curto prazo e outra de longo prazo. A de curto prazo está diretamente ligada com a etapa que ocorre atualmente de construção, montagem e logística incentivando e apoiando os fornecedores para os construtores através de parcerias com os consórcios contratados pela Petrobras para as obras do COMPERJ. Para a estratégia de longo prazo estabeleceu-se o desenvolvimento de ações que possam culminar num polo industrial e de serviço, priorizando o desenvolvimento e atração de fornecedores que abastecerão a refinaria e as empresas da cadeia a jusante, que são as empresas de segunda e terceira geração da indústria plástica. Posteriormente, a cadeia a montante que contempla a indústria metal e mecânica, elétrica e eletrônica, e serviços especializados em manutenção industrial receberá este fomento. Todo este contexto acarreta em uma série de benefício para a empresa de pequeno porte como seu fortalecimento através

de uma competitividade maior estabelecida gradativamente e por meio de ações conjuntas com o governo, aprimoramento dos processos produtivos, desenvolvimento sustentável nas regiões que abrigam os pequenos empreendimentos, inovação e incentivo para a expansão de fornecedores locais, crescimento das economias locais e mais empregos.

Existe uma parceria público/ privada com o governo Estadual, Municipal, o setor privado e as entidades de fomento estimulando a estruturação e organização de distritos industriais, desenvolvimento de infraestrutura, construção de um ambiente favorável para a criação de novos negócios na localidade, programa de atração de investimentos das empresas, programa de formação de mão de obra, programa de capacitação de fornecedores e programa de estímulo a tecnologia e informação já em andamento conforme dados publicados pelo próprio Sebrae, 2013 e pela prefeitura, 2014.

Para Ventura, 2013, 54% das empresas da região do entorno do COMPERJ são microempresas e 27% são pequenas empresas o que demonstra a grande participação das micro e pequenas empresas no projeto. Importante ressaltar que empresas menores geram mais empregos, são mais flexíveis e se bem organizadas, com visão estratégica e planejamento adequado tendem a um crescimento mais rápido e, portanto são importantes para a continuidade do desenvolvimento nacional. De acordo com o BNDES, 2014, a classificação de microempresa é aquela com receita operacional bruta menor ou igual a R\$2,4 milhões; e pequena empresa é aquela com esta mesma receita maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões.

Estima-se que o empreendimento apresenta um potencial de geração de mais de 200 mil empregos diretos, indiretos e por efeito renda. Durante as obras, as oportunidades de negócio encontram-se vinculadas à atuação na região de grandes empresas de engenharia (EPCistas) e ao fornecimento de local de bens e

serviços. Identifica-se também uma demanda expressiva por moradia, comércio, serviço e educação/qualificação, graças ao grande contingente de mão de obra alocado no projeto. Em uma fase posterior de produção petroquímica, as oportunidades estão relacionadas à expansão da indústria de material plástico, já que a disponibilidade de matéria-prima para essas indústrias representa um importante fator para a atração de novos investidores (BRITTO et al, 2013).

2. Mudanças socioeconômicas no município de Itaboraí

“Clama-se que no Brasil tudo se espera do governo que a iniciativa individual não existe! E como não há de ser assim se tudo quanto se refere a ação do capital, desde que este se aglomera para qualquer fim de utilidade pública ou particular, em que a liberdade das convenções, devia ser o princípio regulador, esbarra-se logo de frente com péssimas leis preventivas, e quando estas não bastam, a intervenção indébita do governo aparece na qualidade de tutor? E o que diremos do crédito, essa alavanca magna da civilização, que tem a missão de desempenhar 95% das transações em que assenta a vida econômica das sociedades modernas? O crédito ou está entregue ao regime do privilégio, ou não existe fora dos limites da força individual em que sua ação é necessariamente fraca, em um país novo, que não tem tido tempo de converter em capital realizado senão uma parte mínima de seus recursos naturais: não pode ele dar um passo entre nós sem encontrar-se com essas leis preventivas, que sufocam a liberdade de ação. O fato, pois, que tanta reprovação encontra, de tudo espera-se do governo, é consequência necessária do regime legal a que entregaram o país os que tem governado.” (Souza, 1878).

O crescimento econômico local (de uma cidade ou microrregião) pode se basear na atividade de grandes empresas, na atividade de

pequenas e médias empresas de origem local. O crescimento de Itaboraí está pautado, conforme a Agenda 21, principalmente no grande empreendimento trazido para a região, O COMPERJ, que tem a promessa de transformar a condição de pobreza da região em uma localidade próspera. Porém, desde sua implantação vários entraves políticos e jurídicos, e até mesmo midiáticos tem contribuído para paralização nas obras, e hoje se reflete no atraso em que se encontra uma obra prometida para 2011, que atrasou para 2013 e ainda não está pronta. Adeodato (2010), explica esse fenômeno quando afirma que a evolução social, política, econômica e jurídica não mais permite, nos dias atuais a figura do juiz neutro, porque “o juiz deixa de ser considerado neutro, pois, na sociedade complexa, espera-se dele (e do Estado, em geral) uma concretização de sucessivas gerações de direitos que não tem mais caráter meramente declaratório e de respeito passivo, como nos direitos fundamentais individuais, mas exigem intervenção para serem realizados, como é o caso do direito à saúde e ao meio ambiente. Isso faz o Judiciário assumir também um papel político, como se percebe na superexposição dos juizes nos meios de comunicação, outro fator que não tem apenas interesse sociológico, mas também diz respeito ao tema dos papéis dos Poderes”

O cidadão e as empresas moram no município e não no Estado ou na União.

2.1 Localização e Apresentação

O município de Itaboraí se localiza a leste da cidade do Rio de Janeiro, estando incorporado à região metropolitana do estado do Rio de Janeiro. Este município está dentro da área de influência da instalação do COMPERJ (Complexo Petroquímico do Estado do Rio de Janeiro). Com o objetivo de melhor se articularem, no sentido de aproveitar as novas possibilidades de crescimento

econômico, proporcionadas pela instalação do COMPERJ, onze municípios do leste metropolitano criaram o CONLESTE (Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento do Leste Metropolitano), que consiste em uma construção política com o objetivo de fortalecer individualmente os municípios participantes: Niterói, São Gonçalo, Itaboraí, Rio Bonito, Tanguá, Guapimirim, Cachoeira de Macacu, Magé, Silva Jardim, Maricá e Casimiro de Abreu, de modo a obter dividendos nesse processo.

2.2. Breve Histórico da Região.

Para Britto et al (2013), a manutenção do ritmo atual de realização de obras civis, com perspectiva inclusive de sua intensificação nos próximos anos, acrescida à realização de investimentos expressivos na infraestrutura logística e na infraestrutura urbana da região, tende a resultar em oportunidades de negócios interessantes, com potencial de dinamização da economia da região. A inserção de empresas locais em cadeias de fornecimento no estágio atual de construção do empreendimento contempla várias alternativas, através do suporte direto às obras de engenharia e da prestação de serviços técnicos especializados, do fornecimento de materiais de consumo, da prestação de serviços de contratação de mão de obra e segurança e da prestação de serviços gerais não especializados vinculados às áreas de alimentação, hospedagem, manutenção e atividades administrativas. No entanto, identificam-se dificuldades para incorporar produção local de máquinas e equipamentos, dada a escala da demanda viabilizar essa produção e localização pré-existente das empresas especializadas nessa produção em outras localidades.

Em particular, observa-se que a base local de produção de insumos e equipamentos é ainda limitada, com a estrutura do fornecimento local estando vinculada fundamentalmente à base

logística de apoio às obras de engenharia pesada (no próprio COMPERJ e na infraestrutura que o circunda) e à prestação de uma série de serviços especializados. Nesse contexto, as Micro e Pequenas Empresas dedicam-se principalmente à provisão local de serviços de menor complexidade tecnológica. (Britto et al 2010). Neste sentido, o desenvolvimento econômico do município tem papel fundamental, uma vez que, por meio do crescimento, tem-se a possibilidade de alcançar mais justiça social com o aumento da riqueza no município e a geração de mais empregos formais. (Pinto, 2007).

A dinamização da economia local, no contexto atual do empreendimento, encontra-se fortemente atrelada à dinâmica do setor de construção, civil e pesada. Em termos do setor de construção, dois tipos de impactos podem ser destacados. Os impactos diretos das obras estariam relacionados à realização de obras de terraplanagem (numa primeira etapa), à construção de redes de transportes por dutos, à montagem de instalações industriais e de estruturas metálicas e de instalações elétricas. Já os impactos sobre infraestrutura viária e urbana estariam relacionados à construção de rodovias e portos, à valorização e especulação fundiária e à construção de edifícios e outras unidades residenciais, com impactos na dinâmica urbana. Os impactos observados envolvem a instalação de construtoras na região, a criação de empregos, o estímulo ao suprimento local de insumos para construção civil e a dinamização comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção. Além do aumento de contratação de mão-de-obra, o aumento da demanda por moradias e a elevação dos preços de terrenos constituem evidências desses impactos, fortalecidos também pela reativação de linhas do financiamento público, pelos investimentos em obras de infraestrutura, pelo deslocamento de novos residentes para a região e pela sofisticação da rede de serviços urbanos.

Esta especulação de terras desencadeada pela projeção de crescimento econômico da região prejudica o pequeno empresário uma vez que eleva demasiadamente o preço dos terrenos a uma realidade que não condiz com o mercado e renda da população desta localidade. O papel do Governo Federal neste caso é controlar esses preços de imóveis quando liberar o crédito de financiamento público, forçando esses valores para o preço de valor venal do imóvel e não o de mercado.

2.3 Aspectos de Renda e Pobreza na Região.

A condição econômica do cidadão depende das possibilidades de trabalho e renda que lhes são oferecidas. De acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), as micro e pequenas empresas tornaram-se cada vez mais importantes para a economia brasileira. As empresas de pequeno porte combinadas com as microempresas são responsáveis por 99,2% do número total de negócios, 57,2% dos trabalhos totais, e 26,0% da massa do salário.

Em consequência do aumento expressivo no número de trabalhos gerados durante dois anos por este tipo de negócio, houve um aumento real em uma massa do salário de 57,3% em micro negócios e de 37,9% em empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2013).

2.4 Porque se Escolheu Itaboraí para Receber o COMPERJ?

A escolha de Itaboraí não ocorreu por mero acaso, tudo aconteceu girando em torno de um cenário que envolveu associações e comunidades locais aliadas a câmara de vereadores. Tudo começou no ano de 2002 quando lideranças locais de Itaboraí que

atuavam em associações e comunidades já tinham se organizado para a construção da Agenda 21 local. Isto foi possível com a elaboração do projeto: A comunidade construindo sua agenda, logo em seguida conseguiram aprovar na Câmara de Vereadores a Lei da Agenda 21.

Em 2005, essas lideranças obtiveram recursos do Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA/MMA) e, em 2006, junto com a ONG Roda Viva, mobilizaram a sociedade para construção da agenda 21 local. A cidade se entusiasmou com as inúmeras possibilidades de emprego, crescimento e desenvolvimento econômico e social para região.

2.5 Programas de Incentivo as Pequenas Empresas Adotados por Itaboraí.

A prefeitura de Itaboraí adotou a estratégia de redução do ISS para atrair investimentos para o Município. Segundo o Boletim da cidade publicado em 20/10/2011 desde o anúncio da construção do complexo petroquímico do Estado do Rio de Janeiro (COMPERJ), em 2007, Itaboraí vem sendo a “menina do olhos” das empresas. Para atrair novos empreendimentos e, consequente, aumentar a oferta de empregos, a Secretaria Municipal de Fazenda reduziu para 2% o imposto sobre serviço (ISS).

Neste mesmo ano de 2010, até o dia 14 de outubro, cerca de 160 empresas deram entrada na licença para funcionamento no município, em diversas áreas. Do total 110 são oriundas de outros Estados, como Minas Gerais, São Paulo e Bahia, 15 são empreendimentos de empresários do próprio município.

Somente construtoras, 12 estão instaladas no município. Comércio varejista de roupas, calçados, farmácias, papelaria, lavanderias e imóveis somam 40. Restaurantes, padarias e lanchonetes são 15. Lojas de material de construção, 12. Clínicas médicas, 10.

Dois novos supermercados, instituição bancária, seis novas transportadoras de cargas, firmas de manutenção eletrônica e serviços também são realidade em Itaboraí.

O ramo de hotelaria é um dos que mais crescem em no município. A rede Accor já anunciou hotel em parceria com o grupo Maio/Paranasa. A rede Inter City será responsável pelo Hellix Business Center, um complexo que terá salas comerciais, lojas, hotel, estacionamento. Outro grande empreendimento é o Itaboraí Plaza, complexo comercial, residencial e hoteleiro, administrado pela CG Malls, que será construído as margens da BR-101.

Segundo a secretária municipal de Fazenda, Therezinha Freitas, para facilitar a instalação de empreendimentos no município foi concedida uma redução de 5% para 2% do ISS no primeiro ano de funcionamento. “Toda empresa para iniciar suas atividades tem muitos custos, por isso a Prefeitura reduziu esta cobrança”. Explica Therezinha.

Também, segundo outro boletim publicado pela prefeitura em 25/11/2010, uma parceria entre a Prefeitura de Itaboraí, através da Secretaria Municipal de Fazenda, e o corpo de Bombeiros possibilitou aos investidores da cidade maior agilidade na obtenção de Alvará de Funcionamento de seus empreendimentos. Tudo porque a entrada no processo para a obtenção do Laudo de Exigência e do Certificado de Aprovação, antes expedida somente no Corpo de Bombeiros de São Gonçalo, agora pode ser feita no próprio Município de Itaboraí.

Com a novidade, o tempo para a obtenção de ambos os documentos caiu à metade. Antes todo o processo era concluído em 1 mês, agora pode ser finalizado em apenas 15 dias, explicou o coronel Edvaldo Côrtes Moreira, coordenador da defesa civil de Itaboraí. De acordo com ele, o atendimento é realizado na Avenida Vereador Hermínio Moreira, s/n.o, no centro de Itaboraí, ao lado do 35o BPM. Desde outubro, quando deu início a liberação dos laudos em Itaboraí, 122 já foram expedidos.

O ponta pé inicial partiu da secretária da Fazenda, Therezinha Freitas. Desde que assumiu a pasta, em setembro de 2009, iniciou conversas com a corporação e pediu maior agilidade na liberação dos documentos necessários para requerer junto à Prefeitura o alvará de Funcionamento. “O Laudo de Exigências e o Certificado de Aprovação expedidos pelo CBMERJ são necessários para que o contribuinte possa conseguir o Alvará de Funcionamento e colocar seu estabelecimento em pleno funcionamento. E prezar pela segurança das pessoas é a nossa meta,” explicou.

Para o comandante do 20º Grupamento de Bombeiros Marítimo, tenente coronel Wladimir Rollemberg Vieira, a parceria com o município de Itaboraí deu mais agilidade na liberação dos laudos. “Em 75% dos casos eles são resolvidos em tempo, a não ser em casos específicos”, explica, referindo-se as construções com mais de 90m² e as com mais de três andares, cujos processos devem ser abertos na Direção de Serviços Técnicos, na Praça da República, Rio de Janeiro. Ainda de acordo com ele, há estudos sobre a possibilidade de trazer uma equipe técnica para prestar os mesmo serviços em Itaboraí, mais como as exigências são maiores, por questão de segurança ainda não foi viabilizada.

Também em conformidade com outro Boletim da cidade de Itaboraí, publicado em 2011, a prefeitura e o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro assinaram um acordo que consiste em um termo de cessão entre a prefeitura e o Estado do Rio de Janeiro, visando a transferência de um terreno público para a construção do novo fórum da cidade. O presidente do Tribunal de Justiça afirmou que busca soluções para acompanhar o crescimento da região que se tornou desproporcional após o início da construção do COMPERJ, havendo necessidade de se ampliar o fórum da cidade.

2.6 Caso Concreto do Município de Niterói em 2007.

Niterói possui um modelo de desenvolvimento socioeconômico e cultural que merece destaque, pois 90% de suas empresas estão na categoria micro e pequenas.

Foram adotadas diversas medidas para incentivar o microempreendedor em Niterói aproveitando o incentivo dado ao município para reativação da indústria naval. Dentre elas destacam-se: a realização da FENASHORE (feira voltada negociações no setor naval e petrolífero); gestão municipal com maior modernização administrativa, por meio de programas, como Niterói digital, a reformatação institucional da prefeitura e do modelo tributário municipal, que reduz alíquotas e agiliza a emissão de documentos; fomento a criação de associações e cooperativas; modernização da Secretaria Municipal de Fazenda. A modernização do sistema possibilitou o desenvolvimento institucional da Secretaria Municipal de Urbanismo, oferecendo acesso a um protótipo do maior banco de dados urbanísticos sobre a cidade, o Proto SIURB, cuja função é identificar qual tipo de comércio poderia ser implantado em cada região do município. Ex. Verificar possibilidade legal de instalação de determinado empreendimento em pontos da cidade, ou seja, com um clique se tem acesso à lei vigente naquela área.

A prefeitura realizou também a consolidação da infraestrutura urbana para promover a efetiva melhoria da qualidade de vida do cidadão, e por conseguinte, minimizar os fatores indutores da exclusão socioeconômica e cultural. Elaborou um plano de reurbanização, intitulado de Master Plan 2026, para descobrir possibilidades de investimentos no centro urbano de Niterói.

No que se refere as parcerias com outras entidades, recebeu, em 2008, repasse financeiro do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e novos recursos foram movimentados no

município com benefícios para micro e pequenas empresas. O Banco do Brasil colaborou com a iniciativa de um mutirão da cidadania empresarial.

Finalmente houve a proposta que hoje está sendo colocada em prática, a construção da Cidade Cidadã, onde a cidadania niteroiense corrobora para a construção coletiva, plural, supra-partidária e participativamente diversificada do poder público e da sociedade civil. Trata-se de um macro projeto objetivando a cidadania para todos até 2020.

2.7 Impactos na Economia Brasileira

O montante significativo de capital que a indústria petroquímica movimenta é capaz de modificar padrões de consumo e comportamentos na localidades que recebem os intitulados royalties do petróleo. A partir da cotação do Nafta e do petróleo é possível imaginar o volume grande de dinheiro arrecadado.

A matéria-prima do setor petroquímico nacional atualmente é o Nafta, cujo consumo das três centrais petroquímicas baseadas neste insumo é hoje da ordem de 10 milhões de toneladas por ano, sendo cerca de 7 milhões de toneladas por ano fornecidas pela Petrobras e 3 milhões de toneladas por ano supridas por importações feitas diretamente pelas centrais, com um significativo gasto de divisas, da ordem de 600 milhões ao ano (GOMES et al., 2005).

Na figura 3.7, observa-se a previsão da demanda por nafta realizada por um estudo da ABIQUIM (2006), no qual se admite que para suprir a demanda por eteno e propano toda a expansão adicional seria feita com base na pirólise do nafta.

Dessa forma a quantidade total dessa matéria-prima, para atender a demanda prevista para 2010, seria da ordem de 15,8 milhões de toneladas na hipótese conservadora ou de 19,4 milhões

de toneladas na hipótese otimista. Levando em conta que a oferta do Nafta é da ordem de 10 milhões de toneladas anuais (sendo cerca de 3 milhões de importação), as quantidades adicionais do nafta equivalente seriam então, para 2010, de 5,8 ou 9,4 milhões de toneladas, conforme se considere a hipótese conservadora ou otimista.

O preço dos derivados tem uma estreita ligação com o preço do barril do petróleo, que é sensível a uma série de fatores. A cotação do barril do petróleo em 2006 era US\$ 147 e do Nafta era US\$ 1.771, hoje é de hoje é de US\$ 91,50 e do Nafta era US\$ 874,00. A forte desvalorização do preço internacional do petróleo, diante da lenta retomada das principais economias do mundo e da oferta abundante da commodity, e a crescente exportação de nafta de xisto a partir dos Estados Unidos levaram o preço da nafta, principal matéria-prima da indústria petroquímica brasileira, a atingir em outubro o menor nível de 2014. Na média do ano, porém, o valor ainda é maior do que o praticado em 2013 e, apesar do viés de baixa para as cotações no curto prazo, a avaliação de especialistas é que indústrias que não forem competitivas serão perdedoras na disputa por um mercado que reduziu os níveis de consumo.

Segundo o relatório QuiMax, da consultoria MaxiQuim em parceria com a IHS, o preço médio da tonelada da matéria-prima neste mês no Brasil deve ficar em US\$ 874, o mais baixo do ano - de dezembro de 2013 até agosto de 2014, a cotação esteve acima da casa de US\$ 900 por tonelada. Na média dos dez meses do ano, porém, a tonelada da matéria-prima é de US\$ 922, 3% acima do valor verificado no mesmo intervalo de 2013.

3. Aspectos econômicos para o planejamento estratégico da serralheria.

Capacidade de agir de forma inovadora, de assumir riscos e de agir de forma pró-ativa, antecipando necessidades futuras são as

principais características de uma gestão empreendedora, embora não haja uma definição universal sobre o tema segundo Castanhar, 2008. Para ele, a gestão empreendedora no setor privado é capaz de criar um ambiente favorável a liberação de energia empreendedora do setor privado em nível local, afinal o cidadão e o microempreendedor geralmente moram em nível local e investem no seu município, pois a mudança de localidade muitas vezes é inviável.

Baseado em Audretsh e Thurik (2004) apud Castanhar (2007), estes autores afirmam que as mudanças nos padrões de consumo, agora com ênfase em hábitos e preferências, a partir da década de 70, possibilitaram processos de produção flexíveis e baseados em uma dinâmica de cooperação e competição, o que abriu espaço para as pequenas e médias empresas competirem de forma agressiva e eficiente, resgatando o papel do empreendedor como fator estratégico para a obtenção do crescimento econômico.

Este fenômeno foi descrito por estes autores como a transição de uma “economia de gestão” (managerial economy), focada na grande empresa, na economia de escala e na padronização de produtos para uma “economia do empreendedorismo” (entrepreneurial economy), baseadas nas pequenas e médias empresas, na flexibilidade de produção, em processos de cooperação e aglomeração empresarial e na diversificação de produtos.

3.1 Obstáculos da Economia Brasileira para a Implementação e Consolidação do COMPERJ.

Segundo Leonardi (2009), as unidades que formam um polo petroquímico são principalmente, as de primeira e segunda gerações, podendo estar empresarialmente integradas ou não, conquanto a maior integração vertical assegure maiores economias de escala e escopo. Ainda conforme a autora, no Brasil, as unidades

de primeira e segunda gerações foram, contudo, implantadas de forma não-integrada empresarialmente, com pulverização da produção e limitações na eficiência econômica das empresas pela impossibilidade de completa apropriação das economias de escala e de escopo. O porte reduzido das empresas, a maioria delas monoprodutoras, frente aos padrões internacionais, não constituíram, entretanto obstáculos, em uma economia fechada como era a brasileira.

Ainda para Leonardi (2009), a abertura comercial e a privatização da década de 90 deram início a um processo de consolidação e adequação da indústria petroquímica brasileira aos requisitos de competitividade internacional. Isto aconteceu durante a transição do governo Sarney para o governo Collor e se consolidou com o processo de globalização intensa pelo qual passava o mundo contemporânea possibilitando a abertura de mercado em vários setores da economia no Brasil (automobilístico e petroquímico) foram os principais para ter acontecido esta transformação que existe hoje.

A partir de meados da década passada, tiveram lugar importantes movimentos de fusões e aquisições no âmbito do setor petroquímico que resultaram em empresas de maior porte, pertencentes aos grupos nacionais atuantes no setor, operando em escala mais competitiva, maior integração vertical e diversificação de produtos ou mesmo internacionalização das empresas. Não obstante, esses movimentos resultaram simultaneamente em forte concentração da produção, principalmente no caso dos petroquímicos básicos, ou em repartição do capital votante de algumas empresas entre grupos que disputam seu controle e, eventualmente, concorrem nos seguimentos seguintes da segunda geração petroquímica.

Outro fator importante que impossibilitou o avanço das obras no COMPERJ foi a crise financeira internacional que ocorreu em 2009, uma vez que a Petrobrás possui investidores no mundo

todo que tiveram suas possibilidades de investimentos bastante reduzidas, se não até paradas em 2009. Segundo Conceição apud WRAY (2009), no início de 2009, o mundo se defrontou com a pior crise econômica desde 1930. Nos últimos meses de 2008, observou-se aumento significativo do desemprego nos Estados Unidos e em outros países. As causas da crise tem fundamento em suposições, são elas: regulação e supervisão frouxa (falha na auditoria), aumento da desigualdade de renda que incentivou famílias a contrair empréstimos para apoiar as despesas, ganância e exuberância irracional, excesso de liquidez mundial impulsionado pela política de dinheiro fácil nos EUA e pelos déficits em conta corrente dos EUA que inundaram o mundo com dólares em excesso.

A maneira pela qual trabalha o sistema jurídico brasileiro também agrava a situação, pois muitas obras são paralisadas em virtude de riscos ambientais, falta de recebimento de salário pelos trabalhadores das empresas contratadas gerando greves e tumulto durante o período das obras.

3.2 Ferramenta Gerencial para o Plano Estratégico da Serralheria.

De acordo com Mioranza et al, 2010, as organizações de pequeno porte sofrem com a concorrência de muitos mercados de diferentes tamanhos. A falta de acesso a ferramentas de gestão faz com que as empresas percam potencial competitivo, diminuindo assim sua capacidade de sobrevivência. O acesso as ferramentas de gestão ajudam a estas empresas a perceberem ou ajustarem seus produtos ou serviços, bem como aspectos relacionados ao atendimento as necessidades de seus clientes.

O Projeto Negócio a Negócio desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com a Universidade de Caxias do Sul em 2010, visa

atender as microempresas. Estas, após receberem o primeiro atendimento denominado de diagnóstico empresarial, têm analisadas as respectivas carências de gestão. Na segunda fase, é entregue ao empresário as ferramentas de gestão que foram relatadas no diagnóstico empresarial. Na terceira fase acontece a avaliação para entender se as ferramentas de gestão foram ou não implementadas.

Estas ferramentas estão divididas em três grandes grupos que estão relacionadas com planejamento, mercado e finanças. Segue apresentação dos grandes grupos e suas respectivas ferramentas.

3.2.1 Planejamento

O processo empreendedor baseado no modelo de Moore, Bygrave (2004) apresenta o processo empreendedor como um jogo dos estágios e dos eventos que seguem: a ideia ou a concepção do negócio, o evento que provoca as operações, a execução e o crescimento.

Em seu modelo do processo empreendedor, Bygrave (2004) destaca os fatores críticos que conduzem ao desenvolvimento do negócio em cada estágio. De acordo com Bygrave (2004, P. 5), “como a maioria do comportamento humano, os traços empreendedores são formados por atributos pessoais e pelo ambiente”. Os atributos pessoais são as características dos empreendedores que os fazem diferentes dos não-empreendedores.

O objetivo deste item é apresentar as ferramentas relacionadas ao planejamento utilizadas no Projeto Negócio a Negócio. Nesta área estão relacionadas cinco ferramentas denominada: planilha norteadora, análise de mercado, informações da concorrência, matriz meu negócio e a concorrência e ações para neutralizar os concorrentes.

Em decorrência de um cenário globalizado, muitas empresas procuram gerir seus negócios de maneira a garantirem sua continuidade. Os controles internos se demonstram efetivamente

importantes dentro de uma organização, uma vez que protegem os ativos, previnem erros e fraudes, e ainda tornam as demonstrações contábeis mais concisas, auxiliando na tomada de decisão, fazendo com que as empresas apresentem maior sustentabilidade, (AUGUSTIN, 2006).

O desconhecimento, por parte dos gestores, de como controlar segmentos de sua empresa, por meio de controles internos que os auxiliem na gestão financeira, pode acarretar em danos irreparáveis de tomada de decisão, e em decorrência disto, pode levar à falência precoce do empreendimento (AUGUSTIN, 2006).

A abordagem sobre controles vem sendo desenvolvida desde o início do século XX. Nomes como Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth e Henri Fayol, contribuíram com estudos sobre controles que repercutem até hoje.

No caso da serralheria seria interessante utilizar-se desses controles internos para garantir uma melhor gestão do lucro e não perder o controle do fluxo de caixa, tendo em vista que pequenas empresas tem o costume de utilizar o dinheiro do caixa sem ter o cuidado de anotar as entradas e saídas no livro diário. Segue apresentação dos grandes grupos e suas respectivas ferramentas adaptadas a uma serralheria de pequeno porte.

3.2.2 Mercado

No item mercado foram trabalhadas oito ferramentas: cadastro de clientes, cadastro de fornecedores, cálculo da produtividade, check-list do ponto de venda e roteiro para ações de *marketing*, matriz fidelização de clientes, informações trabalhistas, análise da qualidade e gerenciamento da equipe de vendas. O ponto de instalação da serralheria e as ações de marketing devem ser feitas de acordo com o melhor custo benefício, devendo se observar demanda existente no local, facilidade de acesso para transporte do

material e contratação de vendedores que possam ir diretamente nas empresas fechar os pedidos, uma vez que a empresa é nova na região e precisa se estabelecer no mercado já existente.

3.2.3 Finanças

Na área de finanças foram oferecidas dez ferramentas, que seguem: controle de estoque, previsão de vendas, controle diário de vendas, controle mensal de contas a receber, rotineiro básico de crédito, diário de caixa, controle mensal de contas a pagar e fluxo de caixa. Para que o pequeno negócio tenha sucesso deve ser tratado com excelência, logo utilizar-se dessas ferramentas para gerir o investimento inicialmente feito garantirá o retorno esperado de forma transparente, sem confusões nas contas da empresa com as do empresário.

3.3 O Dia a dia de uma serralheria.

A maioria das serralherias trabalham por ordem de serviço, ou seja, por encomenda, sendo que seus principais consumidores são pessoas físicas e a indústria da construção civil. Neste tipo de negócio não há regularidade de trabalho, logo a produção de artigos diversificados é o mais indicado. Porém estes artigos devem satisfazer a uma necessidade ou desejo do mercado local. Dentre os produtos que uma serralheria pode fabricar estão: janelas, portões, portas de abrir e correr, grades, basculantes, escadas corrimãos, estruturas metálicas, cercas, sacadas esquadrias, etc.

As etapas do processo de produção são: Medição, corte do material, montagem, acabamento, solda, pintura, colocação/instalação.

4. Metodologia

Este trabalho se constituiu numa pesquisa exploratória qualitativa, de natureza bibliográfica, com a aplicação do método da

análise de conteúdo. Cooper e Schindler (2003) afirmam que estão entre os principais objetivos da pesquisa exploratória: aumentar o entendimento do problema de administração; saber como outras pessoas resolveram problemas similares ao seu; identificar informações que possam ser usadas como questões investigativas; e identificar fontes reais que possam ser usadas como questões de mensuração.

Para Lakatos e Marconi (2003) na pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, verifica-se que a bibliografia pertinente ao tema de estudo oferece meios para definir e resolver não só problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo permitir ao pesquisador o “reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações”. Não se trata de uma repetição do que já foi escrito sobre determinado assunto, mas propicia o exame de um tema sob nova abordagem, sob uma ou mais óticas, trazendo consigo novas conclusões.

O método utilizado para a investigação científica foi o método indutivo. Richardson (1989) parte de premissas em que casos particulares foram observados para se chegar a uma conclusão sobre casos ou acontecimentos não observados. Para o desenvolvimento desse trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, periódicos, teses, entre outros.

Após realizou-se uma análise exploratória dos dados que para Malhotra (2001), o objetivo da análise é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Nesse caso ela permitiu identificar as ferramentas administrativas utilizadas por micro e pequenas empresas.

5. Resultados e Discussões

Fazendo um paralelo com a situação atual do COMPERJ, para que excessos como os cometidos na época do Barão de Mauá não se repitam, prejudicando o Brasil, deve haver um limite entre o direito e a política, onde preserva-se o mínimo previsto na Constituição e aceito moralmente pela sociedade.

No que tange o empresariado, o justo é que as negociações sejam livres de influência política tanto em âmbito de concessões para obras públicas, quanto para fornecimento de prestação de serviço por subcontratadas pela empreiteira que ganham a licitação desses contratos. Embora legalmente isto seja possível, na prática existem gatilhos que dificultam a inserção do microempresendedor neste nicho de mercado.

O que deve ser almejado é o bem público, o benefício à população, o crescimento tecnológico e econômico da região. E para que se alcance essa premissas é necessário como abordado anteriormente, facilitar o crescimento e consolidação do micro e pequeno empresário, neste caso específico na região de Itaboraí. Esta medida permitirá uma renda mínima circulante com serviços prestados dentro do próprio município capitalizando o dinheiro dentro de bancos na própria região. Isto evita que o dinheiro seja gasto em outras localidades pelo simples fato da região não ter se desenvolvido o suficiente para fornecer um serviço com qualidade parecida ou até mesmo superior das que existem em seu entorno.

Referências

ADEODATO, João Maurício. **A retórica constitucional**. 2a. ed. São Paulo: editora Saraiva p.223, 2010.

BNDES. **Porte de empresa**. Rio de Janeiro: BNDES, 2014. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/>>. Acesso em: fev. 2014.

BRITTO, Jorge; GUANZIROLI, Carlos E.; RIBEIRO, Daniel; MACHADO, Caroline Cabral; NOGUEIRA, Fernanda da Costa. **Grandes projetos, mercado de trabalho e condições de renda e pobreza de regiões impactadas: uma análise do COMPERJ** – Niterói, RJ : [s.n.], 2013.20 f. Artigo Científico (Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, 2013.

BRUNO, Flavio da Silveira; NETTO, Henrique Fonseca; BRUNO, Ana Cristina Martins. **Aspectos impulsionadores do potencial inovador da indústria têxtil e de confecção no distrito criativo de flanders: inspirações para a formulação de políticas no Brasil** ABEPRO - Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v.11, n. 4, p. 1028-1058, out./dez. 2011.

CASTANHAR, José César. **O desafio do empreendedorismo no Brasil: Integrar políticas públicas apropriadas à vitalidade do setor privado** - Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor 2007. Rio de Janeiro, RJ, 5a. Edição p. 12 a 19, março. 2008.

FGV. **COMPERJ: Potencial de Desenvolvimento Produtivo**. Rio de Janeiro: Sistema

FIRJAN, 2008. Disponível em <<http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CE9215B0DC40>

121685C72026F2E.htm>. Acesso em: 4 de abril de 2014 às 21:50:00.

GOMES, G., DVORSAK, P. HEIL, T. **Indústria Petroquímica brasileira: situação atual e perspectivas**. BNDES setorial, Rio

de Janeiro, Fevereiro de 2005. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em...

GRANDES CONSTRUÇÕES. **Petrobrás fecha novos contratos para obras e serviços do COMPERJ**. Revista Grandes Construções, São Paulo, 26 set. 2011. Disponível em <<http://www.grandesconstrucoes.com.br/>> Acesso em: 4 de abril de 2014 às 23:00:00.

INFORMATIVO DO COMPLEXO PETROQUÍMICO DO RIO DE JANEIRO - COMPERJ Nº 44 - Ano IV / Janeiro de 2014 Disponível em <<http://www.comperj.com.br/>> Acesso em 3 de abril de 2014 às 17:25:00.

ITABORAI, **Cursos Comperj** <http://www.cidadedeitaborai.com.br/2012-06-15-21-28-01/9-uncategorised/316-itaborai-cursos-comperj.html> Acesso em 09 de abril de 2014 às 12:04:00.

_____, Boletim Informativo. <http://www.cidadedeitaborai.com.br/> Acesso em 07 de março de 2014.

_____, Boletim Informativo. **Redução do ISS atrai investimentos para o Município**. Publicado em 20/10/2010 <http://www.cidadedeitaborai.com.br/> Acesso em 25 de outubro de 2014.

_____, Boletim Informativo. **Parceria em Itaboraí beneficia empreendedores**. Publicado em 25/11/2010 <http://www.cidade-deitaborai.com.br/> Acesso em 25 de outubro de 2014.

LEONARDI, Pauline Leifeld. **Introdução de materias-primas renováveis na matriz petroquímica do COMPERJ**. Projeto de final de curso da Escola de Química da UFRJ. Fevereiro de 2009.

MIORANZA, Gustavo et all. **Ferramentas de gestão para a microempresa da cidade de Caxias do Sul.** Tese de graduação da Universidade de Caxias do Sul. Rio Grande do Sul – RS. Ano: 2010

OLIVEIRA, Neilmar de. **Suspensão COMPERJ.** Revista Techno News, São Paulo, mai. 2013. Disponível em <http://www.technonews.com.br> Acesso em: 4 de abril de 2014 às 21:30:00

PETROBRAS. **Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro.** Disponível em <<http://www.comperj.com.br/>>. Acesso em: 7 de abril de 2014 às 7:00:00

SEBRAE. **Projeto de desenvolvimento de fornecedores do COMPERJ: encadeamento produtivo como estratégia de desenvolvimento do entorno.** Rio de Janeiro: Workshop SEBRAE, 28 maio 2013. Disponível em <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/157736/DLFE-61314.pdf/SebraeWorkshop-Comperj.pdf>> Acesso em 3 de abril de 2014 às 17:00:00.

SOUZA, Irineu Evangelista. **Exposição aos credores e ao público.** Retirado de: Revista do Empresário da ACRJ – setembro a dezembro de 2013. Publicado originalmente em 1878.

TECHNO NEWS. **Logística COMPERJ.** Revista Techno News, São Paulo, abr. 2011. Disponível em <http://www.technonews.com.br> Acesso em: 04 de abril de 2014 às 21:45:00.

TECHNO NEWS. **COMPERJ: Cronograma, contratos e empresas.** Revista Techno News, São Paulo, jun. 2011. Disponível em <<http://www.technonews.com.br/>>. Acesso em: 4 de abril de 2014 as 20:00:00.

WRAY, Randall L. **O novo capitalismo dos gerentes de dinheiro e a crise financeira global**. Revista OIKOS Rio de Janeiro V.8 n. 1 2009 p.13 a 39.

VALOR ON LINE, **Cotação da nafta petroquímica cai para US\$ 874** – Site:<http://www.tnpetroleo.com.br/noticia/cotacao-da-nafta-petroquimica-cai-para-us-874/> Petroquímica , Publicado em: 16/10/ 2014. Acesso em 20/11/2014.

VENTURA, Ana Carolina Vieira. **Planejamento estratégico em empresas de Engenharia Civil contratadas para o projeto do COMPERJ** – Niterói, RJ : [s.n.], 2013.102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, 2013.

ANÁLISE TÉCNICA DO *TURNOVER* EM BUSCA DE UM NÍVEL DE EXCELÊNCIA PROFISSIONAL NO TERCEIRO SETOR

Érika Freitas Costa Gomes

Míriam Carmen Maciel Nóbrega Pacheco

Maurício Castanheira

Introdução

A importância da orientação na atividade profissional para garantir a empregabilidade deverá cada vez mais ser utilizada pela sociedade produtiva e empreendedora. Anteriormente, o enfrentamento do mercado de trabalho e a manutenção da empregabilidade tinham como investimento básico a matéria do conhecimento e da especialização.

O profissional atual vem sendo denominado de profissional sustentável, e as áreas de recursos humanos estão se estruturando nas atividades do terceiro setor, que não é público nem privado, mas sim uma fusão da sociedade com o privado para um fim público, suprimindo muitas vezes as falhas do governo.

Devido as suas múltiplas atividades e habilidades exigidas nos cargos mais qualificados, os candidatos avaliados pela área de recursos humanos poderão suprir algumas deficiências de capacitação, caso existam, através de suporte profissional externo à organização, e com isso poderá conquistar o cargo, e continuando com o mesmo aconselhamento externo, poderá fortalecer gradualmente a sua empregabilidade e a sua carreira.

Os conceitos atuais da competitividade, empregabilidade, saber, habilidades e comportamentos para que se produzam os profissionais em nível de excelência para a organização estão sendo reformulados e deverão ser revistos permanentemente.

Além desses conceitos citados, vemos a intensa repercussão da tecnologia nos comportamentos humanos. A facilidade que ela nos proporciona nas atividades burocráticas, atividades financeiras e operacionais, nas pesquisas, nas compras, nas vendas, e principalmente nas redes sociais que facilitam a comunicação e a interação das pessoas físicas e jurídicas.

Observa-se que a maioria dos conceitos de orientação profissional necessita ser mais difundido e aprimorado de forma que contribuam para o desenvolvimento das pessoas nesses novos tempos. Também a avaliação pessoal de sua trajetória de carreira e de vida e a orientação das escolhas profissionais tornaram-se muito evasivas para a construção de um projeto de vida e de carreira compatível com os valores e interesses profissionais, sem a participação de tutores, mentores e aconselhadores. Dessa forma se configuram uma alta necessidade de especialização para que seja potencializada a excelência profissional no ambiente de trabalho em conjunto com a interação educacional da sociedade.

Recursos Humanos

As áreas de recursos humanos no terceiro setor devem estruturar um planejamento futuro das necessidades vitais nos seus quadros. A solução para atender a demanda de mercado de mão de obra qualificada e personalizada pelas organizações devido a atual conjuntura econômica mundial deverão otimizar as análises dos parâmetros técnicos e operacionais vivenciados até os dias de hoje, envolvendo a gestão, o recrutamento, a seleção e o treinamento dos funcionários.

A implantação de novo modelo de gestão de conhecimento ou modelo de gestão da educação nas corporações desde o estagiário vem tomando um rumo em direção ao advento relacionado ao recurso humano com competência extrema, em que as organizações

tanto procuram num mercado de trabalho, e que, quando o candidato é recrutado, nem sempre supre a necessidade básica do cargo. Entretanto muitos funcionários detentores da experiência e do conhecimento organizacional fazem rodízio empregatício em busca de melhores condições de trabalho internamente ou externamente, prejudicando qualquer planejamento elaborado de recurso humano.

Não basta analisar o aspecto técnico e as capacitações sobre a função a ser desempenhada pelo funcionário no cargo disponibilizado, mas também o seu comportamento emocional e atitudes para o cumprimento fiel de suas atribuições.

Daí, as oportunidades surgem para os especialistas técnicos de mercado que prestarão serviços de consultoria em seus consultórios de atendimento na forma de aprimorar os atuais profissionais para o mercado altamente competitivo e sustentável do futuro.

Evolução da Área de Recursos Humanos

Os novos profissionais da área de recursos humanos necessitarão de uma adequação técnica e operacional para as novas exigências do mercado, conforme o modelo proposto para o planejamento do desenvolvimento de carreiras (TZANNETOU, 2002).

As organizações mais modernas exigem que a nova realidade da implantação de modelos preventivos à crise, seja feita sem desvios, e com sucesso obrigatório, por isso a evolução exigida no modelo de gestão de educação corporativa se torna premente.

Há algum tempo, como na área industrial, que vem exigindo um trabalho de medição de conhecimentos do seu principal eixo de produção, e a coleta de dados obtida permite buscar a excelência das atividades de produção com melhor qualificação do produto, comparativamente isto vem sendo feito na avaliação dos funcionários no terceiro setor mesmo suprimindo a ausência do estado.

A disseminação do conhecimento através da corporação é vista como condição fundamental aos propósitos de mercado, mas poderá sofrer nos prazos por causa da dificuldade de obtenção de recursos financeiros aos projetos, que deverão ter custos altos.

Para tornar o projeto viável, algumas organizações vêm adotando métodos de mapeamento dos conhecimentos das atividades com posterior formação de grupos de trabalho, formados por representantes da comunidade das organizações e do governo. Atualmente existem grupos de trabalho apoiados por instituições de ensino, que avaliam os instrumentos de medição de qualificação, de formação de instrutores e de professores, inclusive dos recursos didáticos para a disseminação dos conhecimentos.

Gestão de Pessoas

Assim como área de tecnologia está em desenvolvimento contínuo e vem cada vez mais se ajustando ao meio ambiente, o mesmo deve ser dito com relação a visão de negócio pelos executivos. A necessidade de aprimoramento técnico com visão de negócio é inquestionável, seja ele realizado através de treinamentos fornecidos pelos responsáveis das organizações ou desenvolvido através de condutas e pesquisas próprias o que atualmente são muito facilitadas pelas tecnologias de informação.

Para Oliveira (1999), a empregabilidade surgiu com a expansão econômica. A internacionalização do capital e a globalização da economia despertam a necessidade de buscar novos mercados, acirrando a disputa por novos consumidores. As organizações, para poderem fazer frente a essa disputa, buscam nas inovações tecnológicas e nos novos modelos de gestão, a competência para se estabelecer nesse novo mercado. Essa reestruturação capitalista impõe aos trabalhadores, por sua vez, a necessidade de estabelecerem novas estratégias de sobrevivência, principalmente

quando elas estiverem sendo determinadas pela ocupação de um posto de trabalho.

“O conceito de empregabilidade estrutura-se, então, a partir de uma organização econômica que tem como característica a eliminação de postos de trabalho e aumento da competição entre trabalhadores”. (OLIVEIRA, 1999, p. 56).

Os executivos administradores do negócio devem buscar um aprimoramento técnico constante se quiserem fazer a diferença no mercado, porém não se esquecendo de que a distinção entre o profissional excelente e o comum está também sendo demarcada por seu comportamento.

Devido à experiência profissional do executivo, evidentemente devem ser analisadas com frequência a movimentação no mercado e a necessidade de profissionais na sua área de atuação. Observa-se na maioria das vezes que o mercado está carente de profissionais em nível de excelência, verifica-se atualmente no país inúmeras vagas em aberto e tão poucos profissionais realmente qualificados para ocupá-las.

Evidentemente que a gestão de pessoas monitorará o profissional que procura constantemente se adequar as missões e visões do negócio das organizações, e que o mesmo terá uma alta empregabilidade, o que em última análise é a capacidade de ter sua carreira a mercê dos riscos inerentes ao mercado de trabalho. Para o excelente profissional as portas estão sempre abertas sem a necessidade de espalhar currículos ou perambular por consultorias de recolocação, pois o mercado bate à sua porta.

Em suma, existe um grande desencontro entre os níveis de ensino com relação às questões de trabalho e a fila do emprego. Em vista disso, soluções localizadas são postas em prática para salvaguardar as organizações de uma crise sem limites no desenvolvimento do nosso país.

Como a solução aguardada e definitiva do governo e da sociedade civil para o tema educação vem sendo discutida, e ainda não encontrou facilidades políticas e econômicas para sua implementação, a solução pode ser mais de que um paliativo eficiente no contexto.

Antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: A Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. (CHIAVENATO 1999a, p. 32)

Os administradores com visão de negócio quando terminam seus estudos de graduação, sabem que quando recebem seu diploma certamente estão longe da evolução das sistemáticas administrativas, operacionais e da tecnologia de informação, e na contramão da busca de suas excelências e do planejamento de carreira.

Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Para o projeto, salvo exceções, é aplicado uma prova seletiva de acordo com o sistema proposto pela organização e todas as demais etapas de seleção acontecem (Dinâmica, Painel, Entrevista, Exames Médicos). As dinâmicas de grupo serão conduzidas pela área de recursos humanos e terão como objetivo confirmar o perfil dos candidatos. As dinâmicas serão planejadas e distribuídas de acordo com o curso oferecido, perfil dos candidatos e localidade.

Ao final da etapa acima, com sua seleção e classificação do resultado, torna-se importante a participação dos gestores das áreas administrativas e operacionais envolvidas com os líderes do projeto destacados pela área de recursos humanos e consultorias. Estes deverão se reunir para coleta de informações pertinentes de conceituação das competências dos cargos e que deverá ser reproduzida num manual de cargos de cada área de gestão.

Então, após aplicação dos testes psicológicos, aprovação dos candidatos na dinâmica de grupo e nas entrevistas com os gestores, inicia-se a fase de convocação individual dos candidatos.

Pode-se definir basicamente como um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 1992). Segundo Chiavenato (1999, p. 92), “Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”. Ainda segundo o autor (1991, p. 54), “Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento”.

A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode (Chiavenato, 1991):

- Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/triados para a seleção, como a de candidatos / empregados admitidos;
- Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação de suas técnicas.

Treinamento de Pessoal

Com o saldo positivo da economia a expectativa é que as organizações invistam mais em seus negócios o que vai demandar a contratação de profissionais qualificados.

Quando ocorre um recrutamento interno, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 1999), o autor ainda apresenta as vantagens e desvantagens deste método:

- Vantagens: mais econômico para a organização, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da organização em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.
- Desvantagens: pode gerar um conflito de interesses, exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

Chiavenato (1989), "o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da organização".

Essa aprendizagem pode ser através da educação formal ou mesmo através do treinamento. Em uma visão mais prática a competência flui de forma natural unindo-se os conceitos adquiridos na educação formal aos da vida profissional; nada mais completo do que aprender com a experiência profissional. Cabe ainda ressaltar que o homem só é competente no que faz, quando gosta do que faz.

Plano de Cargos e Salários

A questão salarial, os benefícios e plano de carreira e o desenvolvimento profissional devem estar sendo discutidos com o órgão empregador. Os principais itens pesquisados que devem ser analisados antes da assinatura contratual, a saber:

- a) Análise do contexto, momento atual e plano de carreira profissional;
- b) Estudo do ambiente da organização;
- c) Situação financeira da organização;
- d) Posição entre os concorrentes;
- e) Investigar o estilo do perfil do RH, das lideranças e do gestor direto.
- f) Clima emocional da organização;
- g) Perspectivas e oportunidades de carreira;
- h) Salários e benefícios.

Costa (2002) destaca que a empregabilidade tem a ver com saúde profissional, com a facilidade de conseguir rapidamente emprego em qualquer organização, independentemente do momento que vive o mercado em termos de maior ou menor demanda. Ter empregabilidade é ter condições de enxergar oportunidades até nas crises.

Conforme Costa (2002), o cenário da sustentabilidade profissional está delineado de acordo com algumas características:

- Saber lidar com a complexidade;
- Integrar a mudança e o questionamento permanente;
- Possuir pensamento reflexivo e crítico;
- Ter capacidade de sistematização;
- Ser empreendedor, criar oportunidades para si e para os outros;
- Interagir e comunicar bem;

- Buscar a excelência pessoal e a responsabilidade socioambiental em todas as atividades;
- Buscar compreender o mundo e ser agente de mudanças;
- Enfrentar a obsolescência acelerada dos conhecimentos e das competências;
- Saber aprender e desenvolver novas competências;
- Ter autonomia e gerenciar bem o seu tempo;
- Valorizar a diversidade e os espaços plurais no trabalho e na sociedade;
- Ter flexibilidade à mudança;
- Ter preparo emocional para lidar com suas situações de vida.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

Cada função ou cada cargo, dentro de uma empresa, tem seu valor. Esse valor é composto, basicamente, do valor da função em si (em relação às demais áreas da empresa) e do valor da função no mercado.

Para Chiavenato (1997)

“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.”

A partir disso, tem-se a seleção de cargos que integram tarefas e responsabilidades dos trabalhadores, especificando cada afazer. Posteriormente, determina-se à política de salários empregada.

É corriqueiro encontrar uma distorção entre a descrição dos cargos e a função exercida pelos membros da organização. Isso ocorre devido à ausência de uma análise detalhada das funções. Para que isso não ocorra, a descrição dos cargos deve ser feita de forma bem pontual, baseando-se nas reais funções dos funcionários.

Levando em consideração que o estabelecimento dos salários é complexo, sofrendo a interferência de muitas variáveis dentro da organização, pode-se definir o Plano de Cargos e Salários como sendo o gerenciamento eficaz das políticas de remuneração, estrutura e perfis de cargos e planejamento de pessoal dentro das organizações. Através da validação do aspecto de cargos e salários, se torna possível estabelecer um programa de remuneração, fornecendo informações que pertinentes ao desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. Dentre os objetivos desse plano são estabelecidos:

- Prever os recursos humanos;
- Especificar atribuições, deveres e responsabilidades inerentes a cada cargo;
- Definir as peculiaridades dos cargos;
- Estrutura salarial;
- Estímulo, a partir de remunerações, nos empregados, elevando a produtividade.

Com relação aos termos existentes no plano de cargos e salários, Chiavenatto (1997) especifica que uma administração de cargos e salários saudável produz, entre outras, as seguintes vantagens:

- Estrutura de cargos enxuta;
- Menores custos de pessoal;
- Melhor retorno de cada real despendido com salários.

Deve-se concluir que no planejamento e administração de cargos e salários, deve-se dar importância aos elementos, como função, cargo, descrição do cargo, requisitos, valor relativo e absoluto, estrutura de cargos e mercado de trabalho, para que se possa estabelecer de forma coerente a especificidade de cada cargo/função.

Um plano de cargos e salários eficiente e eficaz transmite maior confiabilidade aos funcionários, além da confiabilidade para investimento e obtenção de lucro ao alcançar o objetivo planejado.

Avaliação de Desempenho

Para Chiavenato (2002), um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os beneficiários: o indivíduo, a organização e a comunidade. Com este intuito, a avaliação de desempenho precisa atender às seguintes linhas básicas:

- O processo de avaliação de desempenho não deve cobrir somente o desempenho atual das atividades, como também o alcance de metas e objetivos da organização. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho;
- A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais;
- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.

- A avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficiência e eficácia.

Importante ressaltar que cada organização deve construir seu próprio sistema de avaliação, que mais se adeque às suas necessidades. Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

1. Métodos das escalas gráficas;
2. Método da escolha forçada;
3. Método da pesquisa de campo;
4. Método dos incidentes críticos;
5. Métodos mistos

Quem deve realizar a avaliação de desempenho? Na realização da avaliação de desempenho, cada organização utiliza a técnica que mais se adeque às características da própria organização. Essa gama de alternativas varia desde organizações mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de autoavaliar livremente seu desempenho até outras que, atribuem a responsabilidade ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Desta forma, a avaliação de desempenho na organização pode ficar a cargo da responsabilidade de diversos atores:

- O gerente;
- O indivíduo e o gerente;
- A equipe de trabalho;
- A comissão de avaliação de desempenho;
- O órgão de RH/Gestão de Pessoas; etc.

As mudanças importantes vêm ocorrendo, como a tendência de flexibilização das leis trabalhistas, a escassez de oferta mão de

obra, a quantidade de profissionais que se aposentam comparadas com as vagas oferecidas, e a remuneração pelo desempenho. Portanto essas mudanças se coadunam com o projeto, bem aplicado e assimilado pelas organizações, como a única forma mais objetiva no anseio desenvolvimentista do empreendimento.

Portanto as tendências, sobre a legislação, remuneração e aposentadoria estão em evolução, e o momento exige que a capacidade de pensar esteja em alta no mercado de trabalho, exigindo que a área de recursos humanos esteja preparada para adotar um eficaz projeto desse programa.

Capital Intelectual

Na atual conjuntura da economia mundial, com o advento de novas tecnologias desenvolvidas principalmente nas áreas de comunicação e informática, os setores produtivos e administrativos das empresas foram submetidos a acentuadas adaptações nas estruturas organizacionais, na forma de lidar com os clientes para que pudessem acompanhar a agilidade dos processos, das necessidades e solicitações do mercado. O diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo da era industrial, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram, o grau de satisfação dos clientes, a quantidade de informação gerada e disseminada, dividida. O mundo vivencia uma nova era: a era do conhecimento.

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos, e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais.” (CHIAVENATO 1999a, p. 28).

Toda inovação tecnológica afeta o mercado como um todo, mesmo com o avanço dos negócios, podendo mesmo afetar a estabilidade das organizações e como isso fazendo emergir uma nova safra de valores a ser administrado pela área de recursos humanos.

O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou contas bancárias recheadas, é a base principal de valorização nas organizações de hoje. Quando uma empresa é comprada por um valor superior ao seu valor contábil, essa diferença normalmente consiste em ativos intelectuais – previsões de receitas de patentes, relacionamento com o cliente, valor da marca e etc., além de um prêmio para obtenção do controle gerencial. O conhecimento, material intelectual bruto, transforma-se em capital intelectual, a partir do momento que passa a agregar valor aos produtos/serviços.

O capital intelectual constitui a matéria intelectual utilizada para gerar riqueza, que é o produto do conhecimento. É difícil identificá-lo, distribuí-lo de forma eficaz. Na economia atual compramos e vendemos conhecimento, não são mais os produtos e serviços, puros e simples, nem mesmo os recursos naturais os frutos de renda da economia, mas sim a inteligência, a capacidade mental utilizada para desenvolvê-los. A força muscular, o poder das máquinas e da eletricidade está sendo constantemente substituídos pelo poder do cérebro. O conhecimento pode ser medido e gerenciado para melhorar o desempenho e revelar como gerentes e trabalhadores podem prosperar na era do conhecimento. Todos precisam saber o que fazer com essa nova economia do conhecimento, para tanto gerenciar o capital intelectual dentro das empresas será a porta para o sucesso.

Capital Humano

É a fonte de inovação e renovação. As pessoas geram capital para a empresa através de sua competência, sua atitude e sua

capacidade para inovar. As competências incluem as habilidades e a educação e a atitude se refere às condutas. Porém é finalmente a capacidade de inovar, a que pode gerar mais valor para uma companhia. Tudo isto constitui o que chamamos de capital humano.

Constitui o capital humano o conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos funcionários para realizar as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa. A principal estratégia da empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo o talento humano, que será cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

Estudos demonstram que o Capital Humano é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional. É necessário que as empresas incorporem a Gestão Estratégica do Capital Humano em seu repertório de práticas administrativas para desenvolver seu potencial inovador e atuar competitivamente nos atuais e futuros cenários. A base para manter o desenvolvimento competitivo de uma empresa no mercado está calcada em seus recursos internos, representados pelas diferentes formas de conhecimento. A função estratégica é gerenciar ações para criar e disseminar esse conhecimento dentro da empresa. Neste sentido, se discute as formas pelas quais a gestão do conhecimento pode contribuir para o estabelecimento de uma vantagem competitiva, sustentável, para as empresas. Quando a cultura de uma empresa possui uma preocupação com seus colaboradores, ou seja, capital humano, esta já possui um grande passo com relação aos concorrentes que não valorizam esta variável como sendo importante para a sobrevivência e sucesso da organização.

Gestão do Conhecimento

A maneira de aproveitar melhor o conhecimento é praticar a gestão do conhecimento, que nada mais é do que estimular e

facilitar a troca, e o uso e a criação de conhecimento em toda a organização. Com a gestão do conhecimento, as pessoas são incentivadas a compartilhar aquilo que sabem de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida pode ser acessada pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades a fim de elevar a produtividade da companhia.

Uma maneira mais abrangente para categorizar os recursos da organização é dividindo-os em recursos tangíveis e recursos intangíveis. Essa divisão é amplamente reconhecida na literatura de estratégia empresarial, desde os clássicos trabalhos que fundamentam a visão baseada em recursos (RBV), tais como, Penrose (1968), Wernerfelt (1984). Esses dois tipos de recursos foram definidos do seguinte modo:

- Recursos tangíveis: são aqueles recursos mais facilmente observáveis que geralmente incluem recursos físicos e humanos.
- Recursos intangíveis: são mais difíceis de identificar e quantificar e normalmente incluem recursos relacionados ao conhecimento organizacional.

Barney (2001) ainda propôs duas generalizações que são importantes para a RBV:

- (i) Os recursos são distribuídos heterogeneamente através das firmas;
- (ii) Os recursos não podem ser transferidos sem custos.

Considerando essas duas generalizações, Barney (2001) afirma que recursos que são raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir, podem produzir vantagens competitivas sustentáveis. Portanto, raridade e valor são necessários, mas não suficientes para obter vantagens competitivas.

Do mesmo modo, a não imitação, a não substituição e a não transferência são necessárias, mas também não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva.

Na verdade, a questão central da RBV é a maneira pela qual as empresas diferem e como elas conseguem alcançar e sustentar vantagens competitivas, por meio da exploração de seus recursos.

Existem na literatura alguns aspectos que auxiliam no processo de isolamento dos recursos estratégicos, ou seja, aspectos que permitem o desenvolvimento de mecanismos que tornam os recursos raros e difíceis de serem copiados, a saber:

- a) A questão do valor: se o recurso permitir que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça, esta pode desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva, desde que, além de manter valiosos, a empresa explore esses recursos. Uma forma de identificar recursos valiosos é analisando a cadeia de valor de uma empresa, pois cada etapa da cadeia requer a aplicação e a integração de diferentes recursos, e a análise da cadeia incentiva os gestores a pensarem de forma desagregada nos recursos da organização.
- b) A questão da raridade: para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso, precisa ser controlado por poucos concorrentes, embora essa vantagem seja temporária. Para tanto, a firma deve explorar esse recurso que é considerado valioso e raro.
- c) A questão da imitabilidade: para ser uma fonte de vantagem competitiva e uma força distintiva sustentável, um recurso, além de ser valioso, raro e explorado pela empresa, deve ser difícil de ser copiado. Para tanto, a empresa precisa desenvolver mecanismos que tornem a imitação custosa, como por exemplo, o desenvolvimento de:
 - (i) Condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo;

- (ii) Ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva;
 - (iii) Complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais;
 - e
 - (iv) Patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso.
- d) A questão da organização: para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Para tanto, é necessário desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento.

Convém destacar que a questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo, pois não basta que a empresa tenha recursos valiosos e/ou raros e/ou difíceis de serem copiados.

Um dos desafios para as organizações atualmente é aplicar a gestão do conhecimento de forma alinhada aos negócios, orientada para os objetivos estratégicos. Não adianta implantar a gestão do conhecimento sem pensar em quais resultados se quer atingir. Caso contrário, a gestão do conhecimento gera pouco impacto.

TurnOver

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnOver, está relacionada com a saída de colaboradores de uma organização, que quando excessivo indica que algo está errado com a organização. Chiavenato afirma que:

A rotatividade refere-se ao fluxo de entrada e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser recompensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 87).

Diversos fatores ocasionam a rotatividade dentro de uma organização. As perdas de pessoas podem impactar perdas de conhecimento, capital humano, lucratividade e saúde organizacional.

O alto índice de *turnOver* indica que algo não está indo bem na organização, ou seja, algo precisa ser melhorado a fim de evitar os desligamentos, que gera alterações indesejáveis.

Para alinhamento do conceito de rotatividade de pessoal, fez-se necessário apresentar a forma de cálculo do índice de rotatividade, que é apurado levando em conta as entradas e as saídas das pessoas da organização dentro de um período de tempo pré-determinado.

A perda de colaboradores significa perda de conhecimento, de capital intelectual na organização. Segundo Chiavenato existem dois tipos de desligamentos: o desligamento por iniciativa do funcionário que ocorre quando o colaborador decide por alguma razão desligar-se da organização, e o desligamento por iniciativa da organização que ocorre quando a organização decide por algum motivo desligar o colaborador da organização.

O controle de entrada e saída de pessoal é de suma importância para as organizações, da mesma forma que deve ser controlado estoques, recursos financeiros e etc.

Manter um colaborador na organização é mais barato do que contratar no mercado de trabalho. Portanto, é mais barato para

a empresa manter seus colaboradores motivados e produzindo a pleno vapor do que contratar e colocar em risco sua qualidade e produtividade.

O gerenciamento deste fator é altamente relevante, pois segundo Pomi (2005), os custos com turnOver estão diretamente ligados aos custos da admissão, de desligamento e de reposição de pessoal, bem como aos custos com treinamento de novos funcionários e a queda de produção e qualidade na fase de aprendizagem dos mesmos.

O alto nível da rotatividade nas organizações provoca um tormento na moral,

motivação, satisfação dos colaboradores com o trabalho, o que acaba refletindo no desempenho organizacional. Chiavenato afirma que os custos com a reposição de colaboradores em função da rotatividade estão ligados a custos referentes a recrutamento e seleção, treinamento e desligamentos de pessoal.

Uma das práticas que está se tornando comum nas organizações a fim de minimizar o elevado índice de turnOver é a valorização de talentos melhores salários, treinamento e desenvolvimento, pesquisa de clima organizacional para identificar nível de satisfação dos funcionários e se há bom ambiente de trabalho, são algumas das técnicas usadas a fim de reter talentos.

Terceiro Setor

A existência de uma organização sem fins lucrativos é para “provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade” (DRUCKER, 2001, p. 3), ou seja, o propósito dela é diferente de uma empresa – cujo objetivo é gerar lucro e se manter ou crescer no mercado. A idéia é que a organização sem fins lucrativos possa agregar outros tipos de valores e lute por uma causa, independente de qual seja esta causa.

Há autores que utilizam a nomenclatura “Terceiro Setor” para definir as organizações não-governamentais e sem fins lucrativos. A expressão é uma tradução do inglês, sendo originalmente *third sector*. Pode-se dizer que o Terceiro Setor fundamenta-se em um caráter ideológico, de ordem pública, porém sem vínculos com o governo. Essas organizações buscam atender às necessidades coletivas, com ações voltadas para o bem-estar público. Assim definem Camargo et al. (2001, p. 18):

“A essência do Terceiro Setor reporta-se a um conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não-estatal. Ao mesmo tempo, tem um conteúdo concreto, referente ao conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos, que reúne um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos.”

Terceiro Setor engloba, portanto, associações, fundações, sindicatos, cooperativas, igrejas, ONG’s, entre outras instituições.

Segundo Camargo (2001), o termo ONG, no Brasil, refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las.

Segundo dados do Cadastro de Empresas – CEMPRE – de 2005, existem no Brasil cerca de 338 mil organizações não governamentais sem fins lucrativos, divididas entre: as que são privadas e não integram o aparelho do Estado; as que não distribuem eventuais excedentes; as que são voluntárias; as que possuem capacidade de autogestão; e, as que são institucionalizadas.

Dentro da mesma terminologia que define o que é o Terceiro Setor, temos também o Primeiro Setor, que é formado pelos Governos Executivo, Legislativo e Judiciário, e o Segundo Setor, formado por empresas privadas com fins lucrativos.

A interligação dos três setores é fundamental para os interesses de toda sociedade. Para estarem sempre atuantes, as organizações do Terceiro Setor necessitam de recursos e parcerias, aquelas que não possuem recursos próprios recebem auxílios do governo e de empresas privadas. Além disso, o trabalho do governo é complementado por esta ligação e as empresas privadas têm no Terceiro Setor um espaço aberto para mostrarem as causas que defendem e melhorias que buscam para a sociedade.

O Terceiro Setor propõem um modo bastante singular de se gerar produtos e serviços, pois seu intuito não é gerar lucro e bens particulares e, sim, gerar serviços para consumo coletivo. Embora a instituição possa ser particular, ou seja, criada por agentes de capital privado, toda produção é orientada para o interesse público e não o particular. Essas organizações causam, de certa forma, uma espécie de revolução democrática, valorizando cada vez mais o coletivo e o associativismo. Elas podem recriar as relações entre sociedade e Estado (MARTINS, 1998).

É importante que se analise as organizações não-governamentais sob esta ótica democrática, possibilitando, deste modo, verificar a extensão e a relevância de suas ações. O objetivo é vigorar o direito de todo indivíduo na sociedade, agindo no mesmo sentido do Estado (convergindo a direção destes interesses), porém sem a intervenção do mesmo em suas atividades.

Estudo de Caso

No Brasil e no mundo, existem diversas organizações que fazem parte do Terceiro Setor e estão voltadas para as mais diversas áreas, com os mais diversos âmbitos de atuação. Podem ser entidades beneficentes, associações de minorias, organizações voltadas para o cuidado com o Meio Ambiente, para a inclusão digital e/ou social, para erradicação da fome e da miséria, enfim,

a presença de uma organização do Terceiro Setor no lugar que for deve ser para trazer benefícios, melhorias e também organização para a comunidade local ou global.

A Entidade foco desta pesquisa e estudo trata-se de uma organização não governamental sem fins lucrativos, de administração nacional e direcionada ao ramo esportivo.

A Entidade Esportiva foi fundada há mais de duas décadas por estrangeiros e reconhecida pela organização maior não governamental de direito privado que trabalha na gestão técnica-administrativa do esporte, atuando no desenvolvimento dos esportes olímpicos no Brasil e com autonomia garantida pela Constituição.

Entre suas principais atribuições, estão:

- Discutir, viabilizar e acompanhar a preparação das equipes de atletas;
- Atuando na coordenação e gerenciamento de projetos em torno a modalidade olímpica;
- Investir no desenvolvimento da modalidade olímpica;
- Promover, organizar, dirigir e coordenar ações voltadas para os campeonatos nacionais;
- Apoiar, acompanhar diretamente a preparação dos atletas;
- Promover e organizar campeonatos, com um trabalho apoiado no gerenciamento esportivo.

A entidade estudada é uma associação não governamental, que movimenta uma responsabilidade alta atuando na formação e preparação de atletas a nível nacional e tem como atividade econômica a produção e promoção de eventos esportivos. Sua sede está localizada no Centro da capital do Rio de Janeiro desde o início da sua fundação.

No ano de 2010, devido a desacordos sobre a forma como era gerida a administração interna da instituição, seus federados realizaram uma assembleia para trocarem o líder da organização, e

a fim de desenvolverem a missão de representarem com excelência o esporte olímpico de alto rendimento no Brasil.

Logo em seguida, assumiu o atual presidente da entidade que tem como visão tornar a gestão da entidade reconhecida nacional e internacionalmente. Seus objetivos são reorganizar as práticas sistematizadas no âmbito administrativo, com o intuito de alcançar metas e conquistas, através do adequado gerenciamento dos recursos, técnicas e do quadro de pessoal, formador da força de trabalho.

Acompanhamento

A ideia de fazer um estudo sobre a análise do impacto de turnOver surgiu no ano de 2012, a partir de uma oportunidade de participar do desenvolvimento de um projeto de sustentabilidade, visando captação de recursos para otimização de espaços à ações sociais, de caráter esportivo.

Através do desenvolvimento desse projeto, houve a necessidade de conhecer a história e a gestão local. A primeira visita na organização ocorreu durante o ano de 2012, durante a fase de construção e alinhamento do projeto. Atualmente, a sede da entidade é composta por duas salas, com nove funcionários distribuídos e mais o líder.

Durante o acompanhamento do projeto, observou-se uma alta rotatividade de pessoal e consequentemente, o receio da perda de dados e conhecimentos nos quais os funcionários agregavam e os custos financeiros que essas rescisões geravam à organização.

Em uma conversa com o líder sobre o questionamento do alto índice de turnOver, ele demonstrou seu descontentamento perante a falta de profissionais bem qualificados no mercado de trabalho e o quanto ele achava difícil encontrar um bom profissional com a disposição salarial que a entidade pode oferecer ao empregado.

Observando a necessidade e o desejo do líder da entidade em alcançar bons resultados, em busca de bons funcionários e não conseguindo os captar no mercado, foi proposta a realização desse estudo para a busca de uma solução que otimize o tempo, os custos e o valor agregado principal a ser tratado, o capital intelectual.

Foi possível conhecer um pouco mais sobre as necessidades e tarefas desempenhadas na entidade, durante o acompanhamento desse estudo, no início do ano de 2013.

Em uma visitação, ainda durante o primeiro semestre de 2013, foi apresentado ao líder os questionários, nos quais os funcionários iriam ter que responder, sem necessidade de se identificarem, e o mesmo os entregou pessoalmente para execução da pesquisa.

A reação dos funcionários, perante a entrega dos questionários, foi surpreendente. Eles notaram uma atenção em especial às suas opiniões e avaliações, proporcionando uma possibilidade de crescimento e desenvolvimento ainda maior à organização.

Antes de julho, foram colhidos todos os questionários respondidos e entre outros dados, como a quantidade de empregados admitidos e demitidos desde 2011, ano em que se iniciou a nova gestão. E assim concluiu-se o acompanhamento à entidade estudada.

Perfil dos Funcionários

Os gráficos 1, 2 e 3 apresentam o perfil dos funcionários da entidade. De acordo com o primeiro gráfico, 56% dos funcionários são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino. Deve-se dizer que a porcentagem de mulheres é maior, ou seja, existem mais cargos dentro da organização ocupados por mulheres do que por homens.

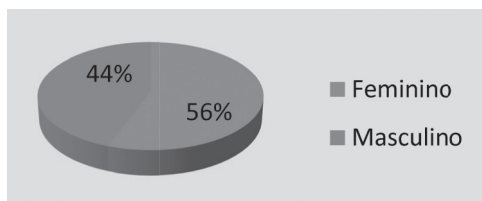


Gráfico 1 – Gênero dos Funcionários

Fonte: Desenvolvida pela autora

O segundo gráfico apresenta o perfil da faixa etária dos funcionários. Observa-se um grupo maior, correspondendo a 67% de pessoas com idade entre “20 a 30 anos”. A organização possui ainda 11% dos funcionários com “menos de 20 anos”, 11% com idade de “41 a 50 anos” e 11% com “mais de 50 anos”, não apresentando funcionários de “31 e 40 anos”.

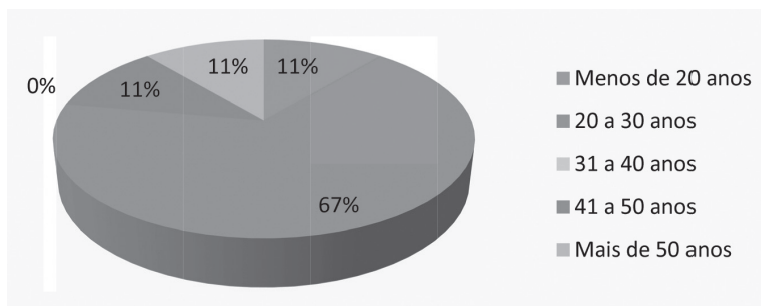


Gráfico 2 – Idade dos Funcionários

Fonte: Desenvolvida pela autora

O terceiro gráfico corresponde aos dados do nível de escolaridade dos funcionários da entidade. Observa-se que 67% dos funcionários, ou seja, a maioria possui “Ensino Superior Completo”. Em seguida vem os funcionários com “Ensino Médio Completo”, correspondendo a 33%. Nenhum dos funcionários apresenta “Especialização” acadêmica para a carreira profissional, “Mestrado” e “Doutorado”.

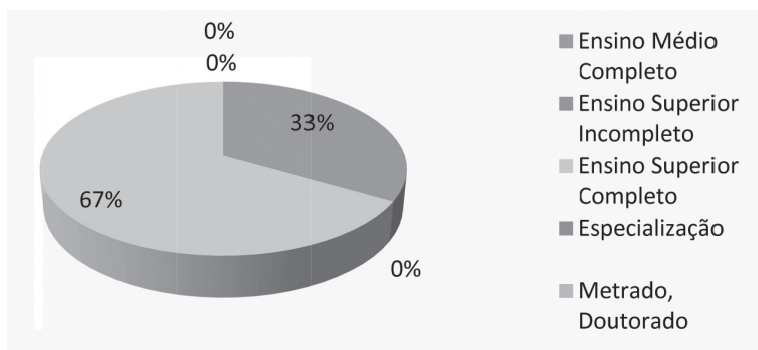


Gráfico 3 – Grau de Escolaridade dos Funcionários

Fonte: Desenvolvida pela autora

De forma geral, deve-se dizer que existe um equilíbrio no perfil dos funcionários da organização no que tange a variação entre o gênero, existe uma variação na considerável no que tange ao grau de escolaridade, e em relação a idade dos funcionários, denota-se que a força de trabalho dominadora compreende o grupo de pessoas com idade de 20 a 30 anos.

Análise e Interpretação de Resultados

O gráfico 4 apresenta o tempo de casa dos funcionários na entidade. Observa-se que 56% dos funcionários, ou seja, o grupo maior dos funcionários, apresenta “menos de 1 ano” de trabalho na instituição. Em seguida, 22% apresenta “entre 1 e 2 anos” de tempo de trabalho, 11% entre “2 e 3 anos”, 11% com “mais de 4 anos” e nenhum funcionário entre “3 e 4 anos” de tempo de trabalho.

Os dados contidos nesse gráfico identifica um domínio de funcionários com tempo muito curto de casa, o que compreende duas dúvidas: a primeira relacionada sobre a existência de gestão do conhecimento dentro da entidade e a segunda, a causa do grupo maior ter menos tempo de trabalho.

A memória de trabalho não garante um armazenamento definitivo de dados na organização, nem permite que os funcionários consigam ter acesso a informação específica.

Os funcionários, por sua vez, representam o capital humano, onde cada vez mais possui impacto no crescimento organizacional e posicionamento no mercado sendo, assim, de todo o interesse é necessário averiguar se há gestão do conhecimento presente na entidade e paralelamente, também identificar a causa da porcentagem maior de trabalhadores terem menos de 1 ano de trabalho.

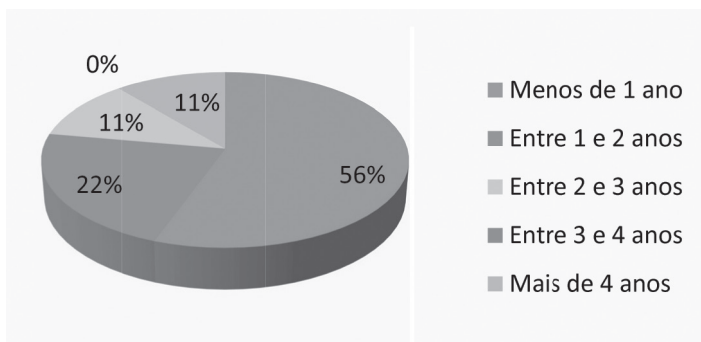


Gráfico 4 – Tempo de Trabalho dos Funcionários

Fonte: Desenvolvida pela autora

O gráfico 5 apresenta os dados correspondentes ao grau de conhecimento que os funcionários detinham sobre suas tarefas, na qual exercem atualmente, nos primeiros meses pós-contratação.

Observa-se uma considerável variação, na qual apenas 11% dos funcionários detinham “Total” conhecimento sobre suas tarefas exercidas. A maioria, representando, 45% dos funcionários, detinha “Quase Total” conhecimento sobre suas tarefas a serem exercidas. Em seguida, 33% detinham “Intermediário” conhecimento e 11% detinha “Baixo” conhecimento.

Esta considerável variação de domínio de tarefas pelos funcionários nos primeiros meses de trabalho implica na he-

situação da técnica de Recrutamento e Contratação aplicada pelo gestor.

Portanto o recrutamento visa contribuir para a manutenção de um quadro de profissionais qualificados e que atendam às necessidades de crescimento e desenvolvimento da empresa.

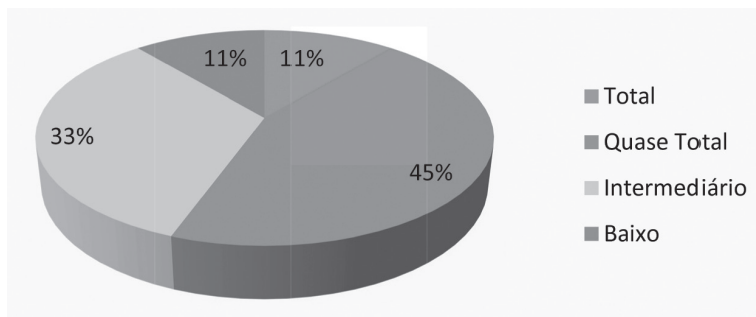


Gráfico 5 – Grau de Conhecimento sobre as tarefas a serem exercidas nos primeiros meses de contratação

Fonte: Desenvolvida pela autora

O gráfico 6 apresenta a frequência com que o funcionário exerce total domínio sobre as tarefas que exercem atualmente. Incrivelmente, observa-se uma semelhança na porcentagem com o gráfico anterior, mantendo os mesmos índices. De acordo com a análise, essa questão destacou 45% dos funcionários, ou seja, a maioria possui “Quase Sempre” total domínio sobre suas tarefas a serem exercidas. Em seguida, 33% dos funcionários “Sempre” possuem domínio sobre suas tarefas. Na sequência, 11% “Às Vezes” possui total domínio sobre suas tarefas e 11% “Nunca” possui domínio sobre suas tarefas.

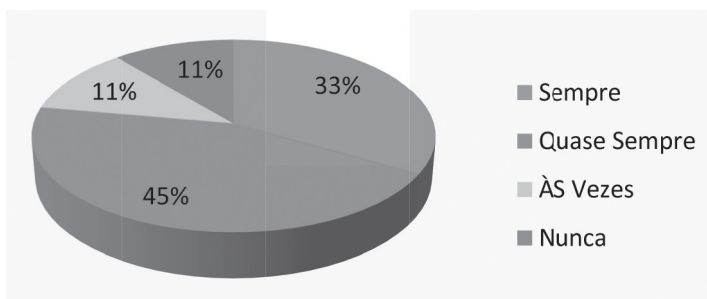


Gráfico 6 – Frequência em que os Funcionários têm total domínio sobre as tarefas exercidas
Fonte: Desenvolvida pela autora

O gráfico 7 apresenta os dados referente ao grau de dificuldade, descritos pelos funcionários, na resolução dos problemas que surgem durante o dia a dia da organização. Novamente observa-se uma conexão com o gráfico anterior. No gráfico abaixo, 67% os funcionários possuem grau de dificuldade “intermediário” para a resolução dos problemas e 33% possui grau de dificuldade considerado “alto” para a solução dos problemas.

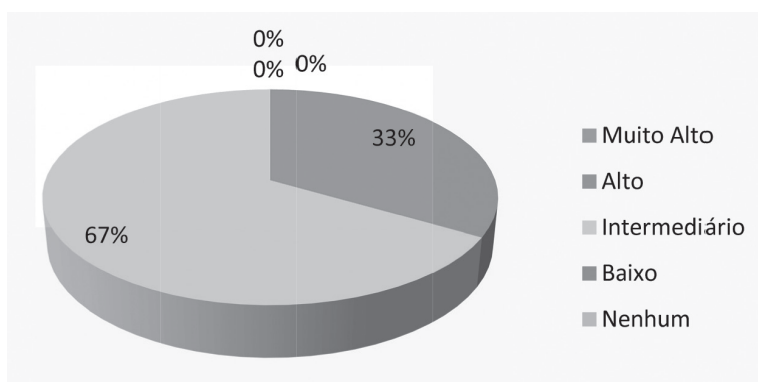


Gráfico 7 – Grau de Dificuldade dos Funcionários para Resolução de Problemas
Fonte: Desenvolvida pela Autora

Os dados apurados nos gráficos 5, 6 e 7 necessitam de atenção por parte dos gestores da organização, porque é constatado determinado grau de dificuldade para combater os problemas surgidos no dia a dia da entidade, tanto no início da contratação, como no evoluir do tempo de trabalho do empregado.

Esta análise não indica bom desempenho, refletindo na qualidade, tanto do serviço, como na qualidade do estabelecimento.

A análise a seguir responde a problemática constatada nos índices anteriores, presentes nos gráficos 6 e 7, relacionada ao domínio de conhecimento e grau de dificuldade enfrentados pelos funcionários.

O gráfico 8 refere-se sobre a oferta de treinamento de conceito e tarefas a serem desempenhadas pelos funcionários. 67% dos funcionários afirmam “Nunca” receber treinamentos pela empresa, enquanto apenas 33% recebem treinamento “Às Vezes”.

O Treinamento, atualmente, além de ser uma das práticas para gestão do conhecimento e aprendizado contínuo, é um fator de garantia de sucesso de uma organização.

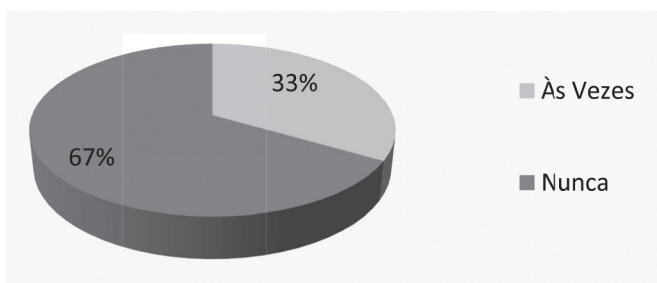


Gráfico 8 – Frequência de Treinamento de Pessoal

Fonte: Desenvolvida pela autora

O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas. Entretanto, os programas de Treinamento

e Desenvolvimento precisam adaptar-se urgentemente, pois a demanda é imediata e diversificada, e cada profissional precisa de informações específicas para o seu trabalho no momento em que este é executado.

As pessoas são o grande diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. São as pessoas que fazem as teorias, os projetos e os processos **tornarem-se resultados**, e para isso acontecer, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento destas pessoas.

O gráfico 9 avalia a existência planos, metas, objetivos e resultados a serem alcançados de forma estruturada por parte da entidade. Nele, os funcionários evidenciam a inexistência dessa estrutura, na qual 67% afirma “Não” existir, 22% afirmam desconhecer sobre a existência de planos, metas, objetivos e resultados a serem alcançados e 11% diz existir “mais ou menos”.

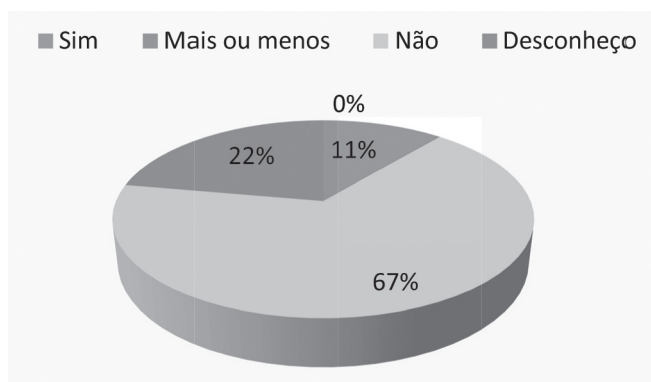


Gráfico 9 – Existência de Plano, Metas, Objetivos e Resultados a serem Alcançados

Fonte: Desenvolvida pela autora

A seguir, no gráfico 10, é visível uma imprecisão quanto a definição de tarefas. O dado abaixo analisado observa se o funcionário considera suas tarefas a serem realizadas bem definidas por parte da Entidade.

Nenhum funcionário afirmou “Sim”. 89%, a grande maioria, afirmaram “Sim, com imprecisão algumas vezes” e 11% afirmaram “Não”.

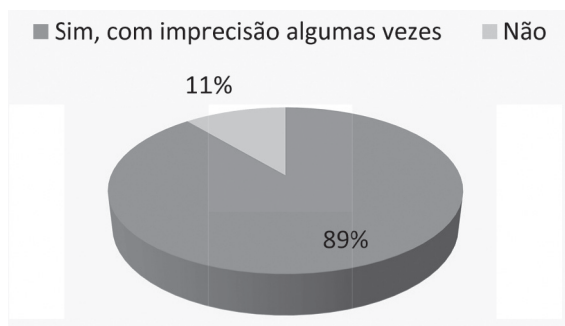


Gráfico 10 – Tarefas bem definidas

Fonte: desenvolvido pela autora

Funcionários e membros da organização devem ter suas funções bem definidas. Para que as atividades cotidianas da entidade fluam bem, com eficiência e prontidão, é fundamental que todas as pessoas conheçam suas atribuições e realmente a exerçam.

De acordo com o gráfico 11, não existe instrumento de avaliação de desempenho dos funcionários. 100% dos funcionários afirmam inexistir esta ferramenta.

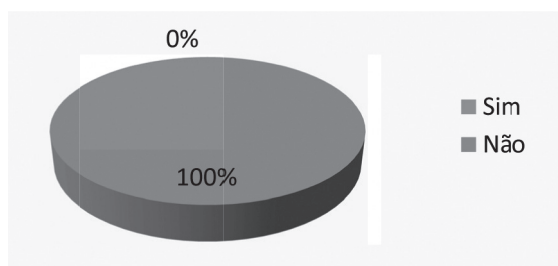


Gráfico 11 – Existência do Instrumento de Avaliação de Desempenho

Fonte: Desenvolvido pela autora

A avaliação de desempenho é uma metodologia muito importante no universo organizacional, pois através dela, avalia-se o desempenho, para saber a forma pela qual as atividades que estão sendo realizadas, corrigir desvios, melhorar a produtividade, criarem momento de diálogo entre avaliado e avaliador, apontar mudanças de comportamento, e em questões técnicas, permitir o funcionário ver a forma pela qual o superior vem enxergando seu trabalho.

O gráfico 12 apresenta a análise da questão se o funcionário consegue cumprir todas suas tarefas dentro da sua carga horária de trabalho. 56% afirmam que conseguem cumprir todas suas tarefas dentro da sua carga horária de trabalho “Às Vezes”, correspondendo a maioria. Em seguida, 33% afirmam “Sim”, que conseguem cumprir e 11% afirmam “Não”.

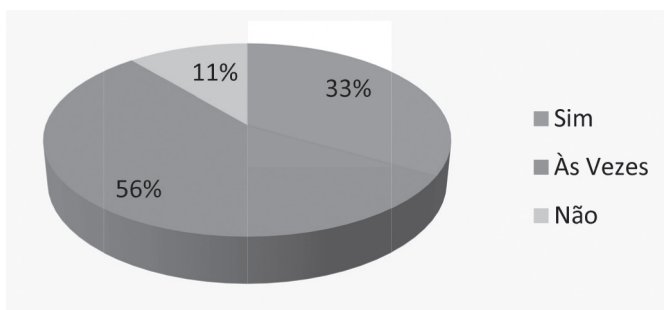


Gráfico 12 – Cumprimento das Tarefas dentro da Carga Horária de Trabalho

Fonte: Desenvolvida pela autora

Apesar de 33% dos funcionários afirmarem que cumprem suas tarefas dentro da carga horária, no gráfico 12, de acordo com o próximo gráfico, pelo menos uma vez por semana, os funcionários cumprem hora extra na organização.

No gráfico 13, observa-se que 34% dos funcionários afirmam realizarem hora-extra “3x por semana”. 22% afirma realizarem

hora-extra “4 vezes por semana”, outros 22% afirmam realizarem hora-extra “2x por semana” e mais 22% afirmam realizarem hora-extra “1x por semana”. Nenhum dos funcionários realizam hora-extra cinco vezes por semana.

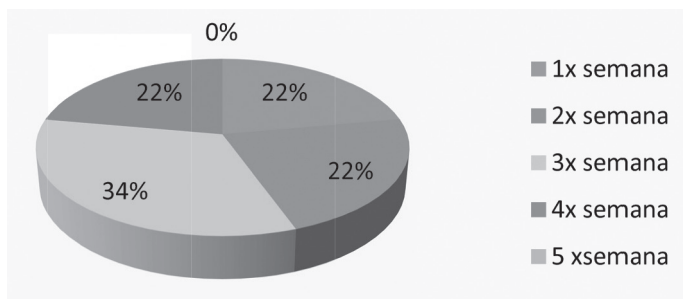


Gráfico 13 - Frequência de dias por semana que se realizam hora extra

Fonte: Desenvolvida pela autora

Esta condição provoca mais uma necessidade de investigação quanto às atribuições distribuídas aos funcionários, já que foi visto na análise dos dados anteriores, como no gráfico 10, que 89% afirmam terem suas tarefas definidas, porém com imprecisão algumas vezes.

É importante acrescentar para análise e interpretação dos dados que a entidade estudada, por se tratar de uma organização não governamental que presta serviços esportivos a nível nacional, costuma promover competições e realizar eventos esportivos aos finais de semana, levando seus funcionários a cumprirem expediente em eventuais finais de semana e feriado.

O Gráfico 14 apresenta o grau de satisfação do funcionário referente a sua atual função. A maioria, correspondendo a 45% dos empregados, afirmam estar “Satisfeitos”. Em seguida, 33% afirmam estar “Muito Satisfeitos”, 11% afirmam estar “Pouco Satisfeito” e 11% afirmam estar “Insatisfeito”.

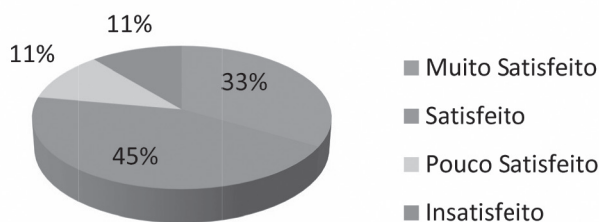


Gráfico 14 – Grau de Satisfação referente a Atual Função

Fonte: Desenvolvida pela autora

Nesse gráfico, deve-se dizer que existe um alto grau de contentamento entre os empregados, visto que 78% dos empregados estão satisfeitos com sua atual função desempenhada, distribuídos entre 33% “Muito Satisfeito” e 45% “Satisfeito”.

O gráfico a seguir, analisa-se o desejo do funcionário em desempenhar tarefas diferentes da sua atual função. 45% afirmam ter esta vontade “Às Vezes”. Em seguida, 33% afirmam “Não” ter esta vontade e 22% afirmam “Sim” ter esta vontade.

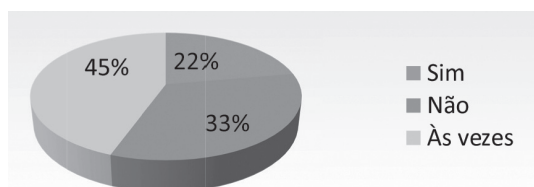


Gráfico 15 – Desejo de Realizar Tarefas Diferentes

Fonte: Desenvolvida pela autora

A análise do gráfico 15 sobre uma perceptível vontade em desempenhar tarefas diferentes da atual, pode ter foco origem no Recrutamento e Contratação do empregado.

Uma contratação errada devido a um ineficaz recrutamento e processo de seleção pode prejudicar a moral e a produtividade de bons empregados.

Esta análise também reflete a importância de treinamentos e desenvolvimentos dos empregados na instituição. Treinamento motiva, enobrece e deixa o funcionário mais feliz para atender bem.

Entre os principais problemas que surgem no dia a dia, os empregados avaliaram os três fatores de causa principais na instituição, conforme o gráfico 16.

De acordo com a análise do gráfico abaixo, os três fatores líderes são: em primeiro lugar, com 22% de votos a falta de um Sistema; em segundo lugar com 19% de votos Demora de feedback por parte de colaboradores pertencentes a própria entidade e em seguida, 19% porta de colaboradores externos a entidade.

A informação é um recurso efetivo inexorável para a organização, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma seletiva. É papel do Sistema de Informação gerenciar e agregar valor à informação e tornar a instituição competitiva em seu segmento. Mas para um bom funcionamento do Sistema são necessário insumos, e estes, podem ser fornecidos por meio de uma arquitetura de informação centrada em suas necessidades, construindo ferramentas flexíveis e simples.

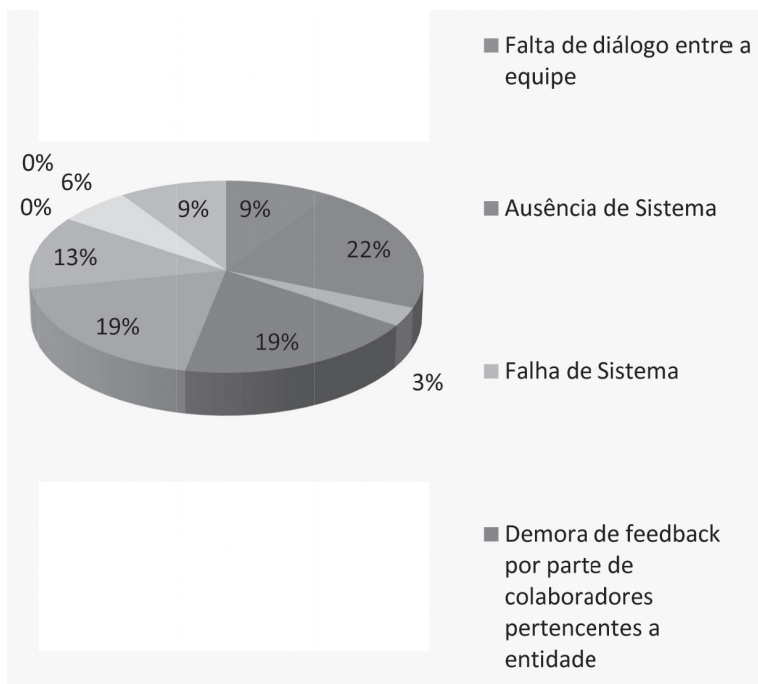


Gráfico 16 – Principais Fatores Causadores de Problemas

Fonte: Desenvolvida pela autora

Explorando o clima organizacional da entidade, no gráfico abaixo, observa-se o nível de realização profissional com o trabalho pelos funcionários: 56% dos funcionários afirmam estar “Mais ou menos Realizado”; 22% afirmam estar “Pouco Realizado”; 11% afirmam estar “Realizado”; 11% afirmam estar “Não Realizado”.

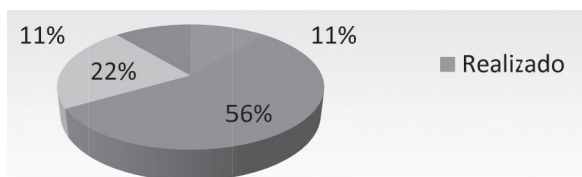


Gráfico 17 - Realização Profissional

Fonte: Desenvolvido pela autora

Perante o clima organizacional, contata-se um excelente relacionamento entre a equipe de trabalho, onde 44% dos empregados afirmam ser “Muito Satisfatório” e 56% afirmam ser “Satisfatório”.

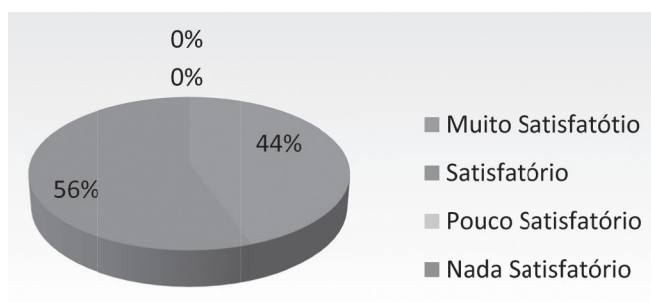


Gráfico 18 – Relacionamento entre a equipe de trabalho

Fonte: Desenvolvida pela autora

De acordo com as análises, o bom relacionamento é visivelmente presente, conforme demonstra o gráfico abaixo, o relacionamento com o gestor superior também foi apurado satisfatório. A maioria dos empregados, representando 67%, afirma ter um relacionamento “Satisfatório” com o gestor superior. 22% afirmam ter um relacionamento “Muito Satisfatório”. Contra apenas 11% que afirmam ser “Pouco Satisfatório”.

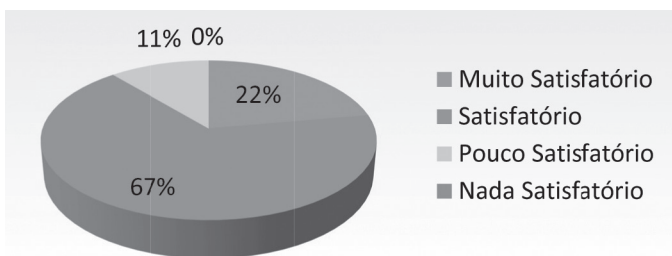


Gráfico 19 – Relacionamento com o Gestor Superior

Fonte: Desenvolvida pela autora

Os empregados também examinaram, em sua opinião, os três maiores motivadores que lhes motivam na busca por aprendizagem e desenvolvimento de competências em seu trabalho. Os três mais votados foram: em primeiro lugar, com 24% dos votos, “Oportunidade de Ascensão Profissional”; em segundo lugar, com 16% dos votos, “Salário” e em terceiro lugar, empatados com 12% de votos estão os motivadores “Metas Desafiadoras” e “Reconhecimento dos Superiores”.

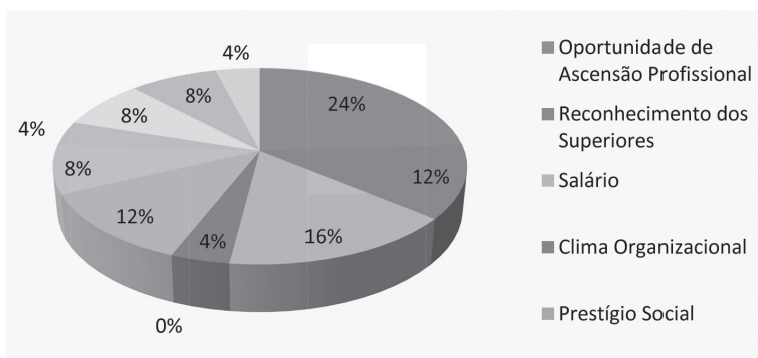


Gráfico 20 – Fatores Motivadores de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências

Fonte: Desenvolvida pela autora

A análise de dados do gráfico 20 reforça a necessidade de um Planejamento Estratégico por parte da entidade para definição de metas, a fim de alcançarem os objetivos e resultados esperados. Em sequência é possível observar também a necessidade da criação da ferramenta de “Avaliação de Desempenho”, conforme índices do gráfico 11, onde se constata a inexistência desse recurso.

A avaliação de Desempenho é responsável também pelo feedback que os funcionários tanto almejam, constatado a análise do gráfico 16.

Os empregados também avaliaram as três ações que consideram mais importantes ao seu gestor empreender no incentivo à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências pelos próprios funcionários.

As três ações principais avaliadas pelos empregados são: em primeiro lugar, com 24% de votos, “Reconhecer o Esforço”; em segundo lugar, com 24% de votos, “Valorizar as Ações e Iniciativas de Competências” e em terceiro lugar, empatados com 16%, estão duas ações, “Valorizar Ideias” e “Estar disposto Colaborar”.



Gráfico 21 – Ações que o Gestor deve Empreender

Fonte: desenvolvida pela autora

Recursos Humanos como Vantagem Competitiva

A importância da área de recursos humanos na formação do comportamento organizacional pelas interações que surgem no ambiente da organização, que pode ser no aspecto individual ou num grupo específico, de acordo com a estrutura hierárquica da organização, Chiavenato (2004, p.5) ensina que, “o comportamento organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. Nota-se que apesar da terminologia, não é a organização quem se comporta, mas os indivíduos que nela trabalham.

A Análise de Resultados resultou na seguinte amplitude de atuação dos Recursos Humanos na Entidade Esportiva:

- Incorporar estratégias às operações e atividades corporativas
- Ações motivacionais alinhadas a contratações, práticas e políticas de desenvolvimento de talentos e lideranças;

- Assegurar entre orientações estratégicas e ações corporativas diárias
- O departamento pode atuar como uma “ouvidoria interna”, apontando inconsistências, e também ajudar a entidade a lidar com situações adversas;
- O departamento também pode funcionar na execução de treinamento de funcionários
- Quando se trata de levantar novos problemas no radar corporativo, a função do departamento de Recursos Humanos é oferecer suporte à implantação do conhecimento;

Além da motivação humana, as atitudes e a liderança possuem importância fundamental. Para que as pessoas se sintam motivadas ou despertadas para algo que gera prazer, há necessidade de modificar alguma atitude comportamental própria, em relação ao contexto ou situação em que vivem e que lhe causa insatisfação.

Portanto, a área de recursos humanos representa a vantagem competitiva esperada pela organização, tanto pelas atitudes proporcionadas à organização e ao indivíduo, como pelo melhor entendimento das relações sociais no ambiente de trabalho. Essas atitudes são reflexos de seus valores de excelência e de sua forma avançada de atuação profissional.

Técnica Coaching

Para o autor Jonh Whitmore (2006, p. 1) “coaching não é uma simples técnica a ser transmitida e aplicada rigidamente em determinadas circunstâncias prescritas. É um modo de gerenciar, de lidar com pessoas, de pensar e de ser”.

O Concise Oxford Dictionary define o verbo coach como “ensinar, treinar, dar dicas a, preparar”. (WHITMORE, 2006, p. 1). O coaching diz respeito ao modo como essas coisas são feitas e ao que é feito. Apresenta resultado em larga escala devido à

relação de apoio entre o coach e a pessoa a quem orienta, e ao meio e estilo de comunicação usados.

O coach e o aprendiz. O que mais caracteriza o coaching é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o coach lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto este aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

E não é apenas para “ajustar” um profissional que a entidade adotaria processo de coaching. Pesquisa realizada pela Right Management Consultants, empresa da Manpower, mostra que apenas 15% das empresas acham que corrigir problemas de comportamento é a principal razão para oferecer coaching para seus funcionários. O motivo maior, para 38% dos entrevistados, é moldar as habilidades de liderança dos funcionários de alto potencial.

Ou seja, no caso da entidade, essa técnica servirá para potencializar a gestão do próprio líder, focando desenvolvimento das pessoas e contribuindo para que estas consigam expandir o seu potencial e conseqüentemente, alavancando a própria organização.

Os líderes atuais devem desenvolver uma visão ampla da organização e seu ambiente, assim como necessitam conhecer o comportamento humano no cenário organizacional. É importante que possam pensar os sistemas de recursos humanos como caminhos para criar uma cultura de apoio ao desenvolvimento das pessoas:

Para a criação de um ambiente de crescimento e aprendizagem, os líderes podem considerar as seguintes fases:

- Adoção de uma cultura de melhoria contínua;
- Incentivo constante ao trabalho em equipe;

- Análise das competência e avaliação das necessidades de desenvolvimento da equipe;
- Oferecimento de oportunidades de desenvolvimento e apoio individual e coletivo;
- Condução de sessões de coaching, orientadas para o sucessos individual e coletivo. (MINOR, 2003).

No processo do coaching a liderança é refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade (ARAÚJO, p. 42, 1999). No papel do líder e no do coach, o poder é pessoal, está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão, dar e receber feedback (elogios ou críticas).

Os resultados conquistados através do alinhamento da adoção da técnica coaching contribuem não só com o crescimento do profissional, mas também com o desenvolvimento da organização. A Revista Recursos Humanos para Executivos relatou que o coaching aplicado em mais de 50% dos 761 colaboradores teve aceitação de 90% dos agentes. Além disso, os que passaram pelo processo de coaching receberam promoção com mais frequência em comparativo com os que não passaram pelo processo.

Ao utilizar os elementos do coach em sua prática gerencial, o gestor se torna mais atento na tomada de decisão, devendo evitar, dessa forma, o alto índice de turnOver na entidade.

À medida que ocorrem as interações, os resultados aparecem. Assim, torna-se possível trabalhar com pessoas para que se desenvolvam, com o objetivo de colaborar com a instituição a que pertencem, e com isso a organização passa por impactos positivos de crescimento e melhoria de desempenho. Ainda que não garanta a exata dimensão de melhoria de desempenho e o desenvolvimento de pessoas e de equipes, a metodologia do coach certamente

causa bons impactos na prática gerencial, o que somente pode ser observado com sua aplicação.

Tecnologia X Gestão do Conhecimento

A Análise de Resultados da pesquisa, de acordo com os questionários realizados na entidade e os dados estatísticos desenvolvidos, conclui que fator principal causador de problemas na entidade é ausência de sistema.

Gerir conhecimento é garantir que a inteligência produzida pela empresa não seja jogada fora quando as pessoas se desligam dela. Dessa forma, torna-se necessária a implementação de um sistema de gestão de conhecimento num ambiente informacional controlado, ou seja, organizado e coerente com os objetivos estratégicos desejados.

Com a proposta de implantação da Tecnologia da Informação, na entidade esportiva, a Gestão do Conhecimento irá receber um grande impulso, melhorando processos, ligando fontes e usuários, criando todo um cenário favorável ao seu crescimento, ou seja, ganhando um forte aliado.

A inserção da tecnologia poderia ser dar através de ferramentas de apoio ao desenvolvimento da gestão, redes facilitando o acesso às informações, maior compartilhamento de informações, acesso rápido e simples, etc. Diversas formas de tecnologia, que potencializaria o aprendizado, tanto individual quanto coletivo e das suas bases de conhecimento e agregaria valor maior a manutenção do capital intelectual da instituição.

Sendo assim, a implantação da gestão da informação dessa organização pode ser caracterizada como um processo composto por um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como a empresa obtém, distribui e utiliza a informação e o conhecimento. Utilizando os conceitos, segundo Davenport

(1998), que ao definir o gerenciamento da informação como um processo, torna-se possível sua mensuração e seu aperfeiçoamento, além de uma abordagem interfuncional, englobando métodos, ferramentas e técnicas de uma variedade de funções da empresa orientadas para a informação.

Dessa forma, propõe um processo genérico, composto de quatro passos, a saber: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização de informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa de campo, no estudo de caso, a finalidade desde projeto foi atingida através da análise quantitativa dos dados realizados primeiramente pelo acompanhamento pessoal do trabalho dos funcionários ao longo do ano de 2012 e posteriormente, no primeiro semestre de 2013, a realização de questionários com perguntas mistas, inclusive para aprofundar o conhecimento do clima organizacional local.

A partir das opiniões dos colaboradores quanto às perspectivas profissionais desenvolvidas pela entidade, foi descrito como os funcionários veem de forma geral a organização em que trabalham. Quanto à questão do grau de conhecimento que os funcionários detinham nos primeiros meses de contratação e a frequência com que os mesmo possuem total domínio de conhecimento nas tarefas em que desempenham atualmente, existe equivalência nos dados estatísticos, no qual consistem resultados entre total e baixo domínio.

Constatou-se que não há um departamento estratégico de Recursos Humanos atuando no desenvolvimento do quadro de pessoal, como a ausência do instrumento de Avaliação de Desempenho e treinamento. Também foi constatado como principal gerador de falhas, a inexistência de uma ferramenta de sistema tecnológico, que possa armazenar, compartilhar e otimizar dados

e informações, em busca da Gestão do Conhecimento da entidade. Tais considerações explicam o resultado da análise do grau de dificuldade no desempenho das tarefas, oscilando entre intermediário e alto.

Todavia, o estudo revela que os funcionários possuem uma relação bastante satisfatória com o líder e apresentam bom índice de satisfação referente a atual função em que estão responsáveis.

Para tanto, recomenda-se como pesquisa futura, o aprofundamento, quanto aos fatores ligados aos aspectos subjetivos da gestão do conhecimento, otimizando a força de trabalho, através de treinamentos adeptos, e um sistema conveniente e facilitador da gestão, sem necessitar ter altos custos de contratações e desperdícios com recursos diversos.

Concluiu-se que este estudo foi relevante, pois permitiu identificar o impacto técnico da rotatividade de pessoal na entidade, que são a perda do capital intelectual, mais precisamente o capital humano, que consistem nos ativos intangíveis, representando a inteligência da organização e também identificar a melhor proposta de solução cabível ao cenário da entidade: a técnica coaching e junto, a instalação de um sistema tecnológico responsável pelas informações e dados, competindo no desenvolvimento da gestão do conhecimento, paralelamente a atuação dos Recursos Humanos da entidade.

Ainda pode-se concluir que a técnica coaching também tem como intenção o resgate dos valores e das relações humanas saudáveis que objetivarão, numa primeira etapa, a almejada posição de excelência profissional, e num segunda etapa, a empregabilidade do colaborador num ambiente do terceiro setor em crescente expansão.

Referências

ARAÚJO, A. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

BACHKIROVA, T. Role of coaching psychology in defining boundaries between counselling and coaching. In: PALMER, S.; WHYBROW, A. (Eds.). **Handbook of coaching psychology: a guide for practitioners**. New York: Routledge. 2008..

BARDAGI, M. P.; PARADISO, A. C. Competências do orientador profissional: uma proposta brasileira com vista à formação e certificação. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 8, n. 1, p. 87-93, jun. 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 352 p.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: a estratégia clínica**. São Paulo: Martins Fontes, 1995. 221 p.

BOOZ & COMPANY. **The 2012 chief executive study**. Disponível em: <http://www.booz.com/global/home/what-we-think/chief-executive-study>..

CERTO, C. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 2002. 742 p.

COELHO, Simone de Castro Tavares. Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

COSTA, Nelson Eduardo Pereira da. **Marketing pessoal**. Rio de Janeiro: Editora AB, 2002. 230 p.

DAVENPORT, T. Ecologia da informação. 6.ed. São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996. 172 p.

ERNESTO-DA-SILVA, C. R. Ensaio - Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 2, p. 299-309, jul./dez., 2010.

FERNANDES, Rubem César. Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, executivo e coach**. 2008. Dissertação (Mestrado não publicada) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

GALLWEY, W. T. **O jogo interior de tênis**. São Paulo: Texto Novo, 2004. 150 p.

GIANNETTI, Eduardo da Fonseca. Vícios privados, benefícios públicos. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. 243 p.

KRAM, K. E.; ISABELA, L. A. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 110-132. 1985.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. S.P: Nobel, 2007.

LODI, João Bosco. Recrutamento de Pessoal. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de aprendizagem: **educação continuada e a empresa do futuro.** 2ª. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, C. R. **Psicologia do comportamento vocacional:** contribuição para o estudo da psicologia do comportamento vocacional. São Paulo: EPU, 1978. 142 p.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. Na malha da rede: **os impactos íntimos da internet.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, A. M. B. **O profissional de recursos humanos diante da empregabilidade:** desconhecimento e acomodação. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC. 1999.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1968.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). **Gráfico do Rendimento médio por tempo de serviço.** 2000. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp>. Acesso em 06/06/2013.

SALGUES, L. J. V. **Processos de mentoria nas organizações em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA Executivo da Universidade Federal de Pernambuco.** 2004. Dissertação (Mestrado não publicada) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFP, 2004.

SANTOS, O. B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional.** 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1973. 230 p.

SHEA, G. F. **Mentoring**: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 104 p.

SHERVINGTON, M. **Coaching integral**: Além do desenvolvimento pessoal. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 181p.

SOARES, D. H. P. ET al. A orientação profissional nas empresas francesas e seu paralelo no Brasil: Questões para o orientador profissional brasileiro. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 7, n. 3, p. 7-27, jul. 2007.

SOARES, D. H. P. **O que é escolha profissional**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

STÉFANO, R. D. **O líder-coach**: líderes criando líderes. R.J. Qualitymark, 2005.

A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA *LEAN MANUFACTURING* NA OBTENÇÃO DE MELHORIAS DE UM PROCESSO LOGÍSTICO

Luiz Claudio Morais Ferreira

Paula de Souza Martins Costa

Miriam Carmen Maciel da Nobrega Pacheco

Alexandre Ali Guimarães

A principal razão que leva as pessoas a enfrentar dificuldades financeiras é que passam anos na escola sem aprender nada sobre dinheiro... O resultado são pessoas que precisam trabalhar pelo dinheiro... mas nunca aprenderam a fazer o dinheiro trabalhar para elas.

Robert T. Kiyosaki

Introdução

O propósito deste projeto é demonstrar, de uma forma estruturada, como a adoção e execução da Metodologia *Lean Manufacturing* na Logística representa processos mais eficazes e com menores custos. Apresentaremos conceitos logísticos comumente utilizados no mercado em geral. Além disso, abordaremos a Metodologia *Lean Manufacturing* apresentando seu histórico e as ferramentas que a Metodologia utiliza para melhorar processos.

Parte do projeto será dedicado a demonstrar a abrangência da Logística Empresarial e de que forma o investimento em Centros de Distribuição traz ganho de escala para uma empresa aumentando assim seu poder de barganha junto a clientes e fornecedores. Demonstraremos também como a gestão de estoques contribui com políticas que diminuam o Capital Empregado em estoques sem reduzir, entretanto, o Nível de Serviço oferecido aos clientes. Em outro tópico abordaremos de que forma através

da Previsão de Demanda as empresas melhoram índices como *Stock Out* (falta de estoque) ou *Stock Over* (excesso de estoque). A Logística em geral contribui para tornar mais eficiente o grande desafio das empresas de fazer com que seus produtos cheguem da forma correta, na quantidade desejada e ao menor custo possível ao consumidor final.

A mensuração da qualidade do serviço logístico é uma constante dentro das empresas. São avaliadas inúmeras dimensões dos serviços prestados aos clientes, por isso a melhora da eficiência e a menor variabilidade dos processos dentro da logística são perseguidas constantemente. Nesse contexto demonstraremos de que forma a Metodologia *Lean Manufacturing* contribui para tornar mais eficientes os processos logísticos. Contextualizaremos o *Lean Manufacturing* historicamente no que diz respeito ao seu desenvolvimento, após serão apresentados conceitos primordiais para a sustentação da Metodologia como estratégia de negócio e finalmente apresentaremos as ferramentas utilizadas na prática dentro das empresas.

Logística - Conceitos e abrangência da Logística

De acordo com Ballou (1993), a logística empresarial estuda como a administração provê melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem, que visam facilitar o fluxo de produtos. A logística é um assunto vital, é um fato econômico que tanto os recursos quanto os seus consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica. Além disso, os consumidores não residem, se é que alguma vez o fizeram, próximo de onde os bens ou produtos estão localizados. Este é o problema enfrentado pela logística: diminuir o hiato entre a produção e a demanda,

de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

A concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços, com a finalidade de administrá-las de forma coletiva, é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas. Hoje, as empresas devem realizar essas mesmas atividades como uma parte essencial de seus negócios, a fim de prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam. Entretanto, a administração de empresas nem sempre se preocupou em focalizar o controle e a coordenação coletiva de todas as atividades logísticas.

Somente nos últimos anos é que ganhos substanciais nos custos foram conseguidos graças à coordenação cuidadosa destas atividades. Os ganhos potenciais resultantes de se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de importância vital para uma grande variedade de empresas.

Campos (2000) afirma que a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor. Assim, dentro do espírito da empresa moderna, o básico da atividade logística é o atendimento ao cliente. De fato, ela começa no instante em que o cliente resolve transformar um desejo em realidade.

Atihe (2004) analisa a logística nos dias atuais e ressalta que há tempos o ajuste dos processos logísticos internos e entre parceiros da cadeia de distribuição resulta em melhorias nos níveis de serviço e, conseqüentemente, gera a fidelização do cliente e aumento de vendas. Esse caminho começa a ser percorrido pelas empresas no Brasil, sobretudo por aqueles conscientes da contribuição estratégica da logística para as organizações se destacarem

num cenário competitivo. Afinal, a logística gera problemas ou oportunidades, dependendo da forma como é trabalhada pelas companhias.

Para o produto chegar no varejo, ele passa antes por vários elos da cadeia de abastecimento (fornecedores de insumos, indústria, transportadores e operadores logísticos, atacado/distribuidor, transportadoras operadores logísticos e, finalmente, o cliente varejista).

Portanto, as logísticas dessas empresas têm de estar afinadas não só individualmente, mas também entre os parceiros da cadeia, reforça Atihe (2004). É o *Supply Chain Management*, ou o gerenciamento da cadeia de abastecimento, pois não faz sentido falar de logística levando-se em consideração somente o que se passa dentro de cada empresa, é preciso entender a trabalhar a logística entre as empresas.

De acordo com Fleury (1998), a logística no Brasil está passando por um período de extraordinárias mudanças. Pode-se afirmar que estamos no limiar de uma revolução, tanto em termos das práticas empresariais, quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações, que são os elementos fundamentais para a existência de uma logística moderna. Para as empresas que aqui operam, é um período de riscos e oportunidades. Riscos devido às enormes mudanças que precisam ser implementadas, e oportunidades, devido aos enormes espaços para melhorias de qualidade dos serviços e aumento de produtividade, fundamentais para a competitividade empresarial. Apesar de amplo, o movimento de mudanças é ainda recente. Há alguns anos atrás, a logística era o elo perdido da modernização empresarial no Brasil. A explosão do comércio internacional, a estabilização econômica produzida pelo Real e as privatizações da infra-estrutura são os fatores que estão impulsionando este processo de mudanças.

O rápido crescimento do comércio internacional e, principalmente, das importações, gerou uma enorme demanda por logística internacional, uma área para a qual o país nunca havia se preparado adequadamente tanto em termos burocráticos, quanto de infra-estrutura e práticas empresariais. Por outro lado, o fim do processo inflacionário induziu a uma das mais importantes mudanças na prática da logística empresarial, ou seja, o crescente movimento de cooperação entre clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos dentro do conceito de *Supply Chain Management*. Antes da estabilização econômica, as contínuas mudanças de preço causadas pela inflação criavam enormes incentivos para prática especulativas no processo de compras, o que tornava impossível qualquer tentativa de integração na cadeia de suprimentos. O processo especulativo gerava também enormes ineficiências na utilização de ativos pela necessidade de dimensionar os recursos para o pico da demanda mensal gerada pelo processo de concentração das compras no final do mês.

Fleury (1998) afirma que no nível empresarial, o processo de modernização vem sendo liderado por dois segmentos industriais, o automobilístico e o grande varejo. Nos últimos anos, todas as montadoras de automóveis até então aqui instaladas, haviam feito mudanças radicais em suas políticas de suprimento, passando a combinar compras internacionais com as locais baseadas no sistema *just-in-time*. Estas mudanças implicaram numa forte demanda por uma logística mais eficiente e sofisticada. Para tanto, as montadoras vêm atraindo para o país empresas internacionais de prestação de serviços logísticos conhecidas por sua excelência operacional. Como consequência, verifica-se um crescente movimento de alianças entre empresas de logística locais e as internacionais, com um claro efeito modernizante sobre as primeiras.

Bowersox e Closs (2001, p.19) enfatizam que “A logística é singular: nunca pára! Está ocorrendo em todo o mundo, 24 horas

por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano. Poucas áreas de operações envolvem a complexidade ou abrangem o escopo geográfico característicos da logística”.

Bowersox e Closs (2001). Eles afirmam também que a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas áreas que envolvem o trabalho logístico oferecem ampla variedade de tarefas estimulantes. Essas tarefas combinadas tornam o gerenciamento integrado da logística uma profissão desafiante e compensadora. Ainda que, segundo Bowersox e Closs (2001, p.13), “Nas últimas quatro décadas, a logística empresarial, como disciplina, avançou do depósito e do pátio de expedição para a alta administração de grandes empresas globalizadas”.

Evolução da Logística

De acordo com Ching (2001), atualmente, a logística empresarial é um ramo deslumbrante e em desenvolvimento, uma das mais importantes ferramentas para os administradores atuais, não sendo assim há 20 anos. Para todos os fins, a prática moderna da logística empresarial forma uma nova disciplina, o que não quer dizer que as atividades necessárias de transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos sejam novidades.

O tratamento das atividades logísticas nas empresas é classificado em várias fases de acordo com o grau de inter-relação existente entre os diversos agentes da cadeia. Esse relacionamento inicia-se na fase em que a empresa trata os problemas logísticos somente em sua óptica interna, passa em seguida pelos primeiros passos rumo à integração empresa-cliente, progride e atinge a fase da logística integrada.

A análise das tendências atuais de algumas empresas líderes permite antevê, numa fase futura, a procura de um tratamento

logístico integrado e mais ajustado a todo o canal logístico. Esse tratamento tem sido denominado logística interempresarial.

Ching (2001) afirma que a logística permaneceu em seu estado latente até cerca de 1950, não havendo uma filosofia dominante para conduzi-la. Nessa época, a empresa dividia as atividades-chave da logística sob responsabilidade de diferentes áreas. Geralmente, o transporte estava sob o comando da gerência de produção; os estoques eram responsabilidade de marketing, finanças ou produção e o processamento de pedidos controlado por finanças ou produção. Isto causava conflitos de objetivos e responsabilidades para as atividades logísticas.

Começaram, então, a aparecer alguns pioneiros segundo Ching (2001), tais como Arch Shaw e Fred Clark, que identificaram a natureza da distribuição física e a forma como ela discorria da criação de demanda no marketing. Muitos dos conceitos logísticos utilizados atualmente são provenientes da logística militar da Segunda Guerra Mundial; infelizmente, somente depois de muito tempo é que esse exemplo militar conseguiu influenciar as atividades logísticas das empresas comerciais. Em meados de 1945, algumas delas já tinham realocado transporte e armazenagem de produtos acabados sob supervisão de um único gerente.

Bowersox e Closs (2001, p.27) ressaltam que “Antes da década de 50, as empresas executavam, normalmente, a atividade logística de maneira puramente funcional. Não existia nenhum conceito ou uma teoria formal de logística integrada”.

De acordo com Bowersox e Closs (2001), a falta de atenção dada à logística durante a evolução do conceito de marketing é atribuída a três importantes fatores. Primeiro, antes da grande difusão dos computadores e de técnicas quantitativas, não havia nenhum motivo para se acreditar que funções logísticas pudessem ser integradas ou que essa integração de funções pudesse aprimorar o desempenho total. Nas décadas seguintes, começaram

a ocorrer mudanças nas práticas de gerenciamento logístico. Era claramente perceptível a presença da emergente tecnologia de informação no terreno fértil da logística. Os primeiros aplicativos de computador e as primeiras técnicas quantitativas concentravam-se no aperfeiçoamento do desempenho de funções logísticas específicas, como o processamento de pedidos, previsões, controle de estoque, transporte etc. O que despertou o interesse pela integração entre funções foi o significativo potencial de melhorias. Um segundo importante fator que contribuiu para as abrangentes mudanças foi o ambiente econômico volátil. A contínua pressão no sentido de elevar os lucros, que teve início em meados da década de 50, em conjunto com condições de mercado instáveis, continuou durante a década de 90. Atualmente, essa pressão por lucro tem se refletido numa preocupação gerencial com a contenção e a redução de custos. A logística continua sendo uma área relativamente inexplorada em termos de produtividade. Assim, a combinação entre tecnologia e pressão econômica, na década de 50, resultou numa transformação na prática logística que continua até hoje. Um terceiro obstáculo à ampla adoção da logística integrada foi a dificuldade de quantificar o retorno sobre o investimento que poderia ser obtido. Os problemas de quantificação resultaram, em parte, da dificuldade de a administração entender o real custo de estoque. Em face dos procedimentos formais da contabilidade, era difícil estimar o retorno financeiro obtido através da redução do investimento em estoque ou quantificar o valor de um melhor serviço ao cliente. Ou seja, vários profissionais de logística enfrentaram sérias dificuldades para conquistar adeptos para a idéia de uma integração logística, entre executivos mais antigos, cuja formação estava fundamentada em procedimentos tradicionais de contabilidade e de administração funcional.

Ching (2001) aponta que entre as décadas de 50 e 70, com um ambiente voltado para novidades na área administrativa,

realmente houve a decolagem da teoria e prática da logística. Contudo, estabelecido nas instituições educacionais e orientando as empresas, o tema da logística não estava satisfazendo plenamente aos professores de Administração e Marketing. Os professores de marketing alertavam que as empresas estavam muito mais interessadas na compra e venda do que na distribuição física, a qual era subestimada e colocada de lado como algo em importância. Já os professores de administração chamavam as atividades de distribuição de áreas de negócios infelizmente mais desprezados e mais promissores na América.

Muito tempo depois é que se percebeu um fato primordial para a transformação da logística empresarial em uma disciplina, um estudo orientado para fixar qual o papel que o transporte aéreo desempenharia na distribuição física. Por meio desse estudo, verificou-se que o alto custo do transporte aéreo não impedia o uso desse serviço, mas que o ponto forte para sua aprovação seria seu menor custo total, proporcionado pela soma das taxas do frete aéreo e pelo menos custo em razão da diminuição dos estoques, derivada, por sua vez, da maior velocidade da movimentação por via aérea. Essa compensação de um custo por outro, tornou-se conhecida como conceito do custo total, que se tornou importante argumento para o reagrupamento lógico das atividades nas empresas, além de ajudar e justificar a reorganização das atividades de distribuição.

Ching (2001) ressalta que a partir década de 70, a logística empresarial passou para o estado de semimaturidade, já que os princípios básicos amplamente definidos estavam proporcionando benefícios a empresas. Mesmo assim, a acentuação do mercado ainda era vagarosa, uma vez que as empresas se preocupavam mais com a geração de lucros do que com o controle de custos. Contudo, algumas forças de mudança e eventos influenciaram cada vez mais a logística, como a competição mundial, a falta

de matérias-primas, a súbita elevação de preços do petróleo, o aumento da inflação mundial. Houve mudança da filosofia que passou de estímulo da demanda para melhor gestão dos suprimentos. As funções de logística passaram a ser áreas de interesse à medida que as empresas também começaram a enfrentar o fluxo de mercadorias importadas. Com o aumento dos preços do petróleo, os custos com transporte elevaram-se e, conseqüentemente, o custo de manutenção de estoques. Na década de 70, iniciou-se a flexibilidade dos sistemas de produção, com redução dos tempos de *set up* das máquinas. Tal fato permitiu o atendimento da necessidade emergente de maior diversidade de produtos. Paralelamente, o desenvolvimento acelerado de informática trouxe expressiva contribuição para o aperfeiçoamento dos sistemas logísticos.

A partir da década de 80, o desenvolvimento da logística tornou-se revolucionário em virtude de fatores como: explosão da tecnologia da informática, alterações estruturais surgidas nos negócios e na economia dos países emergentes, formação de blocos econômicos e no fenômeno da globalização, ainda segundo Ching.

Ching (2001) declarou que a logística é entendida como a junção da administração de materiais com a distribuição física. Isto leva a crer que futuramente a produção e a logística se aproximarão cada vez mais não só em conceito, mas também em prática.

Distribuição física - Abrangência da Distribuição Física

Ballou (1993) afirma que a distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com mercadorias que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores. Desde o instante em que a produção é finalizada até o momento no qual o comprador toma posse dela, as mercadorias são responsabilidade da logística, que deve mantê-las no depósito da fábrica e transportá-las

até depósitos locais ou diretamente ao cliente. O profissional de logística deve preocupar-se em garantir a disponibilidade dos produtos requeridos pelos clientes à medida que eles desejam e se isto pode ser feito a um custo razoável.

Administrar a distribuição física no nível tático é utilizar seus recursos. É, sob muitos aspectos, planejamento de curto prazo. Quando uma firma investe em alguma parte de seu sistema de distribuição, como, por exemplo, caminhões, armazéns, dispositivos para transmissão de pedidos ou equipamento de manuseio, surge o problema de utilizar seus equipamentos e facilidades de maneira eficiente. Este é um problema tático. Se os equipamentos de transporte podem movimentar-se sempre completamente carregados, se a área dos armazéns fica sempre totalmente ocupada e se o equipamento de transmissão de pedidos nunca está ocioso, o custo de possuí-los seria mínimo. Dessa forma, com planejamento cuidadoso dos fluxos de distribuição efetuado rotineiramente, seus responsáveis tentam atingir a maior utilização possível.

A administração operacional refere-se às tarefas diárias que o gerente de distribuição e seus subordinados devem desempenhar para garantir que os produtos fluam através do canal de distribuição até o último cliente. Isto inclui atividades como recolher produtos dos estoques armazenados, carregar caminhões para entrega, embalar produtos para carregamento, manter registros dos níveis de inventário, preparar pedidos para ressuprimento de estoques etc. O foco deste aspecto da administração da distribuição é principalmente supervisão e realização das tarefas.

Centro de Distribuição

Christopher (1997) afirma que da mesma maneira que o advento da globalização estimulou as companhias a concentrar a produção em poucas localidades, também houve uma tendência

para a centralização dos estoques. Utilizando o bem conhecido fato estatístico de que a consolidação dos estoques em menos locais pode reduzir substancialmente as necessidades totais dos mesmos, as organizações têm fechado os armazéns centrais e têm concentrado os estoques em Centros Regionais de Distribuição (CRDs) que servem uma área geográfica ampla.

Uma vez que as companhias estenderam suas cadeias de suprimentos internacionalmente, elas se viram forçadas a enfrentar o problema de como estruturar sua organização logística global. Cada um a seu modo, elas chegaram à mesma conclusão, de que na logística global, a eficácia somente será alcançada através da centralização. Em muitos aspectos, isto contradiz a velha sabedoria, a qual afirma que a responsabilidade da tomada de decisão deve ser delegada e descentralizada, pelo menos em nível de unidade estratégica de negócio.

Já Oliveira e Rezende (2003) salientam que a centralização visa reduzir os custos operacionais e financeiros do estoque e ainda melhoram sua administração. Esta pode ser uma tendência, pois as mudanças nas estruturas de logística e distribuição são muito influenciadas pelo comportamento da economia. E atribuem as recentes mudanças na logística às necessidades de cortes de custos impostos pela segunda fase do Plano Real, a partir de 1999; em contrapartida à primeira fase da estabilização da moeda, a partir de 1994, quando ocorreu a expansão dos centros de distribuição.

Aumento do Poder de Barganha e Redução de Preços

O aumento do poder de barganha está intimamente relacionado com o sistema de compras centralizadas, a implantação desse processo é fundamental, pois ao analisar os custos que os fornecedores tem ao entregar produtos loja a loja, percebe-se

que o mesmo é repassado para o preço final do produto. Mas ao mesmo tempo se o franqueador oferecer ao fornecedor a oportunidade de venda para toda a rede, só que entregando em um só local, e emitindo somente uma nota fiscal. Essa pratica também estabelece uma concorrência entre os fornecedores, o que consequentemente acarretará uma queda de preços para toda rede.

O regime de compras centralizadas facilita bastante aos compradores o desenvolvimento de parcerias fornecedores, com a visão de reduzir as margens dos fornecedores e aumentar a margem dos franqueados da rede, tornando assim a aquisição de uma franquia da um otimo negocio.

Atualmente a rede de food service em estudo tem conseguido obter sucesso com a questão de redução de preços, dado que o centro de distribuição e seu regime de compra centralizada permitem sempre que o Departamento de Suprimentos tenham maior poder de barganha junto aos seus fornecedores atuais.

A rede possui uma ferramenta, que ao mesmo tempo em que ajuda a empresa a conseguir arrancar bons preços dos fornecedores, protege a rede de aumentos abusivos em períodos inflacionários.

Semanalmente é feito um acompanhamento de preços de todos os produtos que compõem a cadeia de suprimentos da rede, de maneira a permitir a visualização das flutuações dos preços do mercado.

Todo planejamento estratégico de ações a serem executadas em cima de determinado produto ou fornecedor é baseado nesse acompanhamento semanal, que permite a rede dar diretriz, ou seja, delimitar objetivos de curto, médio e longo prazo.

Armazenamento e Distribuição Própria

De acordo com Ballou (1993), uma empresa adquire meios de transporte pela compra ou pelo aluguel (leasing) de equipamentos.

Nem todos os modais se prestam para o controle próprio. Poucas companhias consideram conveniente comprar ou alugar oleodutos e ferrovias. Outras realmente possuem seus próprios navios e aviões, usados principalmente para a movimentação de carga. Geralmente, a empresa que controla seu próprio transporte é aquela que comanda uma frota própria de caminhões. Uma das principais razões para possuir ou alugar uma frota de veículos é obter menores custos e melhor desempenho na entrega do que seria possível através do uso de transportadoras convencionais. O gerente de tráfego, na maioria das vezes, concentra-se nas decisões de utilização da frota. Melhor utilização traduz-se em menos caminhões e em menores custos operacionais.

Armazenamento e Distribuição Terceirizada

Segundo Ballou (1993), a administração da função de transporte contratada por terceiros é diferente da movimentação realizada por frota própria. Para serviços contratados, a negociação de fretes, a documentação, a auditoria e consolidação de fretes são assuntos relevantes.

De acordo com Ballou (1993, p; 40), pode-se verificar que: Negociar fretes favoráveis com os transportadores é atividade que costuma consumir boa parte do tempo do gerente de tráfego. Fretes publicados por transportadores nunca devem ser considerados como fixos. Muitos deles são valores médios derivados de condições médias. Portanto se o gerente de transporte considera que existe uma condição que favorece as circunstâncias operacionais, este é o caso de solicitar redução nos fretes. Existem pelo menos quatro ocasiões típicas onde fretes menores podem ser negociados com as transportadoras.

Competição. Quando existem diferenças significativas entre os fretes de modais ou serviços de transporte diferentes,

o gerente de tráfego pode usar a ameaça de mudança para outro transportador para obter fretes mais favoráveis. O transportador pode considerar mais conveniente trabalhar com menores margens de lucro para manter o cliente. Entretanto, este método só funciona quando sua empresa tiver boa alavancagem com o transportador e este considerá-la como cliente importante.

Produtos semelhantes. Quando existe diferença nos fretes entre dois produtos essencialmente similares que se movem na mesma rota, podendo inclusive ser o caso do mesmo transportador, o gerente de transporte pode argumentar que seu produto merece ter o mesmo frete. Os produtos devem ser semelhantes em termos de peso, volume, fragilidade e risco. A comparação com produtos similares também pode ser útil quando não existe o frete específico do produto.

Maior volume de carga. O gerente de tráfego pode argumentar que fretes menores podem resultar em maior volume de carga para o transportador, pois a empresa usuária fica mais competitiva. Redução no frete pode ser conseguida se o lucro total para o transportador for maior do que o conseguido com o frete original. Desta forma, tanto a companhia usuária como o transportador beneficiam-se com a diminuição nas taxas de frete.

Grandes volumes. Um dos melhores argumentos para redução de fretes é oferecer para o transportador volume substancial de carga em troca de menores preços. Essa diminuição pode ser justificada com base no maior fluxo transportado entre localizações específicas. O transportador pode conceder a redução se for possível demonstrar que todos os seus custos podem ser cobertos e que isto não criaria problemas com outros clientes, que poderiam desejar o frete reduzido mas que não têm o mesmo volume de tráfego para justificá-lo. (BALLOU, 1993 p. 139-140)

Estoques - Gestão de Estoques

De acordo com Lima (2003) Apesar do processo de melhoria operacional pelo qual tem passado as empresas de classe mundial com reduções significativas nos custos de estoque, estes ainda continuam a ser considerados críticos em muitas destas organizações. Os gerentes de logística e de operações constantemente se deparam com a necessidade de reduzir estoques, sem prejudicar o nível de serviço, tarefa aparentemente impossível por contrariar o ensinamento base da logística, relativo aos *trade-offs* entre os custos das atividades e o nível de serviço.

O estoque se destaca como sendo um item alvo para redução de custos, não apenas pela sua relevância dentro do custo total frente à margem das empresas, mas principalmente, pelo valor imobilizado nesta conta do ativo o que afeta diretamente o retorno sobre o capital dos acionistas.

Enquanto as altas taxas de juros no Brasil pressionam para baixo os níveis de estoque, os problemas relacionados às incertezas da demanda e do fornecimento podem restringir as possibilidades de redução. A diminuição não criteriosa do nível de estoque também interfere negativamente na disponibilidade de produtos, comprometendo as vendas da empresa.

Do ponto de vista da logística, Bowersox e Closs (2001), resumiram que as decisões que envolvem estoques são de alto risco e de alto impacto. O comprometimento com determinado nível de estoque e a subsequente expedição de produtos para mercados, em antecipação a vendas futuras, acarretam várias atividades logísticas. Sem um estoque adequado, a atividade de marketing poderá detectar perdas de vendas e declínio da satisfação dos clientes. Por outro lado, o planejamento de estoque também tem papel crítico para a produção. Falta de matérias primas para linhas de produção ou altera programações da produção, o que,

por sua vez, aumenta os custos e a possibilidade de falta de produto acabado. Além de falta, que prejudica tanto o planejamento de marketing quanto as operações de produção, o estoque excessivo também gera problemas: aumenta custos e reduz a lucratividade, em razão de armazenagem mais longa, imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência. A formulação de políticas de estoque requer o conhecimento do papel do estoque nas áreas de produção e de marketing das empresas. Para compreender a importância atribuída ao estoque, deve-se ter uma visão de magnitude dos ativos nele investidos; em muitas empresas uma proporção significativa dos ativos está aplicada em estoques.

A medida que são adicionados novos produtos, mais estoque é necessário, resultando em investimento cada vez maior. A magnitude do investimento comprometido nessa espécie de ativo e sua proporção, considerando os recursos totais, fazem do estoque uma importante área em termos de custo. A redução de alguns pontos percentuais em recursos comprometidos em estoque resulta em aumento substancial do lucro. Apesar do aumento e da proliferação de produtos, os executivos de logística têm reduzido os níveis do estoque operacional. No entanto, existem ainda muitas oportunidades para melhorar a produtividade do estoque, elas derivam da capacidade que as cadeias de suprimento integradas têm com o intercâmbio de informações e do esforço gerencial para reduzir incertezas na demanda e nos tempos do ciclo de processamento.

A reestruturação de processos na cadeia de suprimento visando à redução de estoque exige profundo conhecimento de seus elementos e de sua dinâmica concluem Bowersox e Closs (2001).

De acordo com Wanke (2000), cada vez mais as empresas buscam garantir disponibilidade de produto ao cliente final com o menor nível de estoque possível. São diversos os fatores que vem determinando este tipo de política.

A diversidade crescente no número de produtos torna mais complexa e trabalhosa a contínua gestão dos níveis de estoque, dos pontos de pedido e dos estoques de segurança. Vale exemplificar o caso das cervejarias brasileiras que até 1985 ofereciam um único sabor (pilsen) numa única embalagem (a garrafa de 600ml) e atualmente oferecem diversos sabores em outros tipos de embalagem.

O elevado custo de oportunidade de capital, reflexo das proibitivas taxas de juros brasileiras, tem tornado a posse e manutenção de estoques cada vez mais caras.

Além dos já citados outros diversos fatores têm influenciado a gestão de estoques na cadeia de suprimentos no sentido de aumentar a eficiência com a qual as empresas operam os processos de movimentação de materiais (transporte, armazenagem e processamento de pedidos). Aumentar a eficiência destes processos, significa, simplesmente, deslocar para baixo a curva de custos unitários de movimentação de materiais, permitindo operar com tamanhos de lotes de ressuprimento menores, sem, no entanto, afetar a disponibilidade de produto desejada pelos clientes finais ou incorrer em aumentos nos custos logísticos totais.

Wanke (2000) destacou dois fatores que tem contribuído substancialmente para a redução dos custos unitários de movimentação de materiais, sejam nas atividades de transporte, de armazenagem ou de processamento de pedidos:

1- A formação de parcerias entre empresas na cadeia de suprimentos, fenômeno verificado inicialmente entre montadoras e fornecedores na indústria automobilística japonesa, tem permitido reduções nos custos de compras através da eliminação de diversas atividades que não agregam valor. Como o objetivo final é o ressuprimento just-in-time de peças e materiais, tarefas como o controle de qualidade no recebimento, licitações e cotações de

preços foram praticamente eliminadas na relação comercial entre empresas, através do estabelecimento de parcerias.

2- Surgimento de Operadores Logísticos: O aparecimento de empresas como a TNT, FedEx, Ryder e diversas outras, que vêm assumindo um destaque cada vez maior na cadeia de suprimentos, oferece a possibilidade para redução nos custos unitários de movimentação de produtos entre empresas. Isto ocorre por que estas empresas possuem Know How, economias de escala e foco em diversas operações logísticas relacionadas com a movimentação de materiais e o transporte. Por exemplo, é bastante comum um operador logístico consolidar carregamentos fracionados de diversas empresas de modo a completar uma carreta, tornando possível a diluição dos custos fixos deste transporte por uma base maior de rateio.

As quatro decisões fundamentais para a formalização de uma política de estoques nas empresas segundo Wanke (2000) são: Onde localizar os estoques na cadeia de suprimentos? Esta decisão é referente à centralização ou à descentralização dos mesmos.

Quando pedir o ressuprimento? Nesta decisão busca-se determinar se a empresa vai seguir ou não a metodologia sugerida pelo ponto de pedido.

Quanto manter em estoques de segurança? Ao calcular o estoque de segurança como função das variabilidades na demanda e no lead-time de ressuprimento, as empresas devem determinar se é possível reduzi-lo sem prejuízo para os níveis de disponibilidade de produto exigidos pelo mercado.

Quanto pedir? Busca-se determinar se é mais adequado para uma empresa adotar a metodologia do lote econômico de compras ou implementar um regime de ressuprimento just-in-time.

No caso de uma rede de food service, além da dificuldade de ter que operar com uma margem pequena de lucro, podemos

dizer que quase no breakeven, o custo do excesso é extremamente prejudicial a sua saúde financeira.

O papel do Estoque de Segurança

Lima (2003) analisa a relação entre o custo do excesso e o custo da falta da seguinte forma, o custo do excesso considera os custos referentes à sobra de uma unidade em estoque, por isto é equivalente ao custo de manter um item em estoque. Já o custo da falta corresponde ao caso inverso, sendo equivalente ao custo da venda perdida.

O *trade-off* entre o custo do excesso e o custo da falta é chave para parametrização de qualquer modelo de gestão de estoque, independente do método adotado. Quanto maior for o custo de excesso de um produto em relação ao custo da falta, menor deve ser o estoque de segurança para atender as possíveis variações de vendas e falhas de suprimento ou de produção.

Em contrapartida, quanto menor for o custo do excesso em relação ao custo da falta, maior deve ser o estoque de segurança do produto para se prevenir das possíveis incertezas. Como resultado desta relação à meta de disponibilidade de produto deve variar de acordo com a relação entre o custo unitário financeiro de estoque e a margem de contribuição unitária do produto.

Em relação ao Custo da Venda Perdida, Lima (2003) aborda da seguinte forma, a perda de venda devido à falta de produto para atender a demanda prejudica uma das principais dimensões do serviço logístico, a disponibilidade. Entre a série de complicações decorrentes da falta de produto pode-se destacar o resultado negativo para marca e a perda de fidelidade dos clientes, que acabam recorrendo a outras marcas e produtos substitutos. Este resultado seria avaliado como um possível custo da venda perdida, mas isto exigiria uma parcela de arbítrio na sua mensuração.

Uma maneira conservadora de avaliar este custo, desconsiderando as questões relativas à imagem da marca e a fidelidade do cliente, é avaliar exclusivamente o prejuízo relativo a não venda do produto pela sua indisponibilidade.

Já Garcia (2001) atenta para outros fatores que compõem o assunto, ele afirma que erros de previsão de demanda, atrasos no ressuprimento de materiais, rendimento da produção abaixo do esperado. Estes são problemas comuns que fazem parte do dia a dia do profissional de logística. Para lidar com essas incertezas, presentes em praticamente todos os processos logísticos, podem ser utilizados estoques de segurança. Porém, o seu correto dimensionamento ainda gera muitas dúvidas e divergências. Muitas empresas determinam de maneira inadequada seus estoques de segurança pois não se baseiam em medidas precisas das incertezas do processo. Isto pode levar a custos desnecessários que frequentemente não são mensurados.

Se por um lado o excesso de estoque de segurança gera custos desnecessários de manutenção de estoques, relativos aos custos financeiro (capital empatado) e de armazenagem, por outro lado o subdimensionamento do mesmo faz com que a companhia incorra em perdas de vendas ou *frequentes* backorders (postergação de pedidos), gerando um nível de serviço ao cliente insatisfatório. Assim, a questão principal referente a formação de estoques de segurança é: “qual é o estoque mínimo que irá garantir o nível de serviço ao cliente desejado pela empresa?”

Garcia (2001), também faz um enfoque sobre os principais problemas identificados no tratamento de incertezas e no dimensionamento de estoques de segurança, ele afirma que os custos de manutenção de estoques e vendas perdidas são muitas vezes ignorados por não serem registrados na contabilidade das empresas. Assim, é freqüente que mesmo grandes companhias não tenham informações gerenciais referentes ao custo de excesso ou

de falta de estoques em um determinado período de operação. É importante frisar que a mensuração desses custos é o primeiro passo para avaliar a situação da política de estoques da empresa e justificar ou não um trabalho de revisão.

Por desconhecimento da dimensão das incertezas inerentes aos processos, são cometidos erros que se traduzem em custos desnecessários. Um exemplo é a formação de estoques de segurança no feeling, sem qualquer parametrização. É comum, por exemplo, que o setor comercial de uma empresa coloque uma margem de segurança na previsão de demanda, a fim de não perder vendas, sem se basear em estatísticas ou séries históricas de demandas reais e erros de previsão. Por sua vez, os setores de PCP (planejamento e controle da produção) e/ou de compras, que muitas vezes desconhecem essa previsão superestimada, adicionam suas próprias margens de segurança para a colocação dos pedidos de ressuprimento. O que se tem ao final é um custo excessivo de manutenção de estoques, decorrente de um super dimensionamento do estoque de segurança afirma Garcia (2001).

Garcia (2001), analisa que, outro problema comum, similar ao anterior, é a utilização da meta de vendas como previsão de demanda. Se essa meta é freqüentemente superestimada em relação à demanda real, ou seja, inclui por si só uma margem de segurança, como consequência os níveis de estoque deverão ficar constantemente acima do mínimo necessário.

Tem sido comum também a aplicação de regras simplificadas, não necessariamente embasadas nas características específicas do processo de cada empresa, que utilizam uma porcentagem da demanda no lead time (demanda esperada durante o tempo de ressuprimento), como, por exemplo, 50%, para a formação do estoque de segurança. Assim, se a companhia tem uma expectativa de vender 100 unidades de um produto durante o lead time, 50 unidades seriam mantidas a mais em estoque para

suportar eventuais variabilidades nessa expectativa inicial. De maneira análoga, algumas empresas dimensionam seus estoques de segurança por número de períodos de demanda, mantendo por exemplo “duas semanas em estoque” ou “quatro dias como estoque de segurança”, em geral de maneira empírica, sem fazer uma avaliação razoável de todas as incertezas.

Há também o problema da antecipação de pedidos de ressuprimento feita sem maiores cuidados. Ocorrem casos em que o setor de compras de uma empresa, preocupado com eventuais atrasos do fornecedor, passa a pedir com um certo tempo de antecedência, sem se basear em estatísticas de atrasos desse fornecedor. O que ocorre na prática é um aumento do lead time de compra, muitas vezes desnecessário, aumentando o tempo em que o capital fica empatado em estoque.

Para saber quais incertezas são relevantes para a definição de políticas de estoque e que custos elas estão gerando para a empresa é preciso entender e modelar todo o processo logístico, desde a abertura de requisição de um pedido até o atendimento ao cliente, passando pela produção de produtos acabados e aquisição de matérias-primas. Assim, é possível definir indicadores referentes às incertezas do processo e quantificá-las. É de extrema importância, portanto, a criação de uma base de dados contendo séries históricas desses indicadores que forneçam informações de seu comportamento ao longo do tempo.

Conhecer e mensurar as incertezas presentes nos processos logísticos é o primeiro passo para uma boa política de gestão de estoques. A criação de indicadores dessas incertezas é essencial para o correto dimensionamento dos estoques de segurança, garantindo o nível de serviço desejado ao menor custo total de operação.

Além disso, com esses indicadores é possível quantificar custos associados a determinadas atividades. O estoque de segurança parametrizado em função de indicadores do erro de previsão de

demanda, por exemplo, permite quantificar o custo que maiores ou menores erros de previsão geram para a empresa. Da mesma forma, é possível avaliar fornecedores e os próprios processos de produção da empresa no que se refere à confiabilidade de seus serviços e seu impacto sobre os níveis de estoque.

Portanto, além da redução dos níveis de estoque e da melhoria do nível de serviço ao cliente, uma política de gestão de estoques com embasamento mais formal e científico pode auxiliar na mensuração do impacto de certas atividades nos processos logísticos da empresa, identificando pontos críticos e apontando para oportunidades de melhorias.

Somente a partir da análise criteriosa e com base científica uma empresa estará segura, e poderá apresentar redução dos níveis de estoque, melhorando o fluxo de caixa, sem correr riscos de desabastecimento para as lojas da rede; pois, em relação à falta de produtos, esta é considerada um fator bastante negativo para a marca, e para a perda de fidelidade no ramo do *food service*.

Previsão de Demanda

De acordo com Arozo (2001), a previsão de vendas vem ganhando uma importância cada vez maior nas empresas. Na verdade, esta importância se apresenta travestida por reclamações do tipo “um de nossos maiores problemas é a previsão de vendas”. De fato, estas afirmações ocorrem não porque todos nas empresas visualizam nitidamente a importância que a previsão de vendas possui, e sim porque os efeitos de uma má previsão podem ser sentidos ao longo de toda a organização. Dentre os custos que se incorre com uma previsão de vendas de baixa qualidade podem ser citados: Em empresas cuja programação de produção necessita ser planejada com antecedência, uma previsão com baixa precisão pode resultar em um planejamento muito distante da necessidade

real. Esta situação acarreta em dois tipos de custo, não necessariamente excludentes: o custo de estoque de produto fabricado em quantidade superior à necessária e o custo de perda de vendas do produto fabricado em quantidade inferior ao realmente demandado; Mesmo nos casos em que a falta de precisão da previsão é detectada a tempo de se alterar a programação da produção, isto é feito acarretando custos de produção superiores aos desejados; Esta perturbação que atinge a produção acaba por atingir também o processo de compras. Em tempos de globalização, muitas empresas operam com fornecedores estrangeiros, cujos *lead-times* de suprimentos ultrapassam um mês. Desta forma, a falta de precisão na previsão de vendas é refletida em estoques de segurança maiores para produtos importados, compras desnecessárias ou compras de emergência através do uso de algum transporte premium.

Este custo extra de fornecimento também pode ser aplicado a empresas de distribuição e de varejo. Para empresas que possuem mais de um local de estocagem - uma rede de distribuição própria - a falta de qualidade da previsão pode resultar na alocação equivocada dos produtos disponíveis ao longo da rede, causando custos logísticos desnecessários, tais como transferência entre instalações. Face a todas estas perturbações, e custos associados, foram desenvolvidos sofisticados pacotes de previsão, capazes de realizar projeções estatísticas da demanda, por item e por localidade. Estes pacotes utilizam técnicas quantitativas bastante conhecidas, e com a possibilidade de realizar os cálculos de maneira rápida e simples, com pequeno consumo de tempo das pessoas durante todo o processo de previsão. Apesar de aparentarem ser a solução completa para os problemas de previsão de vendas, os pacotes estatísticos apenas compõem a solução, que passa também pela reestruturação do processo como um todo, tendo como um dos pontos de maior importância a participação ativa da área de vendas.

Arozo (2001) ainda afirma que algumas questões relevantes devem ser discutidas em termos do processo de previsão de vendas. Por quê não realizá-la apenas com base em métodos quantitativos presentes nos pacotes de previsão? Qual a real necessidade de participação da força de vendas neste processo? Neste sentido, é importante enfatizar que os métodos estatísticos são fundamentais no processo de previsão de demanda, mas estes não devem ser utilizados sozinhos, devendo seus resultados serem criticados e validados pelos profissionais e áreas envolvidos no processo pois é de fundamental importância a participação da força de vendas no processo de previsão, através da crítica da previsão estatística com base nas informações de mercado que possuem. A fim de maximizar o desempenho desta participação, quatro ações devem ser enfatizadas: Incorporar a previsão ao trabalho da equipe de vendas; Minimizar a influência dos objetivos de venda; Manter o processo simples e Garantir foco.

A utilização de pacotes estatísticos por si só não é suficiente para a obtenção de projeções acuradas, constituindo-se apenas na etapa mais fácil da busca por previsões de qualidade, tão importante quanto à utilização de técnicas estatísticas é a estruturação de um processo que trate as questões organizacionais existentes, tais como a conscientização da importância da previsão de vendas, sua independência com relação às metas da empresa e a necessidade da participação da força de vendas no processo. De forma a garantir sua eficácia, o processo de previsão deve ser monitorado não só no que diz respeito ao seu desempenho como um todo, mas também em relação à participação dos profissionais envolvidos no mesmo. Caso estes pontos não sejam considerados, corre-se o risco de que as previsões estatísticas calculadas não sejam efetivamente utilizadas, fazendo não só com que todo o esforço para se chegar a elas tenha sido em vão, mas também que os problemas gerados pela má previsão continuem existindo e acarretando custos desnecessários.

Redução de Custos, Serviço Agregado, Comprometimento e Roterização

Diante da decisão de realizar a compra e distribuição de todos os materiais utilizados na operação das lojas coube ao franqueador decidir se esta operação logística iria ser feita com uma estrutura própria ou terceirizada, optou-se pela utilização de um operador logístico devido a grande redução de custo na implantação do projeto de compra e distribuição centralizada, visto que seria inviável financeiramente para a empresa dispor de um espaço físico próprio para a construção do Centro de Distribuição, dos investimentos em caminhões, funcionários, treinamento.

O franqueador sabia da real necessidade de desenvolvimento e busca de vantagem competitiva através da Logística que permitiu-se a padronização dos produtos, o desenvolvimento de fornecedores profissionais, a redução de preço dos produtos devido ao aumento do poder de barganha, a possibilidade de fracionamento dos produtos para as lojas que possuem um espaço físico limitado e um serviço com mais qualidade.

A empresa decidiu terceirizar toda a parte de armazenamento e distribuição de produtos através da contratação de um operador logístico, e criou uma estrutura composta de um Gerente de Suprimentos, um Coordenador de Suprimentos e um Assistente de Suprimentos, para desenvolver novos fornecedores e produtos, fazer o controle de estoque e prestar todo tipo de assistência aos franqueados da rede, referentes a Logística. Essa decisão permitiu não só a rede alcançar os objetivos propostos, como eliminou a necessidade de um alto investimento financeiro para a realização do projeto de centralização.

Lean Manufacturing

Histórico do Sistema Toyota de Produção

A Toyota tentou por anos reproduzir o sistema de produção em massa Fordista, sem sucesso, até que em 1956, o engenheiro chefe da Toyota, Taiichi Ohno (1912-1990), percebeu que a produção em massa Fordista precisava de ajustes para ser implantada em um mercado discreto e com demanda de variados produtos como o japonês. Taiichi Ohno percebeu que existia sobreposição de atividades, tarefas que não agregavam valor ao processo e que a qualidade era negligenciada. Além disso, existiam grandes estoques intermediários ao longo do processo.

Segundo Ghinato (2000) a Toyota passou a receber o reconhecimento mundial a partir do choque do petróleo em 1973, ano em que o grande aumento no preço do petróleo afetou toda economia mundial. Em meio a crise inúmeras empresas que sucumbiam ou enfrentavam pesados prejuízos, a Toyota foi uma das pouquíssimas empresas que escapou praticamente ileso aos efeitos da crise. Em 2007 a Toyota alcançou pela primeira vez a liderança global de vendas e produção superando a norte-americana General Motors. No primeiro semestre de 2011 a GM retomou a liderança mundial de vendas, sucessivos recalls feitos pela Toyota em várias partes do mundo acabaram manchando a imagem da empresa. A situação ficou ainda pior depois do terremoto seguido de tsunami gigante do dia 11 de março de 2011, que devastou o nordeste do arquipélago japonês, destruindo varias fábricas além de fabricas de diversos fornecedores da Toyota.

Princípios do Sistema Toyota de Produção

O Sistema Toyota de Produção busca a eliminação de toda e qualquer perda, dentro da Toyota se estabeleceu o “princípio de

não custo”. Tradicionalmente se adota o conceito $\text{Custo} + \text{Lucro} = \text{Preço}$, porém a Toyota adota $\text{Preço} - \text{Custo} = \text{Lucro}$.

Segundo Ballou (2006) existe um conceito generalizado em que a atividade empresarial que cria quatro tipos de valor em produtos ou serviços são eles: forma, tempo, lugar e posse. Desses quatro valores dois são criados pela logística. A logística controla os valores de tempo e lugar nos produtos, através do fluxo de informação, transportes e estoques.

Segundo Ghinato (2000), pela lógica tradicional o preço é imposto pelo mercado como um dado custo de fabricação somando uma margem de lucro pretendida, desta forma é permitido ao fornecedor transmitir ao cliente custos oriundos da sua ineficiência operacional.

Na Toyota uma análise detalhada da cadeia de valor, permite a redução de custos através da eliminação de perdas. É adicionado a essa análise da cadeia de valor, a identificação de componentes do trabalho que não agregam valor ao processo, ou seja não agregam no tempo certo e lugar certo.

Os Sete Desperdícios

Segundo Ohno (1997) a execução da produção enxuta é o resultado do tratamento e eliminação de sete tipos de desperdícios, também definidos como perdas que existem dentro da empresa.

1. Superprodução (Sobre produção)

É a produção realizada além do necessário para atendimento da demanda, ou seja é a perda por produzir antes do necessário. Essa perda é a mais danosa, pois aumenta o capital imobilizado em estoque e aumenta o custo de armazenagem.

Segundo Shingo (1996), a eliminação da superprodução é o primeiro objetivo do Sistema Toyota de Produção Segundo ele a superprodução é subdivida da seguinte forma:

- Superprodução quantitativa: Produção de volume superior ao necessário.
- Superprodução por antecipação: Produção finalizada muito antes do período de entrega.

Antunes (1995) descreve ações para poder eliminar a superprodução:

- Melhorias no processo de estocagem, através do nivelamento das quantidades, visando à minimização ou eliminação da necessidade dos estoques intermediários.
- Melhorias no processo, por meio da operação em fluxo de uma só peça, ou produção em pequenos lotes.
- Melhorias na operação, através da melhoria dos tempos de setup. Os longos tempos de Setup acarretam a produção de grandes lotes, levando a formação de estoques intermediários desnecessários e longos tempos de atravessamento (*lead-time*).

2 - Tempo de Espera

É o tempo em que o produto do processo fica parado em uma das etapas aguardando ser liberado para a próxima etapa de processamento, ou seja, neste período nenhum processamento, transporte ou inspeção é executado.

Segundo Shingo (1996), existem dois tipos de espera:

- Espera do processo ocorre tanto quando um lote inteiro de itens não processados permanece esperando enquanto o lote precedente é processado, inspecionado ou processado ou entregue. A espera do processo é reduzida ou eliminada através

do balanceamento das quantidades de produção e capacidades de processamento entre processos, e a sincronização da linha de produção em toda fábrica.

- Espera do lote ocorre quando, durante as operações ou processamento de um lote, o lote inteiro, com exceção da parte sendo processada, encontra-se em “estoque” visto que enquanto uma peça é processada outras se encontram esperando para serem processadas ou pelo restante do lote a ser fabricado. Este tempo de espera pode ser reduzido ou eliminado através da redução do tempo de processamento.

3 - Transporte

Segundo Shingo (1996), o transporte é um tipo de perda pois ele não agrega valor ao produto, apenas gera custo. Sendo assim, para reduzir este tipo de perda é necessário reduzir o máximo possível à movimentação de materiais.

Segundo Ghinato (2000), a eliminação ou redução do transporte deve ser encarada como uma das prioridades na redução de custos, pois em geral, o transporte ocupa 45% do total do tempo total de fabricação de um item. Shingo (1996) afirma que quando o trabalho de transporte é meramente mecanizado, simplesmente o alto custo de transporte foi transferido do manual para o mecânico.

4 - Processos desnecessários (Sobre Processos)

Este tipo de perda ocorre quando no processo existem atividades desnecessárias, durante o processamento de um item, executadas com a finalidade de atribuir uma característica de qualidade ao produto ou serviço. São parcelas do processo que podem ser eliminadas sem alterar as características e funções básicas do produto ou serviço.

Segundo Antunes (1995), as perdas no processamento em si podem ser localizadas a partir de duas perguntas básicas e que

podem ser respondidas através das lógicas das técnicas da análise de valor e engenharia de valor.

- Por que este tipo de produto específico deve ser produzido.
- Por que este método deve ser utilizado neste tipo de processamento.

5 - Estoque

Segundo Shingo (1996), as perdas no estoque são consequências de um nível elevado de estoque de materiais no almoxarifado, de produtos acabados e de componentes em processo.

Para buscar a redução com perdas com estoque é necessário estabelecer uma política que busque o nivelar o estoque, sincronizar o fluxo de processo, associando a produções de pequenos lotes. Além disso, é necessário desenvolver técnicas que tornem o setup das máquinas rápido e eficiente.

6 - Movimento

Perdas no movimento são associadas a movimentos desnecessários dos trabalhadores quando eles estão executando as operações principais. Para identificá-las é primordial que o gestor tenha conhecimentos dos procedimentos operacionais. A mecanização pode ser usada para otimizar os movimentos dentro do processo, porém a mesma só deve ser adotada após todos os movimentos dos funcionários serem otimizados (Shingo, 1996).

Segundo Antunes (1995), podem ser utilizadas três ferramentas gerais para analisar as perdas de movimento:

- a. estudo do movimento proposto por Gilbreith;
- b. estudo do tempos, proposto por Taylor;
- c. estudo do tempo alocado ou previsto.

7 - Defeitos

Ocorre quando são produzidos produtos, peças ou componentes fora da especificação do produto. Segundo Shingo (1996), uma forma de prevenir estas falhas é a inspeção, pois não tem sentido fazer uma inspeção após a produção dos itens defeituosos já ter sido executada.

Segundo Shingo (1996), para atacar as causas fundamentais das perdas de produção por produtos defeituosos, é necessário estabelecer sistemas de inspeção para prevenir defeitos. Para isso é necessário agregar ao processo produtivo um sistema de inspeção que o torne a prova de falha, sistema esse que no Sistema Toyota de Produção é conhecido como “Poka-Yoke”.

As Principais Ferramentas do *Lean Manufacturing*

- **5S**

5S surgiu no Japão no início dos anos 1950. Seus principais papéis são: liberar áreas, evitar o desperdício, melhorar relacionamentos, facilitar as atividades e localização de recursos disponíveis:

O “5S” é uma sigla que tem como origem 5 palavras japonesas, que são os 5 pontos a serem atacados pela ferramenta, são elas:

1. SEIRI (Separar): Significa selecionar tudo que é necessário para a execução de uma determinada atividade, tem o intuito de disponibilizar mais espaço para que somente os objetos essenciais para realização da atividade sejam organizados.
2. SEITON (Organizar): Neste passo deve-se organizar e identificar tudo que foi selecionado como necessário no posto de trabalho visando aumentar o controle e diminuir o tempo gasto na localização de cada item.

3. SEISO (Limpar): Significa manter o ambiente limpo, eliminando as fontes de sujeira e aprendendo como não sujar. O ambiente mais limpo facilita a identificação de possíveis fontes de desperdício.
4. SEIKETSU (Padroniza): Esse passo busca padronizar valores e praticas favoráveis as saúdes físicas, mentais e ambientais. Se dá através da elaboração de procedimentos.
5. SHITSUKE (Disciplina): Neste passo busca-se a implantação da auto-gestão, com cada pessoa integrante do processo mantendo e aperfeiçoando o que se foi realizado nos quatro passos anteriores.

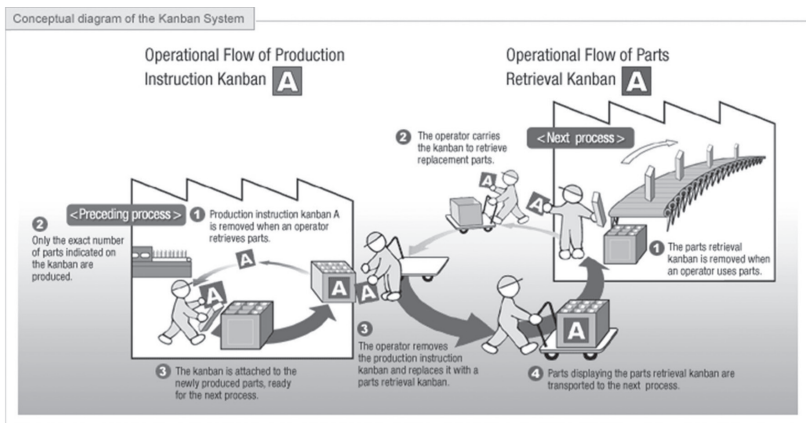
- ***Just in Time***

O Just-inTime é uma ferramenta que busca a melhoria da produtividade e da qualidade total, através principalmente da eliminação de perdas. O Just-in-Time proporciona uma produção no custo efetivo e a entrega apenas das peças necessárias na quantidade certa, qualidade, tempo e lugar certo, usando o mínimo de instalações e equipamentos, materiais e recursos humanos (Reinaldo A. Moura, 1989).

- **Kanban**

O Sistema Kanban tem como objetivo controlar e balancear a produção, eliminando perdas e permitindo a eliminação de estoques baseado na demanda. O Sistema Kanban é uma forma de gestão à vista que disponibiliza informações necessárias de uma forma simples e de fácil assimilação, ele torna possível a divulgação de informações para um maior número de pessoas simultaneamente e ajuda a estabelecer a prática de compartilhamento de informações sobre o processo produtivo.

Segundo Ghinato (2000), através do sistema Kanban, o processo subsequente, vai até o estoque do processo anterior de posse do Kanban de retirada, que lhe permite retirar deste estoque exatamente a quantidade de material necessária para satisfazer suas necessidades. O Kanban de retirada então retorna ao processo subsequente, acompanhando o lote de material subsequente acompanhando o lote de material retirado. No momento da retirada do material pelo processo subsequente, o processo anterior recebe o sinal para iniciar a produção deste item através do Kanban de produção, que estava anexado ao lote retirado. Podemos visualizar o sistema Kanban na figura 1.



Fonte: <http://www.toyota.co.jp/index.htm>

- **5W 1H**

O 5W1H é um tipo de lista de verificação utilizada para informar e assegurar o cumprimento de um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e planejar soluções.

Esta técnica consiste em equacionar o problema, descrevendo-o por escrito, da forma como é sentido naquele momento particular: como afeta o processo, as pessoas, que situação desa-

gradável o problema causa. Com a mudança do final da pergunta podemos utilizá-los como um plano de ação para implementação das soluções escolhidas.

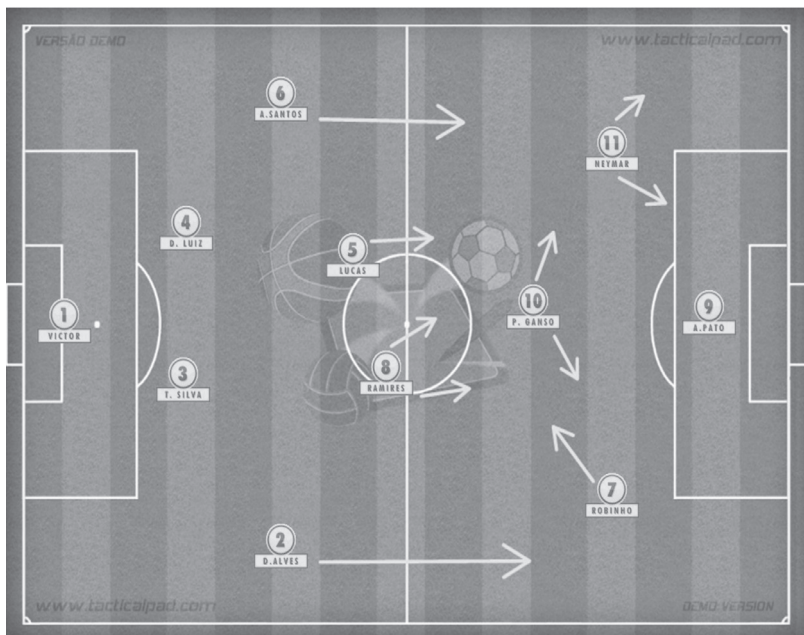
- What: O que será feito?
- When: Quando será feito?
- Where: Onde será feito?
- Why: Porque será feito?
- Who: Quem o fará?
- How: Como será feito?

Este plano ajuda a explicar as idéias, assim como, ajuda e assegura a objetividade e a organização de implementação das ações. Um plano de ação é útil quando começamos a identificar e selecionar ações que possibilitarão a solução da causa-raiz de um problema.

Existem aprimoramentos do 5W2H um dos mais avançados é o 5W3H que adiciona a lista *How measure* (Como Medir).

- **Diagrama de Espaguete**

Na produção em massa, os produtos vão até processos centralizados, em lotes grandes, empurrados pelas instruções de uma programação mestre. Na produção lean, as etapas de processo para diferentes famílias de produtos são movimentadas ao mesmo tempo, sempre que possível, em uma seqüência bem definida de processos, de modo que quantidades pequenas do produto possam fluir diretamente de etapa a etapa, a partir da puxada do próximo processo fluxo abaixo e do cliente final. Podemos visualizar um exemplo de Diagrama de Espaguete na figura 2.



Fonte: <http://oesportissimo.wordpress.com/2010/08/10/esquema-tatico-brasil-2x0-eua/>

O Diagrama de Espaguete mostra o caminho percorrido por um produto na medida em que ele se movimenta ao longo de um fluxo de valor. É assim chamado, pois, na produção em massa, a rota dos produtos comumente se parece com um prato de espaguete.

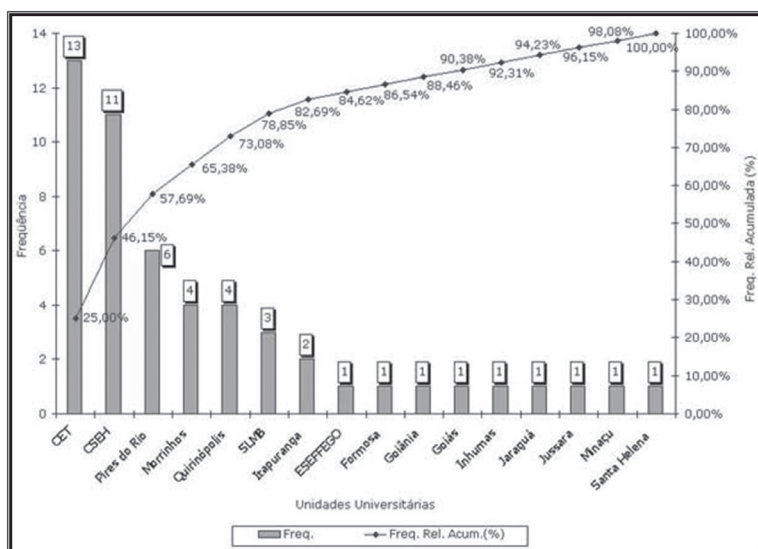
- **GUT (Gravidade, Urgência, Tendência)**

A ferramenta GUT busca priorizar atividades levando em consideração: Gravidade, Tendência e Urgência.

A técnica da ferramenta consiste em listar uma serie de atividades e atribuir graus quanto a Gravidade, Tendência, Urgência. Essa ferramenta pode ser aplicada individualmente, porém apresenta melhores resultados quando aplicada em grupo.

- **Diagrama de Pareto**

O diagrama de Pareto tem sua origem decorre de estudos do tipos de economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) e do grande mestre da qualidade Juran (1904-2008). Segundo Juran poucas causas levam a maioria das perdas. O diagrama de Pareto torna visivelmente clara a relação ação/benefício, ou seja, evidência o que tem maior impacto em uma atividade qualquer. Ele consiste num gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências da maior para a menor e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de perdas. Podemos visualizar um exemplo de Diagrama de Pareto na figura 3.



Fonte: <http://videarius.eu/s/diagrama>

- **Brainstorming**

O método Brainstorming foi desenvolvido por Alex F. Osborn (1888-1966) em 1939, quando ele estava a frente de uma

agência de propaganda. Esse método é utilizado para que um grupo de pessoas crie o maior numero de ideias possíveis a respeito de um determinado tema previamente selecionado.

Existem dois tipos de Brainstorming, o estruturado e o não estruturado. No Brainstorming estruturado todos os participantes devem dar sua opinião, esse método tem o intuito de evitar que os integrantes mais falantes tomem a oportunidade de falar dos integrantes menos falantes.

- **SIPOC**

O diagrama SIPOC é uma ferramenta usada para por um time para identificar todos os elementos relevantes de um processo. Essa ferramenta ajuda a definir um processo que ainda não tem o seu escopo de atividades bem definido.

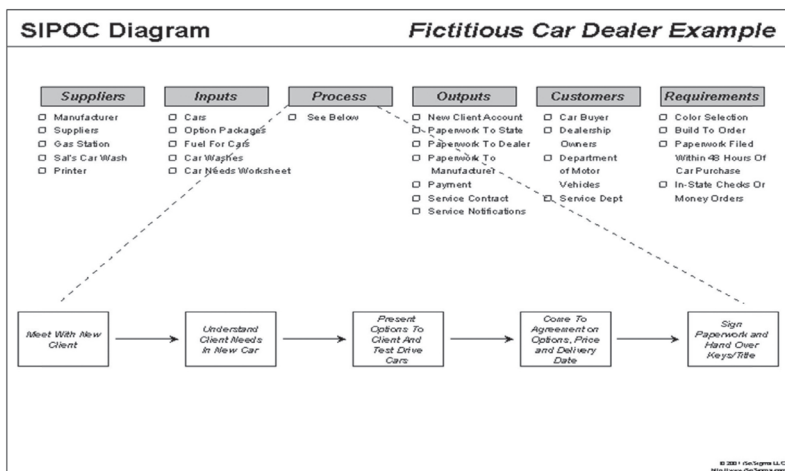
O SIPOC normalmente é utilizado quando as seguintes perguntas não tem uma resposta clara:

- Quem são os fornecedores dos Inputs do processo?
- Quais especificações são esperadas desses Inputs?
- Quem são os clientes do processo?
- Que atributos ao valorizados pelos clientes?

Para uma correta execução do diagrama SIPOC devem ser seguidos os seguintes passos:

- Reunir a equipe.
- Mapear o processo em quatro ou cinco macro-atividades.
- Identificar os Outputs do processo.
- Identificar os Inputs requeridos para que o processo funcione corretamente.
- Identificar os fornecedores dos Inputs requeridos.

Podemos visualizar na figura abaixo um caso fictício de um revendedor de carros.



Fonte: <http://www.iSixSigma.com>

• Voice of Customers

Após todo o processo ser mapeado é importante para que seja melhorada a percepção do cliente sobre os produtos ou serviços a execução de uma ferramenta conhecida como VOC.

Essa ferramenta identifica que atributos realmente agregam valor ao produto ou serviço na percepção dos clientes.

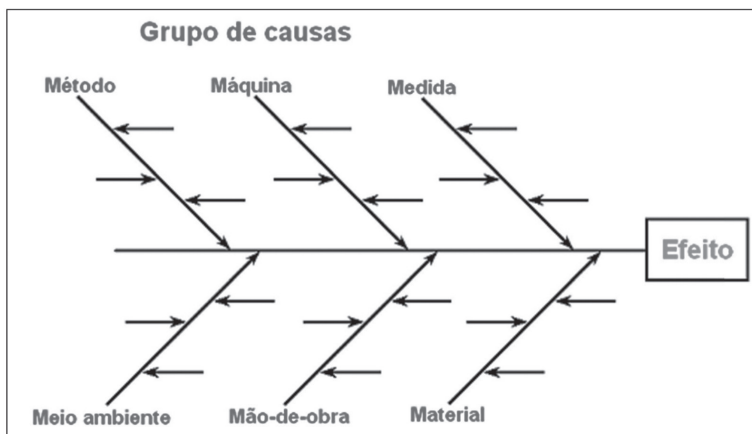
O VOC coleta os desejos dos clientes em suas próprias palavras priorizar esses desejos, os converte de forma que os mesmos possam ser medidos e estabelece metas para esses desejos (Critical to Customers Requirements).

Macrofluxo do Processo

O Fluxograma consiste em uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica caracterizando as operações responsáveis pelos processos.

- **Diagrama Causa Efeito**

O Diagrama de Causa Efeito foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, em 1943, essa ferramenta permite agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem de um qualquer problema ou resultado que se pretenda melhorar.



Fonte: <http://www.lugli.com.br/2009/08/diagrama-de-causa-efeito-ishikawa/>

Para Campos (2002) fornecedores, manutenção, instrumentos de medição, as condições ambientais, capacitação de pessoal e procedimentos utilizados devem ser avaliados para que seja reduzida a dispersão em cada item, resultando assim uma menor variação no produto ou processo final.

- **Cinco Porquês**

Para Campos (2002) a técnica 5 porquês consiste em perguntar 5 vezes a origem do acontecimento de um fato, com isso podemos buscar a causa raiz de um problema.

A princípio a execução dos 5 Porquês não é uma regra e sim uma orientação, a causa raiz do problema em alguns casos podem

ser encontrada com menos questionamentos, porém raramente ultrapassa os 5 Porquês.

Aplicação do Lean a Logística - O problema

A partir do conhecimento dos princípios logísticos e das ferramentas utilizadas pela metodologia *Lean Manufacturing* busca-se dentre todas as ferramentas pesquisadas aquelas que teriam aplicabilidade para melhoria de processos logísticos, visando assim alcançar evolução dos resultados em relação ao seu histórico.

Iremos utilizar as ferramentas do Lean Manufacturing no processo de um operador logístico que é responsável por todo processo logístico de uma rede de *food service*, e que os clientes diretos (franqueados) vem demonstrando insatisfação com o serviço prestado. A partir dos resultados encontrados foram propostas ações para a melhoria da percepção dos clientes quanto ao serviço prestado.

Voz do Consumidor (VOC)

Foi decidido pelo uso do VOC para identificar de forma estruturada a percepção dos clientes sobre o serviço prestado pelo operador logístico, a partir da obtenção dessa percepção foram traçadas metas e prioridades para operação logística:

Pare execução do VOC foi seguido o seguinte roteiro:

1. Definir foco das entrevistas

Foi definido que o foco da entrevista seria a satisfação do franqueado quanto a qualidade do serviço prestado pelo operador logístico.

2. Listar principais clientes

Os principais clientes são aqueles que tem maior numero de lojas, que tem uma visão mais ampla da operação.

3. Definir forma de coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais com os franqueados no ato da entrega de seus pedidos.

4. Agendar com franqueado data e hora da entrevista.

Como produto do VOC temos a Tabela 1.

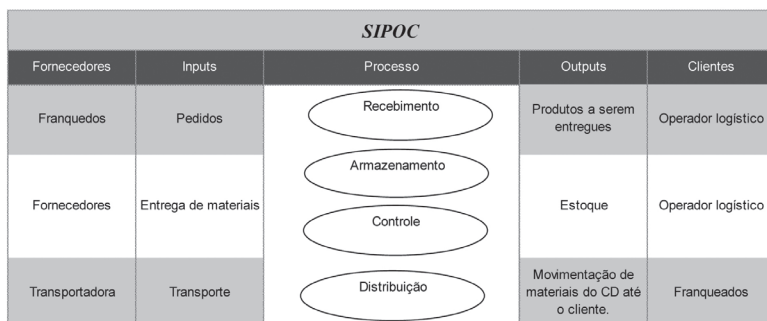
Voz do cliente	CCR – Critical Client Requirement	Especificação do cliente (KPOV – Key Process Output Value)
Estou insatisfeito com a entrega.	Produtos congelados sendo entregues fora da temperatura padrão.	Produto congelados devem ser entregues entregues com a temperatura máxima de -15 C°.
Estou insatisfeito com a entrega.	O horário não é adequado.	Não deve have entrega entre 10:00 horas e 14:00 horas.
Estou insatisfeito com a entrega.	Notas fiscais com itens faltantes.	Receber 100% dos itens que são listados nas NF's
Estou insatisfeito com a entrega.	Notas fiscais com itens faltantes.	Receber 100% dos itens que são listados nas NF's
Estou insatisfeito com a entrega.	Notas fiscais com itens faltantes.	Receber 100% dos itens que são listados nas NF's
Estou insatisfeito com a entrega.	Notas fiscais com itens faltantes.	Receber 100% dos itens que são listados nas NF's
Estou insatisfeito com a entrega.	Produto com shef life curto	Conforme acordo com o franqueador produtos devem ser entregues com no mínimo 2/3 do shef life.

SIPOC

Em função do processo não ter um escopo bem definido o diagrama SIPOC foi utilizado para identificar os elementos relevantes do processo.

Pare execução do SIPOC foi seguido o seguinte roteiro:

- Foi reunido um grupo de trabalho.
- Foram identificadas quatro macro atividades.
- Foram identificados os Inputs requeridos para que o processo funcione corretamente.
- Foram identificados os fornecedores dos Inputs requeridos.
- Foram identificados os Outputs do processo.



Macrofluxo do Processo

Visando obter um retrato fiel do processo foi feito um Macrofluxo da operação vigente.

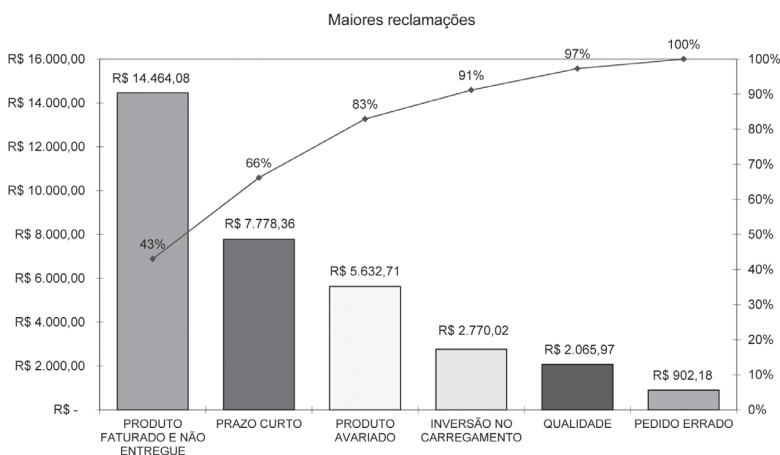


O roteiro seguido na confecção do Macrofluxo foi o seguinte:

1. Definição de qual macro processos deve ser mapeado.
2. Foi identificado que sub processo “Separação de pedido por loja” tem impacto direto no atendimento final ao franqueado.
3. Foi feito um micro fluxo do sub processo “Separação de pedido por loja”

Gráfico de Pareto

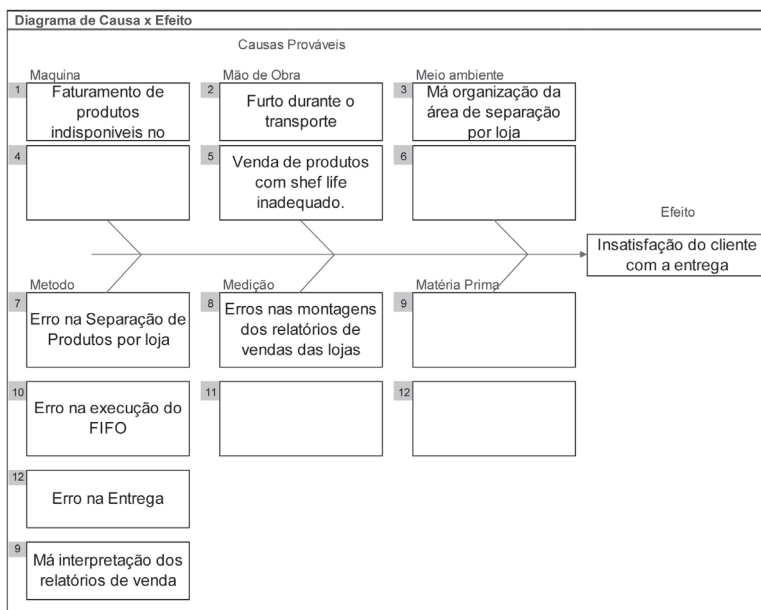
Com o intuito de torna visivelmente clara a relação dos problemas levantados no VOC considerando a operação como um todo, foi feito um levantamento de perdas financeiras obtidas pelo franqueador em função de Notas Fiscais devolvidas por franqueados no mês de Novembro de 2010 e obteve-se o seguinte gráfico de Pareto.



De acordo com o gráfico 43% do valor devolvido pelos franqueados são de produtos faturados e não entregues fisicamente, o que vai de encontro com as informações do VOC.

Diagrama Causa Efeito

Foi reunido um grupo de trabalho com representantes de cada área envolvida com o processo para que fossem avaliadas as possíveis causas da Insatisfação do cliente com a entrega, as causas foram levantadas.



A opinião da equipe foi extraída a partir de um Brainstorming estruturado, permitindo assim que todos contribuíssem com sua visão do processo.

Gravidade, Urgência, Tendência (GUT)

Foi reunido um grupo de trabalho com representantes de cada área envolvida com o processo para que fossem apontadas a Gravidade a Tendência e a Urgência de cada causa, visando assim estabelecer uma priorização para o tratamento das causas problema.

A classificação de cada problema se deu através de consensos após debate entre o grupo.

Tabela de Priorização

Causa Influyente	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Erro na Separação de Produtos por loja	5	5	5	15
Furto durante o transporte	5	5	3	13
Erro na execução do FIFO	3	3	5	11
Má organização da área de separação por loja	3	3	5	11
Venda de produtos com shelf life inadequado.	1	3	5	9
Erros nas montagens dos relatórios de vendas das lojas	1	1	5	7
Erro na Entrega	1	3	3	7
Faturamento de produtos indisponíveis no estoque	1	1	5	7
Má interpretação dos relatórios de venda	0	0	0	0

Legenda

5 Forte

3 Médio

1 Fraco

0 Sem influência

3.8 Cinco Por Quês

Foi reunido um grupo de trabalho com representantes de cada área envolvida com o processo para que fossem apontados os “Por quês” dos problemas que tiveram seu tratamento priorizado através do GUT.

Análise do Processo

5 Por Quês

Causa 1

Por Que?	Motivo	O Que Fazer
Erro na Separação de Produtos por loja	Alto turn-over entre os setores do armazém	Fazer estudo que determine a necessidade real de mão de obra por setor do armazém e fazer setorização da equipe (Resfriado, Congelado e Seco)
Alto turn-over entre os setores do armazém	Trabalhos são executados sobre demanda	
Trabalhos são executados sobre demanda	Equipes setorizadas não são determinadas pela liderança	
Equipes setorizadas não são determinadas pela liderança	Falta de estudo sobre necessidades de cada setor	
Falta de estudo sobre necessidades de cada setor		

Causa 2

Por Que?	Motivo	O Que Fazer
Furto durante o transporte	Falta de medição de faltas por equipe de entrega	Montar sistematica que mensure faltas de produtos faturados e não entregues
Falta de medição de faltas por equipe de entrega		
0		
0		
0		

Causa 3

Por Que?	Motivo	O Que Fazer
Erro na execução do FIFO	Má organização do armazém	Definir conferente encarregado pela organização do armazém, definindo check-list de passagem de turno
Má organização do armazém	Alto turn-over entre os setores do armazém	
Alto turn-over entre os setores do armazém	Trabalhos são executados sobre demanda	
Trabalhos são executados sobre demanda	Equipes setorizadas não são determinadas pela liderança	
Equipes setorizadas não são determinadas pela liderança	Falta de estudo sobre necessidades de cada setor	

Causa 4

Por Que?	Motivo	O Que Fazer
Má organização da área de separação por loja	Excesso de paletes e pessoas na área de separação de produtos	Definir área para a colocação de paletes a serem fracionados
Excesso de paletes e pessoas na área de separação de produtos		
0		
0		
0		

Causa 5

Por Que?	Motivo	O Que Fazer
Má interpretação dos relatórios de venda	Falta de treinamento dos conferentes na interpretação do relatório	Treinar conferentes atuais na interpretação do relatório, e incluir o treinamento na integração de novos funcionários
Falta de treinamento dos conferentes na interpretação do relatório		
0		
0		
0		

Após ter sido determinada a causa raiz de cada problema, para cada um foi traçada pelo grupo uma ação visando resolver cada problema.

Plano de ação

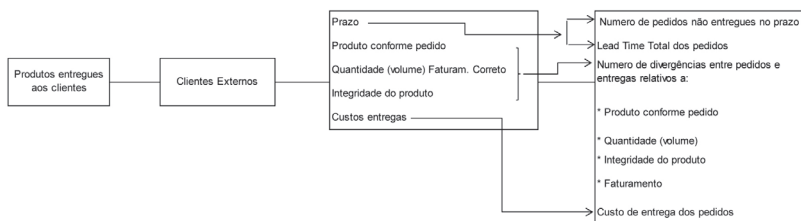
Após serem determinadas as causas de cada problema foi elaborado um Plano de Ação se definindo a ação, o prazo para execução e dono.

P	O QUE	QUEM	COMO	QUANDO	D EALIZADO	C ILTADOS / PONTOS PROBLEMÁTICO
	(PLANEJAMENTO DA AÇÃO)				(IMPLANTAÇÃO DA AÇÃO)	(RESULTADOS OBTIDOS / PROBLEMAS QUE INFLUENCIARAM A REALIZAÇÃO OU NÃO DA AÇÃO)
	Fazer estudo que determine a necessidade real de mão de obra por setor do armazém e fazer setorização da equipe (Resfriado, Congelado e Seco)	Sup. Armazém	Fazendo medição do tempo médio necessário para a montagem de um palete de produtos mistos.	15-mar-11	Em andamento	
	Montar sistematica que mensure faltas de produtos faturados e não entregues	Sup. Transporte	Montando uma planilha que registre todas as faltas de produtos faturados e não entregues por Rota de entrega e por Equipe de entrega	02-fev-11		Após monitoramento, verificou-se que 67% dos problemas de produtos faturados e não entregues estão em rotas do estado de SP.
	Definir conferente encarregado pela organização do armazém, definindo check-list de passagem de turno	Sup. Armazém	Definindo conferente responsável pela organização do armazém, e montando um check list junto a áreas de controle de estoque uma lista de boas praticas para a organização do armazém.	02-fev-11		O conferente responsável pelo recebimento terá na ultima hora do seu turno a responsabilidade de executar o check-list, tomando as ações necessárias para que todos os itens sejam passados para o turno seguinte com o status "OK".
	Definir área para a colocação de paletes a serem fracionados	Sup. Armazém	Paintando Lay-Out para que cada tipo de produto tenha um lugar definido na área de fracionamento de produtos.	15-mar-11	Em andamento	
	Treinar conferentes atuais na interpretação do relatório, e incluir o treinamento na integração de novos funcionarios	Sup. faturament o	Fazendo treinamento presencial dos conferentes, e montando uma apostila auto-explicativa sobre o tema, e a deixando em lugar fixo no armazém.	02-fev-11		Todos os conferentes foram treinados em 12/03/2011 e a apostila se encontra disponível na área para consulta.

Acompanhamento dos resultados

Para mensurar a evolução do trabalho, foram definidos itens de controle semanais que vão indicar a eficiência da operação. Tais itens de controle visam mensurar o Nível de Serviço prestado, assim como seu custo.

Foram levantados os atributos perceptíveis aos clientes como atributos críticos a serem avaliados.

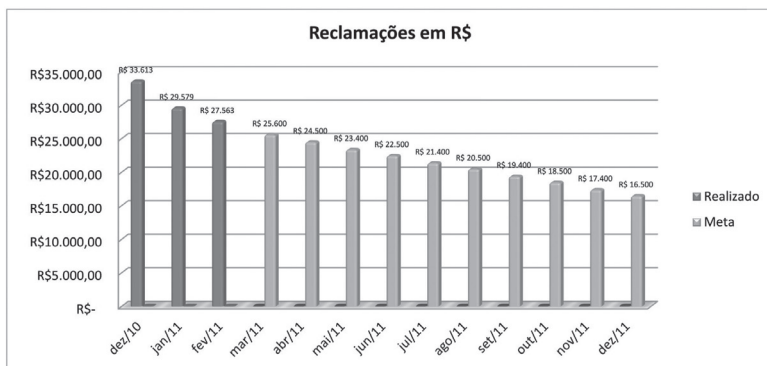


Com base nos atributos perceptíveis para o cliente foram definidos os itens de controle para o processo Distribuição:

Produto	Item de Controle	Unidade de Medida	Frequência	Método de Controle		Ação
				Meta	Como Atuar	
Nível de Serviço	Percentual de pedidos não entregues no prazo	Numero de itens entregues/ Numero de itens solicitados	Diário	X < 3%	Realizar dupla conferência em 2 cargas aleatoriamente	Agendar entrega do item na nova data solicitada pelo cliente
Nível de Serviço	Lead Time total dos pedidos	Dia do pedido - Data da entrega do pedido completo.	Semanal	Lead Time semanal < 2 dias	Levantar e tratar motivos dos atrasos das rotas não atendidas dentro da meta.	Ver e Agir
Nível de Serviço	Numero de divergências entre pedidos e entregas	Será registrada uma ocorrência a cada= Falta de produto, problema de integridade do produto, erro de faturamento.	Diário	x = Zero	Fazer ranking de eficiencia das equipes de entrega.	Retreinar equipes menos eficientes e premiar a mais eficiente.
Custo do Serviço Prestado	Custo de entrega dos pedidos	Será o custo da cia com entregas extras em função de falhas operacionais.	Semanal	X < R\$ 10.000,00	Fazer Plano de Ação para reduzir o custo com entregas extras nas rotas mais	Ver e Agir

Resultados

Com base nos resultados dos dois primeiros meses subsequentes a execução do projeto foi avaliada uma redução significativa no índice que avalia o volume de anomalias nas entregas das lojas, sendo reduzidos 13% no primeiro mês e reduzidos 18% no segundo mês, sendo os resultados comparados com o resultado do mês anterior a implementação do projeto.



A partir dos resultados iniciais foram definidas metas mensais para o índice, que projeta uma redução mensal de 3% no índice de devoluções por parte do cliente, sendo assim projeta-se no último mês do ano uma redução de 51% sendo comparada com o mês anterior a implementação do projeto.

Conclusão

Diante do objetivo de analisarmos a viabilidade da aplicação do *Lean Manufacturing* a Logística Empresarial foram pesquisadas as bases de ambos, levantando em consideração seus históricos, filosofias, métodos e ferramentas.

Foi analisado que a Logística Empresarial depende de um padrão de funcionamento bem definido para que possa funcionar com eficiência, tal qual um processo mecanizado. E com base nessa premissa foram aplicadas a um ferramentas da Metodologia *Lean Manufacturing*.

Após definido o processo, foram aplicadas as ferramentas do *Lean Manufacturing* para identificar a maior oportunidade de ganho dentro do processo, mapear o processo de forma sistêmica, definir ações a serem tomadas para a resolução do problema assim como para monitorar os resultados das ações já implantadas.

Através dos resultados obtidos verificou-se que a Metodologia Lean Manufacturing é totalmente aplicável a um processo Logístico, entretanto algumas ferramentas como o Just-in-Time necessitam de uma operação mais consistente e disciplinada para ser adotada, por isso optou-se pela não utilização dessas ferramentas na fase inicial do projeto.

Referências

BAILY, Peter et al. Compras : princípios e administração. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo : Atlas, 2000. 471 p.

BALLOU, Ronald. **Logística empresarial.** São Paulo: Atlas, 1993. 388p.

BOWERSOX, Donald, CLOSS, David. **Logística empresarial. O processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2001. 594p.

Campos, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.** Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CHING, Hong. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada.** São Paulo: Atlas, 2001. 192p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Pioneira, 1997. 240p.

DUTRA, José Vieira Sobrinho. **Matemática Financeira.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 409p.

FLEURY, Paulo. **Gestão Estratégica do Transporte. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.** Rio de Janeiro, n 1, p.1-8, Março,2002.

FLEURY, Paulo. **Perspectivas para a Logística Brasileira. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.** Rio de Janeiro, n 1, p.1-3, Janeiro,1998.

FLEURY, Paulo, RIBEIRO, Aline. **A Indústria de Operadores Logísticos no Exterior. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.** Rio de Janeiro, n 1, p.1-8, Novembro,2001.

GARCIA, Eduardo. **Gerenciando Incertezas no Planejamento Logístico: O papel do Estoque de Segurança. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.** Rio de Janeiro, n 1, p.1-8, Janeiro,2001.

LIMA, Maurício. **Custo de Oportunidade e Impacto sobre os Indicadores Financeiros. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.** Rio de Janeiro, n 1, p.1-8, Junho,2003.

LIMA, Maurício. **O Custeio do Transporte Rodoviário. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.** Rio de Janeiro, n 1, p.1-16, Julho,2001.

MARTINS, Petrônio, CAMPOS, Paulo. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2000. 353p.

NAZÁRIO, Paulo, WANKE, Peter, FLEURY, Paulo. **O Papel do Transporte na Estratégia Logística. Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ.** Rio de Janeiro, n 1, p.1-15, Dezembro,2000.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409p.

PREISS, Kenneth, GOLDMAN, Steven, NAGEL, Roger. **Cooperar para Competir.** São Paulo: Futura, 1998. 300p.

GESTÃO DE RH COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS BRASILEIRAS

Juliana Cristina de Oliveira Silva

Introdução

Até os anos 50, a gestão de recursos humanos nada mais era do que uma função em grande parte burocrática, que visava apenas cumprir os “procedimentos legais para a contratação, demissão, aplicações de advertência, contagem de férias, etc.” [1] A partir desse período e estendendo-se até os anos 90, além da parte burocrática, a gestão de RH também passou a ser responsável por “recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais”. (Chiavenato, 2010) Porém com a chegada da era da Informação e com o aumento da concorrência, alguns gestores perceberam que a época em que se comandavam pessoas já havia passado.

Como a concorrência no mercado está acirrada, e cada centavo economizado já significa lucro maior, as organizações começaram a acreditar que “os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na gestão do conhecimento”.² (Drucker) E como o conhecimento é gerado nas pessoas, é certo que gerir conhecimento é gerir pessoas. E esse novo contexto de mercado obrigou a área de RH a evoluir também. Segundo Geringerher (2004) o “RH é uma área que nasceu para pensar. Uma tremenda evolução em relação ao velho departamento de pessoal, que existia para operacionalizar rotinas. E “pensar”, no caso do RH, significa saber medir o pulso da empresa, através de pesquisas contínuas, para em seguida desenvolver e implantar programas que gerem adrenalina e satisfação.”.

Esse artigo apresenta uma visão sobre o varejo focando primeiramente a importância da motivação dos funcionários para as organizações. Em seguida, mostrará a importância da motivação dos funcionários para a organização e as consequências da falta dela. Também traçará uma visão geral sobre a situação do comércio varejista brasileiro em relação ao seu RH. E ao final, mostrará como funcionaria a Gestão Estratégica de Pessoas no varejo.

1. Gestão Estratégica de Pessoas

Atualmente está mais claro do que nunca uma boa remuneração não é o suficiente para reter um bom funcionário. E que ao menos que o profissional veja que está trabalhando num lugar que o respeite, valorize e reconheça seu trabalho, ele não se dedicará a essa organização. “O indivíduo ingressa na organização quando espera que as suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Se acredita que seus esforços pessoais ultrapassem as satisfações, torna-se propenso a abandonar a organização, se possível.” (CHIAVENATO, 1992)

Se um bom profissional que ocupa um cargo importante numa ‘organização X’ não é devidamente remunerado, valorizado, respeitado em sua carga horária, o que o impedirá de sair desta e ir para outra que o remunere melhor, valorize e respeite? Quem mais perde nesses casos é a organização. Até porque atualmente elas não podem exigir lealdade de seu próprio pessoal, elas precisam conquistar isso.

E ao buscar um diferencial competitivo as organizações começaram a ver que focar em pessoas é a melhor opção, pois são elas que operam as máquinas, que compram a matéria prima, que embalam, que vendem, que lidam diretamente com os clientes finais. São as pessoas que tem a criatividade para inovar, a capacidade para planejar e executar, a visão para melhorar processos.

E para atrair e reter um funcionário qualificado, as empresas precisam investir neles e dar espaço para que eles desenvolvam seus talentos. E é através dessa necessidade que surgiu o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que atua mobilizando o capital humano por meio de processos que visam implementar, da melhor forma, as estratégias organizacionais. E tem como principais objetivos “atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho talentosa e cheia de energia”.(SCHERMERHORN, 2007)

Segundo Chiavenato (2010) “para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas, que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los”.

Ou seja, antes o RH servia para gerir somente as necessidades da organização, atualmente, a Gestão Estratégica de Pessoas preocupa-se em encontrar um equilíbrio entre as necessidades do empregado e as da organização, visando satisfazer o empregado, para que esses possam enxergar que vale a pena investir na empresa com seus talentos e habilidades.

Esse novo modelo de gestão enxerga as pessoas como “o capital humano da empresa, ou seja, como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.”. (CHIAVENATO, 2010) Segundo Ribeiro (2011), “se na década de 1990 as organizações que não administravam bem seus recursos financeiros não sobreviviam, o mesmo ocorrerá com a gestão de pessoas.”

A Gestão Estratégica de RH visa gerenciar talentos e retê-los através de práticas que motivem e satisfaçam o profissional,

oferecendo-lhes um ambiente que proporcione bem estar, equilíbrio com sua vida pessoal, possibilidade de desenvolvimento e de auto realização. Não somente isso, mas também é responsável por atrair e contratar pessoas qualificadas e que estejam de acordo com os requisitos necessários para a empresa.

A principal diferença entre o antigo modelo de RH e a Gestão Estratégica é que as políticas de RH não são mais limitadas a um setor em burocrático. O novo modelo de Gestão Estratégica atua junto à diretoria e tem metas anuais a serem cumpridas no que diz respeito às pessoas da organização. A organização que trabalha com essa gestão, enxerga os custos com a motivação e desenvolvimento de pessoas não como despesas, mas como investimento a médio/longo prazo. Segundo Chiavenato (2010), um dos aspectos fundamentais do moderno Gerenciamento Estratégico de Pessoas é fazer com que elas sejam visualizadas como parceiros da organização. Pois como parceiros, os profissionais fazem investimentos na mesma – esforço, dedicação, responsabilidade, etc. – pois esperam receber retornos sobre esses investimentos – salários justos, incentivos financeiros, crescimento profissional, reconhecimento, etc. E quanto maior/melhor o retorno dado pela empresa, maior/melhor será o investimento do funcionário e menor são os custos de rotatividade da organização. Os autores Milkovich & Boudreau (2006) afirmam que os benefícios das ações de RH podem ser calculados como custos não incorridos. Ou seja, além de aumentar a produtividade, as ações de RH ainda reduzem os gastos de (re)contratações, demissões, treinamentos, etc.

A tabela abaixo apresenta a evolução da gestão de pessoas ao longo do tempo:

Quadro 1 - Tipologia de modelos de gestão de Recursos Humanos.

	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	- <i>Homus economicus</i> - <i>Homus social</i>	Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades	Pessoa como fonte de competências e recurso estratégico
Área de ação da função RH	Administração e controle de aspectos jurídico-administrativos legais	- Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH - Atividades da função RH servindo de apoio aos gerentes	Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa.
Sistemas	Relacionados às exigências legais e ao pagamento de salários	Baseado na utilização de várias técnicas de administração de RH.	Sofisticados, principalmente o sistema de informações de mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos.
Status	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor.	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente.
As políticas da função RH	- Inexistentes - Normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa.	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas e em relação como os objetivos estratégicos.

Quadro 1 – Evolução da Administração de Pessoas

Fonte: <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/72/70> - citando Gutierrez, 1993

No que diz respeito às cinco variáveis analisadas no quadro acima (concepção sobre as pessoas, função de RH, sistemas, status e políticas de RH) há uma evolução da administração de RH, que deixa de ser burocrática e passa a ser estratégica e planejada. Entre as variáveis, os destaques são as políticas de RH que deixaram de ter um papel somente normativo e se alinharam aos objetivos estratégicos da empresa, e o status, o qual, como dito anteriormente deixou de ser subordinado a uma gerência média de departamento e passou a se reportar diretamente à área executiva da organização.

2. Os benefícios da motivação para as organizações

Um dos objetivos principais da Gestão Estratégica de Pessoas é a motivação do profissional. Há uma conexão estabelecida entre motivação e vantagem competitiva que algumas organizações já conseguiram detectar, mas infelizmente a grande maioria ainda não conseguiu. É uma relação de dependência na qual quanto maior a motivação (aliados aos conhecimentos do capital humano), maior a vantagem competitiva. Ou seja, pessoas com conhecimento, motivadas, somadas a uma liderança que saiba extrair o melhor delas darão como resultado uma melhor produtividade e servirão como vantagem competitiva para as organizações.

Primeiramente, vale definir o conceito de motivação: motivação, segundo Schermerhorn (2007), diz respeito às “forças dentro do indivíduo que são responsáveis pelo nível, direção e persistência dos esforços empregados no trabalho.”. Ou seja, é a motivação ou sua ausência que definirá o grau de comprometimento do indivíduo com a organização.

O ciclo motivacional de Kurt Lewis diz que “o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação capazes de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade.” (CHIAVENATO, 2000). Mas quando essa satisfação não é alcançada, ocorre o processo de frustração, que atua como uma barreira no ciclo, impedindo que a tensão seja liberada e mantendo o estado de tensão e falta de equilíbrio. Segundo Schermerhorn (2007) esse estado pode provocar “tensões que influenciam as atitudes e o comportamento” dos funcionários. Por isso os gestores devem sempre criar “condições onde as pessoas possam satisfazer neces-

sidades importantes por meio de seu trabalho” e “eliminar obstáculos que interfiram na satisfação das necessidades importantes.”. (SCHERMERHORN, 2007)

A questão da motivação é importante atualmente porque uma das principais “demandas do empregado no ambiente organizacional refere-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho”. (TAMAYO & PASCOAL, 2003).

Com a “revolução do conhecimento” nos últimos anos, a relação entre empregado-empregador mudou muito. “Antes as pessoas “vestiam a camiseta”, seduzidas por estabilidade, salários e assistência médica, hoje isso já não basta. Elas almejam organizações alinhadas com seus valores em um processo que precisa ser alimentado e renovado todos os dias, assim como num casamento. Os funcionários precisam ser vistos como pessoas por inteiro, não mais apenas como “mão-de-obra.” (CASTRO, 2009) Ou seja, os profissionais (principalmente os qualificados ou com um conhecimento técnico adquirido pelo tempo em que trabalha na organização) sabem o valor que tem no mercado e querem que a organização reconheça isso.

A motivação de seus funcionários é importante para a companhia porque primeiramente ela consegue retê-lo com todo o seu conhecimento e com alta produtividade. Também porque um grupo motivado possui características positivas e que fazem a diferença na organização. Segundo Gilclér Regina (2009), consultor motivacional com mais de 20 anos de experiência na área de Recursos Humanos uma equipe motivada apresenta fatores “como qualidade, produtividade, baixo turnover, maior responsabilidade social da equipe de trabalho em consonância com o marketing da empresa, saúde das pessoas, reduzido índice de

peças com atestado médico ou encostados na previdência, uma equipe consciente para aceitar e trabalhar melhor novos desafios.”

3. As consequências da falta de motivação para as organizações: absenteísmo e alta rotatividade

O absenteísmo e a rotatividade ainda são questões que geram grandes preocupações para os gestores. Além de provocar queda na produtividade, geram custos altos para as organizações. Infelizmente, essas questões ainda são tratadas de maneira simplista: focando mais em reparar as consequências do que em eliminar as causas.

O absenteísmo é definido como ausência ou atrasos ao trabalho sem programação prévia. Também é chamada de ausentismo e representa “a duração do tempo de trabalho perdido” (CHIAVENATO, 2010). É algo que acontece rotineiramente nas empresas e por diversos motivos (dias de afastamento por férias, maternidade, doenças, acidentes de trabalho, atrasos/faltas injustificados, etc.). E aos fatores citados também pode se acrescentar o baixo nível de motivação e envolvimento das pessoas com a organização, quase sempre gerados por uma política inadequada/inexistente de gestão de pessoas.

Já a rotatividade, segundo Chiavenato (2010) “refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas...”. A mesma se dá devido a desligamentos por iniciativa do colaborados ou da organização. Segundo Pomi (2005) “um elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Sintetizando, alto *turnOver* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional.”.

Entre alguns custos gerados pelo absenteísmo podemos citar o aumento dos custos diretos e indiretos de produção (pois a companhia terá que compensar de alguma forma a ausência do funcionário, seja através do pagamento de hora extra ao restante do grupo ou de contratação temporária). Para reduzir o absenteísmo, tem que se detectar a causa real: se for por questões de doenças relacionadas ao trabalho, a companhia deve focar em políticas para redução de doenças e acidentes de trabalho, assim como preocupar-se com a ergonomia no ambiente organizacional; se for por questão de satisfação (como o é em grande parte) a empresa deve agir de maneira a reverter esse quadro “incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho, através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo em que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação.” (CHIAVENATO, 2010)

Já os custos gerados pela rotatividade segundo Pomi (2005) “vão além de custos diretos com admissões e desligamentos: posição em aberto-improdutividade; horas extras, que além da perda financeira, sobrecarrega os pares; integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até a capacitação da nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; entre outros.”.

Para obter maior produtividade e uma redução de custos, deve haver uma espécie de gerenciamento, por parte do RH, dessas variáveis (absenteísmo e rotatividade), que deve atuar no sentido de estabelecer as causas e combatê-las. Esse gerenciamento é um dos focos da Gestão Estratégica de Pessoas.

4. Comércio varejista brasileiro e seu RH

Atualmente, no que diz respeito à promoção, boa estrutura, preços baixos, condições de pagamento atrativas as companhias varejistas conseguem se igualar facilmente. Logo, a única diferença entre elas (e que consegue atrair/reter um cliente, e até torná-lo fiel) é o atendimento. Os outros fatores também são muito importantes, mas com a concorrência cada vez mais acirrada, eles já não representam mais um diferencial aos olhos do cliente, são fatores básicos. Por isso, se um vendedor estiver desmotivado, a companhia perde venda e até o cliente. Segundo Barboza (2005) “o sucesso comercial é algo efêmero, pois durante todos os dias de sua existência será preciso aperfeiçoar o atendimento de quem traz o dinheiro para dentro do estabelecimento, portanto é um ato contínuo.”.

Um dos maiores problemas das companhias desse segmento no que diz respeito a pessoas é a alta taxa de rotatividade. A taxa de rotatividade no comércio no Brasil, segundo o último anuário do Dieese (2009) está em 4,5% (terceira maior taxa entre os setores). Como o comércio varejista trabalha com margem de lucro pequena (e visa um investimento maior em vendas e estruturas do que em pessoas), a baixa remuneração desmotiva o empregado. Embora, o comércio varejista ofereça muitas vagas de emprego, devido à falta de comprometimento da organização com o desenvolvimento e a retenção dos funcionários, a maior parte das pessoas usa as organizações varejistas apenas como “trampolim” para outras carreiras, a fim de adquirirem experiência profissional.

Alta rotatividade representa altos custos. Porém as companhias varejistas ainda não começaram a acreditar (pelo menos não a nível estratégico) que o mais eficiente é formar e manter profissionais qualificados para a redução desses custos e para se tornar mais eficiente no dia a dia. Segundo Tanabe (2007) “os

consumidores mais conscientes e exigentes também pressionaram os supermercados a oferecer não só preços baixos, mas também ótimo atendimento.” E em relação ao atendimento, como o funcionário oferecerá um bom atendimento aos clientes se a empresa não oferece um a este?

As organizações varejistas continuam por colocar o crescimento de vendas acima das pessoas. Não que isso não seja importante, mas para que seja algo sólido e contínuo, as companhias varejistas precisam ter uma gestão de pessoas eficiente, até mesmo para a redução de custos de turnover, contratação, demissão, treinamento, absenteísmo, etc. Sobre isso, Tanabe (2007) afirma que “mesmo com toda a evolução ocorrida nos últimos anos, a área de gestão de pessoas ainda não encontrou seu lugar na estratégia da grande maioria das organizações, que continua a priorizar ganhos logísticos, escala e o poder de negociação junto aos fornecedores. Não que esses fatores não sejam importantes, mas os varejistas precisam perceber que a pressão competitiva atual exige uma mudança de foco em relação aos seus diferenciais. Eficiência operacional e preços competitivos nada mais são do que pré-requisitos para entrar no jogo. O que vai fazer a diferença é atrair, desenvolver e manter os melhores talentos do mercado para desenvolver conceitos, idéias e serviços inovadores.”. Ou seja, crescimento a qualquer custo, e acima de pessoas não é mais considerado uma boa escolha para o varejo. Algumas organizações chegam a extrapolar o número de horas extras diárias permitidas por lei, colocando sobre o empregado uma rotina diária de mais de 10 horas por dia e que em períodos sazonais (eventos como Páscoa, Dia das Mães, etc.) pode ser de domingo a domingo.

5. Gestão estratégica de pessoas aplicada ao varejo

O varejo é um setor muito competitivo. O planejamento e as metas são todos voltados para vendas, atingimento do máximo

lucro possível e tratamento de variáveis que reduzem a margem líquida de lucro (por exemplo, Logística Reversa de itens ruins, etc). Mas as organizações varejistas ainda têm um grande desafio a ser vencido: as consequências da falta de gerenciamento de pessoas. Na maior parte das organizações varejistas no Brasil não há uma política de valorização, reconhecimento e desenvolvimento dos seus colaboradores. E a principal consequência disso é a falta de comprometimento dos funcionários com essas organizações, principalmente no nível operacional. Então, sem qualquer sinal de mudança por parte dessas organizações, as pessoas que lá estão se tornam desmotivadas e sem qualquer comprometimento com a organização, e isso gera uma alta taxa de rotatividade (perda de talentos) e absenteísmo, além dos custos de contratação, demissão e treinamento e mau atendimento (perda de vendas e clientes). Segundo Chiavenato (2010) “para atender bem ao cliente externo, a organização, não deve esquecer o cliente interno. Isto significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecidos”.

Segundo Barboza (2005) “o dono do negócio varejista sabe muito bem que é a equipe do estabelecimento que faz acontecer o resultado final. Ninguém trabalha isolado, dependemos uns dos outros, portanto, todos sem exceção precisam ser treinados, estimulados, energizados, respeitados e valorizados, diariamente. Além da formação técnica (layout, vitrine, funcionamento do produto, cores, formato, legislação trabalhista, código de defesa do consumidor, legislação de vigilância sanitária etc), é preciso desenvolver uma “formação relacional”, ou seja, capacitação adequada para: inter-relacionamento pessoal, expressão (linguajar, corporal), ética (valores organizacionais e pessoais), flexibilidade e outros. Mas para isso, é preciso que o dono do negócio e a área de RH estejam dispostos a reformular sua rotina, pois tem que se

olhar para o negócio de forma diferente”. Por ser a equipe que faz o resultado acontecer, uma maior atenção tem que ser dedicada a essas pessoas. Ou seja, para que o planejamento feito pelo nível estratégico da organização funcione, é necessário que haja uma ligação entre os níveis estratégicos, tático e operacional. Por mais motivado que esteja o nível estratégico da organização, se os outros dois níveis não estiverem motivados, não se cumprirá o plano estratégico traçado. Isso porque “os funcionários sempre avaliam o equilíbrio entre as contrapartidas que recebem em troca da dedicação e do trabalho que realizam. Quando o grau de insatisfação supera com certa constância o grau de satisfação, o compromisso do profissional para com a empresa sofre um desgaste que pode culminar na ruptura do contrato psicológico de trabalho e, em alguns casos, da própria relação formal.” (BRESCANCINI, ANA MARIA, 2005)

Qualquer organização sem gestão estratégica de pessoas mostra que não valoriza seus funcionários e certamente não será valorizada por eles. É como se a organização não se valorizasse no mercado. E no que diz respeito ao varejo a situação é pior, porque as pessoas que trabalham nesse setor, o fazem porque realmente precisam, e não entram com a esperança de fazer carreira, mas de uma experiência temporária até receberem uma proposta melhor.

A gestão estratégica de pessoas certamente iria servir como diferencial competitivo para as organizações varejistas, por várias razões. Em primeiro lugar, a organização que investe ter gerir seus talentos estrategicamente, tem a visão de que investir em pessoas vale tanto (ou mais) a pena quanto investir na melhoria da área de marketing, ou comercial ou de vendas, ou financeiro, entre outras. E isso começa pela diretoria, e não mais pelo departamento de RH. Uma das principais mudanças no varejo com esse estilo de gestão seria na seleção das pessoas: atualmente se faz uma seleção de forma quase amadora no comércio varejista; mas com a

gestão estratégica de pessoas, a organização investiria mais nessa etapa do processo, traçando um perfil da necessidade do cargo e depois os comparando ao perfil dos candidatos.

Também haveria investimento em treinamento e feedback, pois fazendo isso, a organização mostrará ao funcionário que está visando seu crescimento e bem estar, e o funcionário retornará esse investimento da empresa, vestindo a camisa dela e doando para ela o seu melhor. E as mudanças continuariam com uma melhor remuneração, melhores estruturas no ambiente de trabalho, investimentos na capacitação do funcionário, uma rotina de trabalho que cumpra a CLT (e permita ao colaborador um equilíbrio vida pessoal – trabalho), bonificações por vendas e programas de motivação dessas pessoas. Também haveria uma série de investimentos na capacitação dos gerentes de lojas, que seriam capacitados não somente para fazer a venda acontecer, mas também para serem líderes, motivando seus colaboradores.

Consideração final

Atualmente, saber gerir pessoas é um diferencial competitivo e em pouco tempo só sobreviverão no mercado as organizações que conseguirem geri-las com eficiência, valorizando-as e extraindo o melhor delas, numa relação constante de troca, benéfica e justa tanto para a organização como para o funcionário. E no que diz respeito ao mercado brasileiro, isso é de extrema importância para as organizações, uma vez que o governo brasileiro tem tomado medidas que possibilitam aos brasileiros uma chance maior de qualificação (Pro Uni, mudanças no ENEM, FIES, novas escolas técnicas, auxílios entre outros). E ao se qualificarem, as pessoas têm uma possibilidade maior de escolha e certamente optarão por um lugar que as valorizem e que lhes ofereçam um ambiente saudável de desenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo Jeffrey Pfeffer (1999) a chave para gerenciar pessoas de uma maneira que leve ao lucro, à produtividade, à inovação e à verdadeira aprendizagem organizacional está essencialmente no modo como os o alto escalão da organização a enxerga como enxerga as pessoas que a compõem. E mais, Jeffrey Pfeffer e John V. Veiga (1999) alegam que “existe um substancial e crescente corpo de evidências... que aponta para a forte ligação entre o modo como as empresas gerenciam suas pessoas e os resultados econômicos alcançados.”.

A partir dos argumentos apresentados, conclui-se que a gestão estratégica de pessoas é a maneira mais inteligente para as organizações varejistas de aumentar a produtividade dos seus funcionários e ao mesmo tempo reduzir custos com rotatividade, absenteísmo, entre outros. E, além disso, seria um diferencial competitivo para estas, uma vez que a organização conseguiria atrair e reter pessoas qualificadas, e automaticamente sua inteligência e todo o seu potencial e aloca-los em prol de seu crescimento.

Referências

BARBOZA, CECÍLIA - O VAREJO, A ERA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E NÓS DE RH - Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4088/o-varejo-a-era-da-prestacao-de-servicos-e-nos-de-rh.html>, acesso no dia 7/6/2011

CARDOSO & NOVAES, Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto, disponível em <http://www.portaleducacao.com.br>, acesso em 7/6/2011

[1] CHIAVENATO, IDALBERTO – Introdução à Teoria Geral da Administração – 6ª edição – Rio de Janeiro : Campus, 2000

CHIAVENATO – Gestão de pessoas – 3ª edição , Rio de Janeiro : Elsevier, 2010

GERINGHER, MAX. Motivação: onde encontrá-la? Disponível em www.rh.com.br, acesso em 8/6/2011

POMI, RUGENIA MARIA - A importância da gestão do *Turnover* - Disponível em: < <http://www.rh.com.br>> Acesso em 7/7/2011.

SCHERMERHORN JR., JOHN R. - Administração - Rio de Janeiro : LTC 2007

PEREIRA, FABRÍCIO MORTARI – Liderança e Motivação – disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5159/lideranca-e-motivacao.html>, acesso no dia 7/6/2011

TANABE,SÍLVIO - POR QUE OS SUPERMERCADOS AINDA NÃO SÃO AS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR? – Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4877/por-que-os-supermercados-ainda-nao-sao-as-melhores-empresas-para-se-trabalhar.html>, acesso no dia 7/6/2011

http://www.dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhadores2009/Arquivos/ANUARIO_TRABALHADORES_2009v.pdf, acesso no dia 7/6/2011

Onde está a motivação? (2008) – disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/5049/onde-esta-a-essencia-da-motivacao.html>, acesso no dia 7/6/2011

Citação Peter Drucker, disponível em http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=925, acesso em 8/6/2011

TREINAMENTO EM FRANQUIAS EDUCACIONAIS: PROPOSTA DE UM NOVO MÉTODO

Bruna Cristina Santos Melo
Israel de Souza Sant'Anna
Luiz Fernando Gobetti de Albuquerque
Alexandre Ali Guimarães

“A performance de hoje é um produto do aprendizado do passado. A performance de amanhã é um produto do aprendizado de hoje.”

Bob Guns

Introdução

A necessidade de treinamento nas organizações vem sendo discutida com grande ênfase no dia a dia das empresas devido à importância de um bom treinamento para o sucesso de qualquer organização.

Em redes franqueadas esse pensamento não é diferente. As franquias historicamente começaram com a visão e a ambição do dono do negócio em expandir sua marca e seus produtos a uma gama maior de consumidores, sem que ele precisasse investir capital próprio para que isto ocorresse. Buscando terceiros interessados em investir em um negócio já estruturado e com produtos por sua vez já reconhecidos no mercado, iniciou-se um princípio de rede de franquias.

Com o passar do tempo, as regras e estruturas das franquias foram se adaptando aos modelos de negócios a que são direcionados, diferenciando-se por diversos tipos, modalidades, e classificações de franquias.

Com o crescimento dos negócios, tanto os franqueadores como seus franqueados perceberam a necessidade de utilização de meios e técnicas de gestão de negócios para que a franquia investida em questão fosse mais lucrativa, diminuindo os custos, evitando desperdícios e aumentando as receitas.

Diante das técnicas e estratégias de gestão, surgiu ainda a demanda pela priorização pela gestão por competências e com isso a necessidade de treinamento dos funcionários que estão à frente do negócio de modo a adequar as funções exercidas.

Especificamente em uma franquia de educação, onde o propósito do negócio é repassar informação e capacitar os alunos para uma específica função, o treinamento dos que levam a esse objetivo é extremamente importante. Para tal existem diversas técnicas que proporcionam o levantamento de causas e necessidades de treinamentos direcionados como, por exemplo, a matriz de competência e a matriz de treinamento.

O objetivo principal deste trabalho é apresentar um modelo de treinamento aplicado a uma loja específica de uma rede de franquias de educação. Mostrando a importância do treinamento de funcionários na franquia utilizada como base de estudo e a relação direta da aplicação destes treinamentos com os resultados após a avaliação onde o treinamento foi implantado. Com o treinamento de forma embasada e estruturada pode-se elevar a produtividade do negócio franqueado.

Esta necessidade de treinamento à loja escolhida justifica-se pelo fato de ser um ponto da franquia onde eram apresentados resultados inferiores aos esperados e já apresentados por outra loja da rede também situada na cidade. Diante disto, o levantamento de dados feito na loja de Jacarepaguá mostrou que os problemas apresentados poderiam ser solucionados com um bom treinamento do conteúdo a ser repassado pelos funcionários, além disso, a apresentação de noções da gestão

do negócio ao qual eles trabalham assim como a cultura organizacional da rede.

Este modelo, no entanto, pode ser adaptado também a outros tipos de negócios, uma vez que seu intuito consiste em mostrar a necessidade de treinamento dos funcionários e sua ligação direta aos resultados do negócio.

A aplicação desse modelo desenvolvido mostrou-se positiva uma vez que foi capaz solucionar os problemas levantados e com isso melhorar os resultados do negócio. Dessa maneira, fica claro que não só neste tipo de negócio que os treinamentos são cruciais para a proximidade do sucesso.

A metodologia aplicada para o levantamento da base teórica foi uma pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados foi utilizada a observação sistemática, em equipe e na vida real (trabalho de campo).

O sistema de franquias

Conceituação e evolução histórica

Uma franquia pode ser conceituada como um sistema no qual o dono de uma empresa ou marca cede a outras pessoas o direito de também utilizar sua marca ou patente, além de sua tecnologia de implantação e administração de negócio – sendo tal direito cedido mediante uma remuneração ao criador do negócio. Neste sistema, o cedente é chamado de franqueador, enquanto o agente que compra o direito de “replicar” o modelo de negócio é chamado de franqueado. Conceituando de uma forma mais direta, pode-se dizer que o franqueador é a pessoa jurídica que formata e concede a franquia para o franqueado, e este, por sua vez, é a pessoa física ou jurídica que investe em uma franquia e pode, então, usar o sistema do franqueador. A tabela a seguir, publicada pelo

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005), apresenta um resumo dos principais fatos que retratam a evolução do sistema de franquias no mundo desde a sua consolidação na década de 1950. Vale ressaltar que, embora o sistema tenha evoluído muito desde o seu surgimento, este se apresenta ainda em constante transformação e aprimoramento.

Década	Acontecimentos
1950	Surgem as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts, entre outras. Grande explosão do sistema de franquias nos EUA.
1960	Conflitos e leis sobre o assunto. Inicia-se algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras)
1970	Internacionalização do modelo difundido nos EUA. Cresce o movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, O Boticário).
1980	Globalização do sistema. O franchising explode no Brasil.
1990	O efeito da globalização é cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. É aprovada no Congresso a Lei 8.955/94.
2000 em diante	Há mais consistência no sistema, os franqueadores e franqueados estão melhor preparados. A tendência é de um crescimento mais lento e mais saudável e de uma maior profissionalização do sistema.

Tabela 1: Evolução do sistema de franquias no mundo
 FONTE: Adaptado de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005)

Treinamento baseado na gestão

Gestão

A gestão, enquanto atividade responsável pela mobilização e coordenação de recursos diversos, é tão antiga como a constituição de grupos humanos em busca de objetivos comuns. No entanto, o estudo sistemático da gestão é um fenômeno muito mais

recente e decorrente das mudanças sociais introduzidas principalmente pela Revolução Industrial, quando surgiram as grandes corporações e a profissionalização da gestão, moldando decisivamente o estilo de vida das sociedades industrializadas e criando a sociedade organizacional em que vivemos.

A análise da evolução do pensamento em administração é um importante fator para se entender o que significa a gestão nos dias de hoje. Isso porque, ao analisar e reapreciar as principais teorias organizacionais existentes até então, cria-se uma base teórica essencial para identificar os princípios e as práticas capazes de ajudar as organizações de hoje e do futuro a serem mais bem sucedidas, sendo este um desafio permanentemente em aberto.

Gestão de Pessoas

De acordo com Drucker (1998), tomar decisões certas sobre pessoas é o meio básico de se controlar bem a organização. Por isso, é necessário que os executivos invistam grande parte do seu tempo tomando decisões sobre pessoas, pois nenhum outro tipo de decisão é tão durável em suas consequências ou tão difícil de desfazer.

Gestão do Conhecimento

O conhecimento pode ser definido como um produto da ação humana, gerado a partir de dados e informações obtidos no ambiente interno ou externo. Ele tem se tornado, cada vez mais, um fator estratégico para o sucesso de qualquer organização. Isso porque, no atual cenário econômico, em que a globalização derruba barreiras de tempo e distância, os diversos recursos físicos de que uma empresa depende (matéria-prima, infraestrutura etc) estão cada vez mais acessíveis em larga escala e de forma equilibrada entre os concorrentes. Dessa forma, o diferencial competitivo entre

uma empresa e outra passa a ser a maneira como ela utiliza esses recursos, a maneira como ela coloca seus produtos no mercado, e assim por diante – ou seja, o diferencial competitivo aumenta conforme o nível de conhecimento de que a organização dispõe.

Percebe-se, portanto, que o conhecimento é um ativo precioso para a empresa e para os funcionários que as detêm, e como tal necessita ser gerido de forma adequada e correta de modo que seja bem organizado e disseminado dentro da organização.

Gestão por Competências

A definição de competência está baseada na tríade conhecida como CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes.

- O conhecimento está relacionado à formação acadêmica, às teorias dominadas pelo indivíduo – é o saber.
- A habilidade refere-se à aplicação prática, à vivência do indivíduo e a sua capacidade de aplicar o conhecimento – é o saber fazer.
- Já a atitude representa o comportamento humano, incluindo as emoções, os valores e os sentimentos das pessoas – ou seja, é o querer fazer, o conjunto de comportamentos que potencializam o conhecimento e a habilidade.

COMPETÊNCIA = CHA (CONHECIMENTOS + HABILIDADES + ATITUDES)



Figura 5: CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes.

FONTE: Elaboração dos autores

Cada vez mais as empresas compreendem que, para avaliar se um profissional atende às exigências para ocupar um determinado cargo, não basta prender-se apenas em uma avaliação técnica, baseada em conhecimentos e habilidades. Mais do que isso, é necessário ainda avaliar o perfil comportamental do indivíduo, ou seja, envolver na análise também suas atitudes, completando a tríade CHA.

Isso vai de encontro com a evolução das teorias organizacionais, que saíram de uma visão mecanicista, que valorizava apenas a capacidade do indivíduo para realizar tarefas repetitivas, para uma visão mais ampla e sistêmica, que compreende que o comportamento e as emoções humanas influenciam muito na sua eficiência no trabalho.

Treinamento e Desenvolvimento

Moscovici (2005 *apud* Conceição, 2011) defende que: “O desenvolvimento interpessoal passa a ser uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social. Sendo a pessoa o subsistema principal da organização, o sistema tecnológico e o macro sistema social dependerão do funcionamento efetivo do primeiro, em seu contexto habitual – o grupo humano”.

Conceitos de Treinamento

Para Goldstein (1991 *apud* Santos, 2010) treinamento “é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho”.

Chiavenato (2002) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. Chiavenato (1999) também diz que “o treinamento

é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. Marras (2001) descreve, dentre os objetivos do treinamento, dois tipos de objetivos:

Os objetivos específicos são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Já os objetivos genéricos são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização.

Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.

- Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.
- Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Como retorno do treinamento há a consequente elevação da qualidade da produção e também o alcance por parte dos colaboradores do desenvolvimento organizacional da organização. Segundo a definição de Robbins (2002) há dois métodos de treinamento, a saber:

- Treinamento Formal: caracterizado por ser planejado com antecedência e ter formato estruturado;
- Treinamento Informal: caracterizado por não ser planejado, nem estruturado. É facilmente adaptável às situações e aos indivíduos, com a finalidade de ensinar habilidades e manter atualizados os colaboradores.

Conceitos de Desenvolvimento

Nadler (1984) diferencia “treinamento” de “educação” e de “desenvolvimento”, conceituando-os da seguinte maneira:

- Treinamento é uma aprendizagem relacionada à tarefa atual do empregado;
- Educação seria a aprendizagem que visa a preparação do indivíduo para uma tarefa futura, já identificada;
- Desenvolvimento é a aprendizagem adquirida para o crescimento do indivíduo, mas não relacionada a uma tarefa presente (ou futura);

Entende-se que desenvolvimento é um treinamento de longo prazo e que tenha por objetivos:

- O aperfeiçoamento de aptidões e habilidades pessoais e profissionais dos colaboradores, porém sem relação com algum cargo específico;
- Retorno financeiro para a organização, como resultado deste aperfeiçoamento;

A importância do treinamento

Embora algumas empresas ainda vejam o treinamento como apenas mais um custo, e não como um investimento, o mesmo tem um alto valor em si, pois tem sua importância em duas frentes.

Por um lado, ajuda o colaborador a adquirir novos conhecimentos e aprimorar habilidades e atitudes que agregara valores para a empresa, ajudando a atingir os objetivos e se concentrando nas competências essenciais da organização.

Segundo Robbins (2002), “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade

estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. O autor comenta ainda que “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

O processo de treinamento é essencial para promover integração, desenvolvimento, capacitação, e para provocar estímulo nas pessoas, o que permite que se faça muito mais com muito menos. Porém, se não houver planejamento, esse processo certamente irá representar desperdício de recursos organizacionais, como tempo, dinheiro e energia.

Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto baseia-se no Princípio de Pareto o qual diz que um pequeno número de causas (geralmente cerca de 20%) é responsável pela maioria dos problemas (geralmente cerca de 80%), ou, como foi dito por Juran “poucas são vitais, a maioria é trivial”.

São necessários cinco passos para aplicar o Diagrama de Pareto. São eles:

- Determine o tipo de perda que você quer investigar.
- Especifique o aspecto de interesse do tipo de perda que você quer investigar.
- Organize uma folha de verificação com as categorias do aspecto que você decidiu investigar.
- Preencha a folha de verificação.
- Faça as contagens, organize as categorias por ordem decrescente de freqüência, agrupe aquelas que ocorrem com baixa freqüência sob denominação “outros” e calcule o total.
- Calcule as freqüências relativas, as freqüências acumuladas e as freqüências relativas acumuladas.

O Diagrama de Pareto mostra, de forma clara, a relação entre problemas e causas, o que possibilita identificar as causas que devem ser sanadas prioritariamente, garantindo a priorização da ação, ou ações, que trarão melhor resultado.

Matriz de Competências e Matriz de Treinamento

A Matriz de Competências é uma tabela que mostra, por funcionário, o nível atual de desempenho para cada atividade, e também o nível que é esperado de cada funcionário. As atividades que são listadas nessa Matriz são as competências profissionais que compõe as competências organizacionais mais críticas.

A Matriz de Treinamento é uma continuação do trabalho iniciado com a Matriz de Competências. Enquanto a Matriz de Competências nos possibilita identificar quais atividades precisam de ações, a Matriz de Treinamento nos possibilita definir qual treinamento será aplicado a que funcionário, e também quando será aplicado.

Como realizar o processo de treinamento

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1995), ao elaborar um projeto de treinamento, deve-se seguir uma sequencia de quatro estágios “que tem início com a formulação de objetivos. seguida da definição de estratégias de ensino, escolha de métodos e, finalmente, alocação de recursos”.

Chiavenato (2000) comenta que em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação). Este ciclo básico está descrito na figura a seguir.

Ciclo básico do treinamento

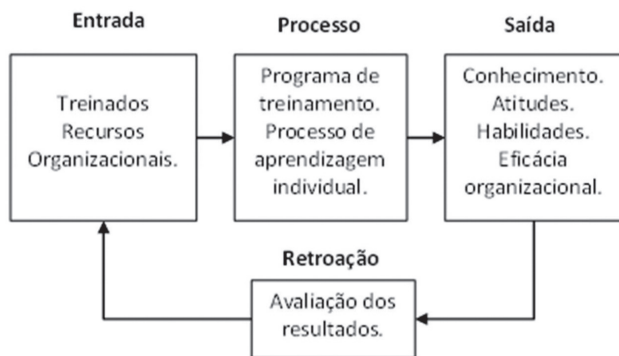


Figura 6: Ciclo básico do treinamento.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2000)

Segundo Marras (2001) “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”. Marras (2001) comenta ainda que o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: cenário relativo e cenário prospectivo.

No cenário relativo (ou ação corretiva), há a realização do treinamento quando a falha já ocorreu, ou seja, o treinamento é realizado para corrigir o erro. Já no cenário prospectivo (ou ação preventiva) o treinamento é antecipado para prevenir possíveis falhas no processo em que os treinados estão envolvidos.

Entende-se assim, que todo processo de treinamento bem estruturado passa por três fases básicas:

- Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) → quem vai ser treinado, e porque haverá o treinamento;
- Realização do Treinamento → alocação de recursos e efetiva realização do treinamento;
- Avaliação → feedback do treinamento por parte dos treinados e do instrutor.

Vale ressaltar que este processo deve ser contínuo, pois a organização precisa se adequar constantemente às mudanças que ocorrem no âmbito interno e externo a ela. Portanto, a avaliação deve ser usada para retroalimentar o processo, provendo novas informações para o levantamento de necessidades de treinamento.

O gestor responsável deve orientar e aconselhar os colaboradores que serão treinados. Por isso, é importante que se explique a necessidade de realizar o treinamento, expondo as razões para o investimento de recursos organizacionais, e mostrando claramente as expectativas de melhoria no desempenho das atividades realizadas.

Deve-se ainda deixar explícita a forma como será realizado o acompanhamento após o treinamento, evidenciando que o objetivo básico é utilizar o que foi aprendido no dia-a-dia da organização.

Modelo de aplicação do treinamento em uma franquia na área de educação localizada em jacarepaguá

Esse estudo aborda o modelo de aplicação de Treinamento em uma Franquia onde se encontrava com grandes dificuldades, fruto da má gestão e falta de treinamento de seus funcionários.

Serão abordados os principais problemas e as causas mais relevantes para esse quadro negativo, na qual será aplicado o Treinamento como ação mais importante para reverter essas causas mais emergentes, a partir desse modelo desenvolvido, propondo soluções de acordo com a literatura específica.

A Empresa

Com 20 anos de estudos e trabalhos voltados para o mercado corporativo com serviços e soluções em sistemas de informação, treinamento gerencial, tecnologias de hipertexto e gestão pela qualidade, a empresa foi responsável por acumular experiências que

os incentivaram a tomar a decisão estratégica de dirigir seus esforços para a educação à distância através da Internet. Em 1999, escolheram inicialmente o software Learning Space em parceria com a Lotus/IBM como fornecedora de tecnologia. Essa decisão foi importante para atender às necessidades de se ampliar o conhecimento através da Internet.

A decisão de investir em Educação à Distância se deu em função de acreditarem que as tecnologias disponíveis hoje na Internet são essenciais para ter acesso ao conhecimento e proporcionar o crescimento dos indivíduos através da educação. Chegaram ao final de 2004 com mais de 60.000 pessoas treinadas e no ano seguinte passaram a atender o consumidor final - o varejo, com a criação das Unidades presenciais (Franquias) o que triplicou as vendas, já que muitas pessoas ainda procuram um pólo presencial para obter auxílio para seus estudos, onde o aluno pode estudar com o apoio do instrutor presencial e determinados cursos ter a disposição professores on-line para suporte, ambos utilizam o espaço físico o que proporciona a sensação de mais “tangibilidade” em relação aos cursos e ao mesmo tempo tem a possibilidade de obter conhecimento em contato com a tecnologia. Esse novo modo de aprender, individualizado, onde o aluno estuda no seu próprio ritmo, com flexibilidade de horários e sem aguardar a formação de turmas, facilita ainda mais sua inclusão mais rapidamente ao mercado de trabalho.

A empresa possui hoje um portfólio de mais de 150 cursos (profissionalizantes, ensino de idiomas, pós-graduação, entre outros) já capacitou mais de 150 mil pessoas em todo o Brasil, estando presente em 11 estados brasileiros e sendo mais de 40 unidades ativas atualmente.

Após três anos na gestão da Unidade Tijuca- RJ pertencente a essa rede e com um resultado atual de mais de 300 alunos ativos presenciais e à distância, foi proposto ao Franqueado da mesma

o desafio e a oportunidade de gerir outra Franquia, já existente, a Unidade Taquara-RJ, no bairro de Jacarepaguá, onde devido a uma série de questões, que serão abordadas No Tópico 4.2, possui indicadores negativos de resultado.

Identificação dos problemas atuais na Unidade

Após ser analisada a situação da Unidade ao concluir a auditoria realizada, pode se perceber que o indicador a ser escolhido como estudo é o Lucro que hoje possui como status R\$ 3.000,00 em negativo mensais, onde as receitas não correspondem às despesas. Este indicador preocupante é resultado de uma série de problemas que foram apontados abaixo:

- a) Baixo número de matrículas;
- b) Alta taxa de evasão (Cancelamentos);
- c) Baixo número de alunos ativos (36 alunos);
- d) Antiga Cultura Organizacional que não otimizava recursos (Cultura de desperdício);

A partir do estudo dos problemas, foi possível detectar as possíveis causas, que constam no Tópico 4.3, que estão diretamente ou indiretamente provocando esse impacto negativo à Unidade, para que possam ser solucionadas e revertidas de maneira positiva.

Relação das causas que provocam os problemas encontrados na **Unidade**

Causa 1: Falta de capacitação para utilização do Software de Gerenciamento Escolar, necessário para administrar todas as informações pertinentes aos alunos e interessados, bem como organização e controle financeiro, dificultando a visualização;

Causa 2: Ausência de iniciativa e aplicabilidade por parte do Franqueado anterior tanto para planejar e desenvolver as estratégias comerciais e ações coordenadas, alinhadas pela Matriz, ou formatadas pelo próprio Franqueado quanto para preparar a equipe de funcionários para executar todo o plano de ações que trazem resultado para a Franquia;

Causa 3: Ineficiência dos monitores no acompanhamento pedagógico por não possuírem treinamento para desenvolverem uma lógica correta de todas as atividades, realizar um acompanhamento eficaz através dos controles específicos de alunos e se organizar para utilizar o portal de liberação de cursos e elaborar o pedido de material didático necessário conforme a necessidade dos alunos.

Causa 4: Falha na comunicação interna da empresa, entre gestor e funcionários, o que proporciona falta de informações pertinentes ou insuficientes, ocasionando erros e também falta de conhecimento em relação aos processos. E Falha por ausência de acompanhamento e fiscalização por parte do Franqueador, que ao se manter ausente do funcionamento diário da Unidade possibilita espaço para que os erros aconteçam com uma maior frequência e persistam.

Levantamento das principais causas

Conforme exposto anteriormente no capítulo 2, o diagrama de Pareto é um recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser sanadas. Torna visivelmente clara a relação ação/benefício, ou seja, prioriza a ação que trará o melhor resultado. Foi observado que cada causa provocava mais de um problema conforme a tabela 2.

Causa	Problemas	Qtd Problemas	%	% Acumulada
4	a, b, c, d	4	33,33%	33,33%
1	a, b, c	3	25,00%	58,33%
3	b, c, d	3	25,00%	83,33%
2	a, c	2	16,67%	100,00%

Tabela 2: Relação entre Problemas e Causas

FONTE: Elaboração dos autores

A figura 5 mostra o Diagrama de Pareto obtido com os dados da tabela 2, que relaciona as causas aos problemas encontrados na Unidade. No eixo X encontram-se as Causas, as barras representam a quantidade de problemas e a linha representa a porcentagem acumulada.

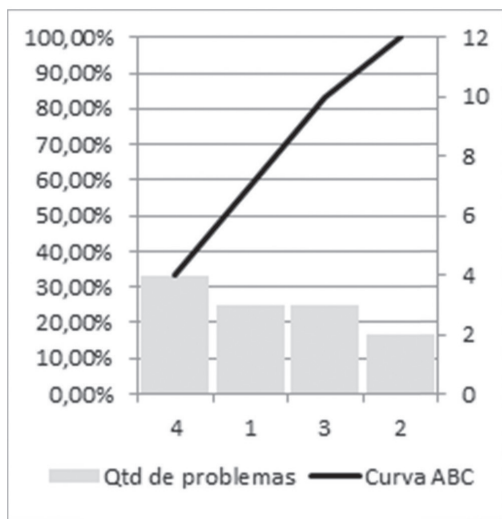


Figura 7: Diagrama de Pareto

FONTE: Elaboração dos autores

A utilização do Diagrama de Pareto nos facilitou perceber que a causa mais relevante que estava trazendo um maior impacto

aos problemas, era a Causa 4, e que necessitava de ações mais urgentes. Após a análise, foi percebido que para solucioná-la seria necessário agir e para isso foi decidido que o mais necessário e adequado à situação seria a ação de Treinamento, para assim corrigir e possibilitar a reversão do quadro negativo da empresa em questão. Para obter um melhor resultado do Treinamento, foi dividido em três áreas: Treinamento administrativo, comercial e pedagógico, que são as principais áreas da empresa em questão e que precisam de suporte urgente.

A partir disso, foi verificado que, para que o Treinamento ocorra de maneira efetiva é necessário antes analisar as competências dos funcionários. Para isso foi utilizada uma Matriz de Competências.

Treinamento

A utilização da Matriz de Competências

Conforme exposto no capítulo 2, a Matriz de Competências permite verificar quais os funcionários que estão aptos a realizar treinamentos, e quais os funcionários que necessitam de treinamento, para cada atividade-chave.

A figura 6 mostra a Matriz de Competências da Unidade estudada.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS												
Próxima avaliação Data: 10/01/2012	Franqueado		Vanessa		Karen		Rafael		Amanda		Ledo	
	ATUAL	ESPERADO	ATUAL	ESPERADO	ATUAL	ESPERADO	ATUAL	ESPERADO	ATUAL	ESPERADO	ATUAL	ESPERADO
Utilização do Software (DKSOFT)	4	4	1	4	1	3	1	3	0	0	0	0
Utilização do Portal do Franqueado	4	4	2	3	2	3	0	0	0	0	0	0
Telemarketing Ativo	4	4	2	3	0	0	0	0	2	3	0	0
Telemarketing Receptivo	4	4	3	4	1	3	1	3	3	4	0	0
Prospecção em Empresas e Comércio	4	4	1	3	0	0	0	0	1	4	0	0
Divulgação Externa (Pesquisa/ Panfletagem)	4	4	4	4	0	0	0	0	3	4	2	3
Efetivação de novos contratos	4	4	2	4	1	3	0	0	1	4	0	0
Monitoramento e Orientação aos alunos	4	4	2	2	3	4	3	4	0	0	0	0
Acompanhamento dos alunos	4	4	2	2	2	4	2	4	0	0	0	0
Controle de Material Didático	4	4	2	2	2	4	2	4	0	0	0	0

LEGENDA	
0	Não foi treinado ou não é necessário para a função
1	Em treinamento
2	Executa , mas necessita acompanhamento
3	Executa plenamente, sem acompanhamento
4	Executa plenamente e capacidade de treinar

Figura 8: Matriz de Competências

FONTE: Adaptado de Roteiro para Treinamento em uma Universidade Corporativa, 2011 - Guimarães

É possível perceber com essa matriz que existem ainda muitas necessidades de treinamento na Unidade. Portanto, foi criada uma Matriz de Treinamento para definir quem será treinado e com qual treinamento, com a finalidade de suprir as carências dos funcionários em cada atividade.

Objetivos Esperados

Cada treinamento buscou atingir objetivos específicos. A saber:

Objetivo do Treinamento administrativo

Este treinamento tem por objetivo esclarecer e capacitar os funcionários quanto ao processo de utilização de dois recursos essenciais, de maneira correta e eficiente, para o bom funcionamento da Unidade. O primeiro recurso é o Software de gerenciamento escolar e o segundo é o Portal do Franqueado.

Até a nova gestão o controle administrativo dos dados era realizado através de planilhas que mostravam superficialmente a situação da Unidade e o Portal era utilizado sem nenhum controle de acesso e os cursos não eram controlados de maneira correta.

Espera-se que o treinamento seja eficaz da seguinte forma:

- Software de gerenciamento escolar: Os funcionários comecem a utilizar o software, onde é realizado desde o cadastro com todos os dados dos alunos, dados da matrícula no curso, controle de mensalidades, horários, controle de inadimplentes, relatórios de fluxo financeiro, controle de despesas e receitas, movimentação de caixa, bem como controle e acompanhamento de interessados. Preenche todo o suporte administrativo e financeiro, auxilia também na área comercial, e possam resolver as atividades e situações da rotina diária que o envolvam.
- Portal do Franqueado: Espera-se que os funcionários passem a compreender melhor o objetivo do Portal e respeitem os prazos de bloqueios e desbloqueios, liberações de cursos, entre outros, organizando-se e programando-se para isso.

Objetivo do Treinamento comercial

Uma franquia atuante na prestação de serviços necessita ter uma área comercial bem definida, independente do tamanho dessa rede ou de suas unidades, para que se alcance um bom resultado.

Ao se tratar de uma franquia na área de educação é necessário considerar o fato de que existe um fluxo de entrada e saída de alunos freqüentemente, por isso é importante que existam ações para suprir essa questão. Quando esse pensamento não está visível para o Franqueado, dificilmente ele conseguirá transferi-lo para seus funcionários. Era o que acontecia com a Unidade em sua antiga gestão, o Franqueado não desenvolvia ações, ou quando desenvolvia não treinava seus empregados para executar, e muito menos fiscalizava tais atividades.

Espera-se desse treinamento propor mais participação e visibilidade dos funcionários para as atividades que norteiam a área comercial, a qual traz resultado direto para a empresa. Com isso, estamos propondo 5 atividades que são primordiais para que os colaboradores entendam como funcionam e fazem parte do dia a dia empresa que busca por resultado. São elas:

- Telemarketing Ativo e Receptivo: Entender a importância de realizar a venda através dos contatos feitos e desenvolver a lógica de venda de acordo com o conhecimento dos produtos e necessidades do cliente, colocando em prática no dia-a-dia tal recurso.
- Prospecção em empresas e comércio: Compreender como funciona a divulgação externa e a relevância que a marca bem divulgada traz em termos de resultado, além de realizar convênios e parcerias.
- Divulgação externa (Pesquisas/Cadastros): Entender como a coleta de interessados, através de cadastros, nos fornece um banco de trabalho proveitoso e rentável, além de saber realizar essa coleta, onde podem se tornar vendas após um bom trabalho do Telemarketing ativo.
- Efetivação de novos contratos: Esclarecer dúvidas, objeções e qualquer tipo de questão que venha a atrapalhar o fechamento

de uma venda, evidenciando o conhecimento do produto e dos processos, assegurando melhor o cliente.

Objetivo do Treinamento pedagógico

A maior questão que envolve esse treinamento é em relação aos acompanhamentos dos alunos, os instrutores possuem bom conhecimento técnico, mas deixam a desejar em relação ao acompanhamento de desempenho de seus alunos já que possuem pouca orientação em como direcionar os módulos de curso, se programar em relação aos prazos de conclusão e realizar o acompanhamento de desempenho dos alunos.

O objetivo do treinamento é:

- Monitoramento e orientação dos alunos: Propor uma melhor postura dos instrutores em relação às aulas e redobrar a fiscalização desse meio por parte do Franqueado.
- Acompanhamento dos alunos: Realizar um melhor acompanhamento dos alunos com controles específicos para isso e com o objetivo de se atentar para o desempenho dos mesmos e para a duração de seus cursos.
- Controle de material didático: Realizar um acompanhamento eficiente dos módulos com o objetivo de que quando o aluno for progredir para o próximo não o falte material, já que o mesmo é solicitado com antecedência.

Aplicação do treinamento

O treinamento foi realizado nas datas previstas e da forma como planejada, o Franqueado (orientador) conseguiu repassar seus conhecimentos e práticas e sanar muitas dúvidas e questionamentos, além disso, pode trabalhar na prática as funções que mais necessitavam de suporte. Fazendo com que assim, os funcionários

possam desenvolver melhor suas competências, ao ter um melhor esclarecimento sobre os assuntos.

Avaliação do conteúdo

Foram realizadas três avaliações para medir o grau de assimilação do Treinamento.

Foi realizada uma avaliação do conhecimento e uma avaliação de reação, que é relacionada ao orientador do treinamento, ao conteúdo e à estrutura do treinamento. Já a comportamental dos alunos tem como objetivo conhecer melhor os funcionários e colaborar para o feedback necessário.

Avaliação do conhecimento para cada treinamento:

A avaliação dos alunos foi realizada no final, com 10 questões de múltipla escolha para avaliar os conhecimentos adquiridos no curso.

Todos os funcionários que participaram do Treinamento administrativo acertaram as 10 questões propostas, no treinamento comercial um deles completou 8 acertos, o que foi resolvido com o esclarecimento de dúvidas e uma reavaliação. E na avaliação do treinamento pedagógico todos acertaram as 10 questões, para cada treinamento realizado. Demonstrando uma ótima fixação do conteúdo.

Avaliação de reação

No geral, a avaliação do orientador e do conteúdo nos temas propostos foi boa, alcançando a nota máxima em todos os quesitos do orientador e quase todos do conteúdo. A maior crítica do conteúdo, foi o pouco tempo de treinamento e assuntos que poderiam ser mais explanados devido à curiosidade de muitos sobre essas questões. A avaliação da estrutura foi boa, mesmo sendo na Unidade, pois ela estava em funcionamento.

Considerações finais

Este estudo nos permitiu constatar a importância de se estabelecer um modelo prático voltado para as necessidades do sistema para que os processos funcionem de maneira correta. Neste caso o sistema escolhido foi o de Franquias, na qual através de uma Franquia Educacional que apresentava nítidos problemas, foram propostas soluções com a ação de treinamento para as questões mais urgentes e assim trouxesse resultado positivo para a Unidade.

O sistema de Franquias é percebido como um modelo de negócios vantajoso tanto para o Franqueador, mas como todo negócio apresenta vantagens e desvantagens para os agentes envolvidos. Foi percebido com esse trabalho que esse sistema envolve diversos benefícios, mas também alguns riscos. Franqueados buscam investimentos de menor risco e com marca reconhecida visando um retorno mais garantido, enquanto que a tendência é que os franqueadores procurem maiores qualificações de seus franqueados, assegurando um melhor negócio com multiplicação da marca. Com esse cenário, o sistema vem se desenvolvendo e se triplicou na última década por ser visto como um benefício múltiplo para Franqueador, Franqueado e para a população como um todo, mas é necessário esforço mútuo. Diferentemente da visão que é vista de uma Franquia na teoria, a prática é bem diferente, não é necessário somente o apoio e suporte do Franqueador, é imprescindível que exista o Planejamento e dedicação do Franqueado para que o negócio tenha sucesso.

O treinamento é fundamental para a boa execução dos processos, após o planejamento dos mesmos, ajuda o colaborador a adquirir novos conhecimentos e aprimorar habilidades e atitudes. Por outro lado, agrega valores para a empresa, ajudando a atingir os objetivos e se concentrando nas competências essenciais

da organização. O processo de treinamento é essencial para promover integração, desenvolvimento, capacitação, e para provocar estímulo nas pessoas, o que permite que se faça muito mais com muito menos. Porém, se não houver planejamento, esse processo certamente irá representar desperdício de recursos organizacionais, como tempo, dinheiro e energia.

De acordo com o exposto nos parágrafos acima foi criado o modelo de aplicação para a Franquia escolhida, no segmento de educação, onde pertencente a uma rede e mesmo recebendo o apoio dela, se depara com problemas, fruto de má gestão e ausência de treinamento. A Franquia escolhida para estudo é caracterizada, conforme o capítulo 1, como uma Franquia individual (segundo sua modalidade), por não dividir espaço com outros negócios, regional (segundo sua atuação geográfica), por possuir espaço geográfico determinado, mista (segundo a remuneração da empresa franqueadora), por caracterizada pela cobrança de taxas como os royalties e as taxas de fornecimento de produtos e franquia, de terceira geração (de acordo com seu estágio) por ser caracterizada pelo desenvolvimento pelo franqueador de produtos ou serviços, no qual, este fornece um grande suporte ao franqueado e de varejo (segundo o ramo de atuação).

A empresa possui hoje um portfólio de mais de 150 cursos (profissionalizantes, ensino de idiomas, pós-graduação, entre outros) já capacitou mais de 150 mil pessoas em todo o Brasil, estando presente em 11 estados brasileiros e sendo mais de 40 unidades ativas atualmente, possui seus pólos presenciais onde desenvolve o estudo de cursos on-line com suporte presencial e à distância, no entanto uma de suas unidades, a Unidade Taquara, localizada em Jacarepaguá, não estava correspondendo às expectativas da rede. Com a venda da Franquia para seu novo dono, o mesmo se deparou com diversos problemas, como o baixo número de matrículas, baixo número de alunos, alta taxa de evasão e Cultura de

desperdício, onde o indicador escolhido para estudo, o Lucro, se encontrava em negativo. A partir do estudo desses problemas foi possível verificar as causas que estavam provocando esse quadro e através do Diagrama de Pareto determinar a principal delas para que assim possa se propor as soluções. A falha na comunicação interna da empresa entre gestor e funcionários e a falta de fiscalização por parte do Franqueador foi a causa determinada como maior impactante para a situação atual do negócio.

Ao tomar conhecimento da causa principal e através do embasamento teórico, conforme abordado e julgada a ação “Treinamento” o meio mais viável para a resolução dos problemas atuais da Unidade. Com o objetivo de colaborar no desenvolvimento das competências dos funcionários com o intuito de exercerem bem as funções que estavam com deficiência na Unidade, considerando a tríade CHA, em gestão por Competências, foi realizada a Matriz de Competências com as funções estabelecidas para treinamento onde é possível observar o grau de cada um e após isso foi criada a Matriz Treinamento para atingir as deficiências e trabalhar os pontos que estão abaixo do esperado para cada colaborador. O treinamento foi dividido em três áreas: Administrativa, Comercial e Pedagógica. Também foi definido o cronograma de todo o treinamento e seus objetivos esperados para cada área, foi relacionado às necessidades do treinamento e finalmente aplicado.

A aplicação do treinamento foi proveitosa, realizada nas datas previstas, o conteúdo foi bem esclarecido através de exposições, discussões e material impresso, além disso, foi realizado o treinamento prático utilizando as próprias ferramentas, no caso do treinamento administrativo o Software de gerenciamento escolar e o Portal do Franqueado, recursos primordiais para o bom funcionamento da Unidade foram expostos e trabalhos na prática, com todos os detalhes necessários, no caso do treinamento comercial foram expostas e esclarecidas as questões comerciais que requerem

atenção na rotina da unidade e como devem ser desenvolvidas, assim como no treinamento pedagógico onde foi esclarecido as dúvidas dos instrutores e criado um modelo de programação para as aulas. Após o treinamento foram realizadas avaliações para medir a assimilação de ambas as partes que participaram e foi visto um alto grau de esclarecimento.

Após o treinamento foi realizado o acompanhamento diário de todas as atividades dos funcionários e da Unidade, observando o desenvolvimento de cada função, esclarecendo dúvidas e auxiliando na otimização dos processos e na conscientização das práticas. Foi observado que na área administrativa o software passou a ser uma solução e auxiliou os funcionários na organização e na facilitação dos procedimentos, aumentou o controle em relação às inadimplências e aos dados dos alunos além de controlar melhor o movimento de caixa, esses foram alguns exemplos observados, na área comercial, os funcionários trabalhavam com mais segurança, de maneira mais agressiva e consolidando mais vendas, realizando a efetivação de mais contratos, já na área pedagógica, os instrutores passaram a utilizar os controles de aulas o que colaborou para um melhor controle das aulas dos alunos, do material didático e melhoraram sua postura dentro do laboratório. Outros pontos positivos também foram observados como mais iniciativa e proatividade, ao compreender que o crescimento da empresa também proporciona o crescimento de seus colaboradores, aliando a isso o suporte do Franqueado, o suporte da Matriz e a motivação dos empregados. Foi realizada a medição de resultado ao longo do mês de novembro, onde de 01 de outubro de 2011 a 15 de novembro de 2011 o número de alunos de 36 passaram para 156, uma diferença de 120 matrículas nesse período, o número de cancelamentos foram de apenas 2 matrículas sendo por motivos de mudança de residência e financeiros, o que é importante ressaltar que todos os alunos antigos que possuíam qualquer

pendência de material didático ou prejuízo em seus cursos devido a má gestão foi solucionado. Também foi revista a cultura de desperdício da empresa, onde se passou a economizar mais. Nesse período foram realizadas ações de Macro captação em escolas, ações de cadastramento de interessados seguido de telemarketing ativo, divulgação em comércio e ações de indicação por alunos na própria unidade.

Em suma, para a aplicação de um modelo eficaz para resultado, é imprescindível utilizar os conhecimentos teóricos nas atividades do dia a dia da empresa com a finalidade de contribuir para o bom desempenho organizacional, a fim de tornar o negócio cada vez mais viável.

O trabalho atingiu o objetivo proposto de diagnosticar os problemas, além de sugerir alvitre de melhorias. E superou nossas expectativas, pois através do conhecimento teórico embasado no trabalho e a prática realizada, o modelo alinha as duas formas, pode se obter um resultado real através da medição realizada. Sugere-se, que o modelo implantado na unidade possa ser utilizado para as demais franquias da rede com o intuito de alcançar um resultado favorável tanto para os franqueado como para o franqueador e todos os colaboradores.

Referências

ABF, **Evolução dos Segmentos Geral em 2010**, disponível em <www.abf.com.br>, acesso em novembro de 2011.

BAPTISTA, Suzana. **Visão Histórica da Teoria das Organizações**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. Revista de Administração, São

Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996, disponível em <<http://hdl.handle.net/10482/1123>>, acessado em novembro de 2011.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Cartilha **O que é franquia**. 2005.

BRITTO, Guilherme Lins; BRITTO, Jairo Lins e ARAUJO, Ricardo Fonseca. **O estudo de alternativas de abertura para um negócio. Um foco em: comércio, franquia e serviço**. Rio de Janeiro: CEFET. 2009.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. São Paulo: Editora Mundo, 2005.

CHERTO, Marcelo e RIZZO, Marcus. **Franchising, franchise ou franquia?** Marketing. São Paulo: Referência, v.21, n.6, junho, 1988

_____. **Franchising – Como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: McGraw-Hill Editora, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 6ª EDIÇÃO. São Paulo: ATLAS, 2000.

_____. **Recursos Humanos - O capital humano das organizações**. São Paulo, Campus, 2009.

_____. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002

CONCEIÇÃO, Thiago Rodrigues. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Aplicado à Administração**. 2011. Disponível em <www.administradores.com.br>, acesso em novembro de 2011.

DRUCKER, Peter F. - **Profissão de Administrador**; São Paulo, editora Pioneira, 1998.

_____. **O Homem que Inventou a Administração**; São Paulo, editora Campus, 2006.

FERREIRA, Rodrigo R. – **Avaliação de necessidades de treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais**. 2009. 219 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10482/4295>>, acessado em novembro de 2011

GOMES, Alexandre. **Princípio de Pareto**. Disponível em <www.brasilacademico.com>, acesso em novembro de 2011.

GUIMARÃES, Alexandre Ali, **Roteiro para Treinamento em uma Universidade Corporativa**, 2011

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, F. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1990.

MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador**. São Paulo: Nobel, 1994.

MORAIS NETO, D. D.. **Contrato de franchising**. Bahia Forense. Salvador: v.32, janeiro/junho, 1990.

MOURÃO, Luciana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. Organizações & Sociedade, v. 12, n. 33, p. 13-38, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/6083>>, acesso em novembro de 2011.

OBRINGER, Lee Ane. **Como funcionam as franquias**. Disponível em <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br>. Acesso em outubro de 2011.

PAMPLONA, Ricardo César. **A padronização na formação dos contratos de franquia de serviços**. Joinville: Univille, 2005.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre Franchising**. São Paulo: SENAC, 2001.

ROBBINS, S. P. Administração: **Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

SANTOS, Gilmar José. **A teoria institucional e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing**. REAd – Edição 12 Vol. 5 No. 4, nov-dez 1999.

SANTOS, Julio Cesar S. **Treinamento e desenvolvimento**. 2010. Disponível em <www.administradores.com.br>, acesso em novembro de 2011.

SANTOS, Marcos Vinícius Guimarães e MORAIS, Paulo Renato. **Sistemas de Franquia**. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2008.

SIQUEIRA, Jadailton Ito Santana de. **Franchising: a revolução do seu negócio começa aqui**. Recife, e-ditora, 2007.

SOUSA, Gabrielle de Serpa et al. **Identificação das Teorias Administrativas nas Organizações: um estudo de caso no Belo Horizonte Othon Palace**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

TAYLOR, P., O'DRISCOLL, M. & BINNING, J. (1998). **A new integrated framework for training needs analysis**. Human Resource Management Journal, 8, 29-50

VARGAS, M.R.M. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Revista de Administração. v.31, pp.126-136, 1996.

REASSENTAMENTO HABITACIONAL ATRAVÉS DO PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA

André Alvares de Azevedo Macedo

Mauricio Rebello Moutinho

Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

Mauricio Castanheira

“O futuro não irá simplesmente acontecer se alguém o desejar com muita vontade. Ele requer uma decisão – agora. Ele impõe riscos – agora. Ele requer ação – agora. Ele demanda alocação de recursos e, acima de tudo, de recursos humanos – agora. Ele requer trabalho – agora.”
(Peter Druker)

1. Introdução

1.1. Justificativa

De acordo com Hoek-Smit; Diamond (2003), a questão habitacional tem grande importância social e política na maioria das sociedades. Ela é um fator importante na criação de estabilidade, saúde pública, justiça social e estímulo ao crescimento econômico. Por estas razões, as sociedades intervêm nos mercados habitacionais mediante políticas e subsídios, com o objetivo de estimular a produção de moradias e de facilitar o acesso a estas, por grupos diversos da população.

Segundo Jordan (2004), as estimativas são de que na América do Sul as necessidades habitacionais representam aproximadamente 38 milhões de unidades. Destas, 45% são quantitativas, ou seja, dependem da produção de novas unidades, e o restante é qualitativa, ou seja, relacionadas à necessidade de melhoramentos

nas unidades. O Brasil é responsável pela maioria deste percentual que, segundo Vasconcelos; Cândido Júnior (1996) se aproxima de 20 milhões de pessoas que não dispõem de moradias adequadas, isto é 10,41% dos brasileiros, dos quais 70% se encontram em áreas urbanas. O World Bank (2002) estima que 22% da população brasileira se encontra abaixo da linha de pobreza, sendo toda a sua renda, ou a maioria dela, destinada à alimentação, e que a maioria das novas famílias entrantes no mercado habitacional não tem renda suficiente para ter acesso a financiamentos habitacionais a juros de mercado.

A existência de necessidades habitacionais, como as descritas há pouco, tem duas causas principais, que podem existir isoladamente ou em conjunto. A primeira é a deficiência na produção de moradias, que pode não atender à demanda em qualidade, quantidade e/ou preços. A segunda é a dificuldade de acesso à moradia, seja por compra, reforma ou aluguel, pela insuficiência de renda, falta de crédito, falta de financiamentos adequados e/ou falta de subsídios direcionados à população de baixa renda. Sem acesso a habitações no setor formal, a população de baixa renda muitas vezes busca o setor informal, originando favelas, invasões, coabitações, assentamentos precários e ocupação das encostas.

Segundo o Anuário do Instituto de Geociências da Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999), o problema se agrava quando parte desta população se concentra em áreas de risco. A degradação ambiental proveniente do desmatamento, queimadas, e ocupação desordenada, principalmente das encostas, aumentando a possibilidade de deslizamentos, sobre os quais foram constatados um aumento proporcional em relação ao crescimento ou surgimento de favelas localizadas nas encostas.

1.2. Objetivo

O tema foi escolhido pela necessidade de preencher a lacuna deixada pelo Estado em não orientar e não informar com a devida urgência, a população de baixa renda, residentes em áreas de risco, sobre a possibilidade de acesso a programas de financiamentos habitacionais existentes no mercado.

Foi escolhido como público alvo, a população residente em áreas de risco no Complexo do Turano. Cujo sítio urbano, geologicamente, é composto por blocos de rochas de diferentes níveis e tamanhos variados, disseminados nas encostas, proporcionando condições precárias de estabilidade. Potencializando ao longo do tempo deslizamento de encostas, vitimando moradores.

O objetivo desse trabalho, portanto, é administrar o processo do realocamento da população residente em áreas de risco do Complexo do Turano, informando e orientando quanto aos riscos existentes na região e disponibilizando acesso a aquisição de moradia apropriada, através de financiamento habitacional fomentado pelo Governo Federal e administrado pela Caixa Econômica Federal (CEF), chamado Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV).

Os moradores enquadrados no perfil do Programa Minha Casa Minha Vida serão realocados em residências adequadas em local seguro e com boas condições de moradia.

O resultado esperado é promover a ascensão socioeconômica, melhoria da qualidade de vida, condições ideais de habitação e acesso à infraestrutura urbana, transporte e lazer adequados para o público em referência.

1.3. Metodologia

Esse projeto primeiramente dedica-se à discussão dos principais conceitos relacionados à administração pública. Inicia-se

por sua definição e abrangência. Posteriormente, descrevem-se as principais funções do gestor público e suas atribuições atuais: como gerir, administrar de forma ética, técnica e transparente a coisa pública, seja órgãos, departamentos ou políticas públicas e, em seguida, descrevemos os princípios fundamentais da administração pública: planejar, coordenar, descentralizar, delegar competências e controlar, conceitos que são utilizados pelo gestor público.

Na segunda etapa, a pesquisa busca caracterizar o problema das habitações no Brasil e definir e caracterizar o déficit habitacional. Primeiramente, discute-se os indicadores que definem o déficit habitacional. Em seguida, citamos uma política que é referencia no governo mexicano em reduzir o déficit habitacional. A partir daí, é feita a caracterização dos instrumentos utilizados pelo governo brasileiro para reduzir o déficit habitacional junto as famílias que habitam em moradias que não oferecem condições mínimas aceitáveis de habitabilidade e precisam de melhorias (inadequação habitacional) e o surgimento vegetativo de famílias de baixa renda que necessitam de novas moradias (demanda demográfica).

Na última etapa, a pesquisa propõe a implantação de um Modelo para realizar um atendimento diferenciado com interface entre a instituição financeira, que viabilizará os recursos orçamentários para aquisição de nova moradia, e as famílias vítimas de desastres naturais, viabilizando o menor custo benefício e a gestão operacional de todo o processo.

Analisa-se a capacidade de pagamento da população e as condições ofertadas por programa de financiamento e subsídios, para aquisição de uma habitação adequada, mostrando onde há desajuste e o que o provoca, com a determinação das principais características dos financiamentos que interferem na acessibilidade da população de baixa renda à habitação adequada. Serão feitas, então, sugestões para uma melhor adequação dos programas de financiamento habitacional voltados à população que reside em

área de risco ou que foi vítima de desastre natural, à luz das suas necessidades e limitações, sob efeito de pesquisas relacionadas ao novo local do reassentamento, fechando-se com as conclusões.

Este trabalho terá como principal fonte de dados a bibliografia constante de publicações nacionais e internacionais, como livros, artigos e revistas especializadas.

2. Administração pública

O capítulo dois é dividido em quatro sub-títulos, introdução a Administração Pública, o papel do gestor público, princípios da Administração Pública e deveres da Administração Pública em prol de uma sociedade sustentável. Esses tópicos são abordados com o intuito de levar ao leitor um embasamento teórico e instrutivo sobre o assunto que o projeto irá tratar nos próximos capítulos. Todo encadeamento é tratado neste capítulo.

2.1. Introdução à Administração Pública

Administração Pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, como as autarquias locais, que asseguram à satisfação das necessidades coletivas, como a segurança, a cultura, a saúde e o bem estar da população. Pode ser definida objetivamente como a atividade que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos. Pode ser direta, quando composta pelos entes federados: União, Estados, Municípios e Distrito Federal, ou indireto: Quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais, como por exemplo, a Caixa Econômica Federal.

A Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Segundo ensina Maria Sylvia Zanella Di Pietro (1999) o conceito de Administração Pública divide-se em dois sentidos:

- a) Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa: compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) “Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.”

Entretanto, a Administração Pública em sentido objetivo é a atividade administrativa executada pelo Estado, por seus órgãos e agente, com base em sua função administrativa. É a gestão dos interesses públicos, por meio de prestação de serviços públicos. É a administração da coisa pública (res pública, coisa do povo, algo que não é propriedade privada).

Já no sentido subjetivo é o conjunto de agentes, órgãos e entidades designados para executar atividades administrativas.

Assim, Administração Pública em sentido material é administrar os interesses da coletividade e em sentido formal é o conjunto de entidades, órgãos e agentes que executam a função administrativa do Estado.

2.2. O papel do Gestor Público

Segundo Carminha (2009), a Administração foi tomando dimensão a partir das suas qualificações e exigências do mercado. Administrar tem vários conceitos e significados: dirigir, orientar, formar, integrar, com tudo isso conseguir satisfações, tanto para o patrão quanto para os funcionários, através de determinações de

o administrador saber lidar com ambas as partes, suscitar assim satisfação para ambas às partes.

O Gestor Público tem como função gerir, administrar de forma ética, técnica e transparente a coisa pública, seja esta órgãos, departamentos ou políticas públicas visando o bem comum da comunidade a que se destina e em consonância com as normas legais e administrativas vigentes.

2.3. Princípios da Administração Pública

Segundo o artigo 37 da Constituição Federal: “A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:...”. Estes são os cinco princípios básicos explícitos na constituição.

Segundo o decreto-lei 200/1967: “As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.”

- Planejamento: o governo só agirá de acordo com um planejamento pré-estabelecido com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico e social e visando também a segurança nacional. O planejamento se faz por meio de: um plano geral de governo; de programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; do orçamento-programa anual; e da programação financeira de desembolso.
- Coordenação: procura-se uma ação integrada para evitar duplicidade de atuação e conseqüente desperdício de recursos. A coordenação é feita em todos os níveis da administração pública: chefias, reuniões de ministros, presidente da república.

- Descentralização: O Estado passa a terceiros, atividades públicas ou de utilidade pública, mas sem deixar de fiscalizá-las - com isso o Estado passa a atuar indiretamente. A descentralização pode ser feita: dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução (chamada de desconcentração); da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio; da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.
- Delegação de Competência: transferência de competência a subordinados indicando a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação. É uma maneira de descentralização. É facultativo e transitório e obedece a oportunidade e conveniência.
- Controle: Feito pela chefia (entre os subordinados), feito por auditorias (dentro do próprio órgão) e pelo Sistema de Controle Interno (para controlar dinheiro e bens públicos).

2.4. Deveres da Administração Pública em prol de uma sociedade sustentável

A promoção do desenvolvimento local para uma sociedade sustentável, passa pela defesa dos direitos sociais. Não existe desenvolvimento sem o reconhecimento e a implementação dos direitos dos cidadãos e cidadãs que vivem no município. A responsabilidade do poder público começa com o conhecimento e posterior defesa dos direitos e deveres dos cidadãos e cidadãs, papel que hoje não é exercido como deveria.

Neste cenário surge a importância de conhecer de forma ampla os seus direitos sociais, bem como os mecanismos de atuação em prol da disseminação destes direitos. E é na Constituição Federal de 1988, que se encontram as bases e o amparo legal para a defesa

social. Os desdobramentos naturais da análise, os problemas e as vantagens decorrentes da relação de áreas governamentais com a população, bem como sua forma de atuação serão abordados no decorrer deste trabalho, nele serão discutidos alguns tópicos fundamentais para a sedimentação desta relação e dos seus propósitos.

Preocupar-se com o desenvolvimento sustentável do Município, é hoje o grande avanço do gestor público; posto que, segundo Beruntland, em seu relatório, quando subsidiou as discussões e as tomadas de decisões pelos Chefes de Estado participantes da Conferência Mundial das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, a qual ficou conhecida como Rio 92; o Desenvolvimento Sustentável “é o processo de desenvolvimento que assegura a utilização dos recursos naturais e econômicos do País no atendimento das necessidades das gerações presentes, sem esgotar as possibilidades de desenvolvimento das gerações futuras.”

3. Déficit habitacional

Depois de ter a noção da responsabilidade da Administração Pública com a população, o capítulo três traz o diagnóstico do problema e as ações corretivas utilizadas atualmente. O Capítulo é dividido em três subtítulos: o que é déficit habitacional, case de sucesso: México e instrumentos utilizados pelo governo brasileiro para diminuir o déficit habitacional.

3.1. O que é déficit habitacional

Para entendermos melhor o que é déficit habitacional, precisamos ter uma visão diferenciada para dois grandes grupos: quantidade de residências que faltam para atender a população e residências consideradas inadequadas a moradia.

Neste primeiro grupo, alguns indicadores levam a definir o déficit habitacional, como coabitação familiar, ou seja, mais de uma família vivendo sob o mesmo teto; peso do aluguel na renda familiar, considerando famílias residentes em área urbanas, com renda média de até três salários mínimos (2011 o salário mínimo é igual a R\$540,00), que está com mais de 30% desta comprometida com o pagamento do aluguel; unidades habitacionais com adensamento excessivo, ou seja, reside um número muito grande de pessoas da mesma família num mesmo local.

No grupo das residências inadequadas, a carência de serviços como energia elétrica, abastecimento de água potável, rede de esgoto, inexistência da coleta de lixo, ou ainda, má qualidade do material utilizado na construção da cobertura da unidade habitacional, falta de banheiro e construção em local indevido, como as das encostas com risco de desabamento, são indicadores que levam a caracterizar o déficit habitacional.

Segundo a Fundação João Pinheiro, em 2006, a carência de infra-estrutura foi verificada em mais de 11,2 milhões de moradias no país, que representam 24,1% dos domicílios urbanos. Percentualmente, o problema está mais presente nas regiões Norte, em 56,4% das moradias, Centro-Oeste (51,4%) e Nordeste (40,8%).

A pesquisa também aponta em qual parcela da população a carência habitacional é maior. Mais de 90% das famílias que demandam uma nova moradia têm renda média mensal de até três salários mínimos, o que justifica que as ações sejam voltadas para este segmento. (Fundação João Pinheiro, em 2006)

Se forem consideradas as famílias da faixa de renda imediatamente superior, entre três e cinco salários mínimos, o grupo representa quase a totalidade do déficit habitacional do país nas áreas urbanas, de acordo com o estudo.

Na análise por regiões do país, a carência de moradia na parcela de renda menor (até R\$ 1,3 mil) está mais presente na região

Nordeste, onde corresponde a 95% do déficit habitacional. Na região Norte, o percentual é de 91,2%, no Sudeste, 89,9%. No Centro-Oeste, a concentração do déficit habitacional nas famílias com renda até três salários mínimos chega a 88,3% e no Sul, a 85,1%.

De acordo com a estimativa do Governo Federal (2010) o país precisa de 27,7 milhões de moradias até 2020 para pôr fim ao déficit habitacional atual e atender o crescimento populacional. Para chegar a esse número, considerou-se que daqui a 12 anos o Brasil terá 21,1 milhões de novas famílias. O cálculo prevê eliminar moradias habitadas por duas ou mais famílias e as unidades inadequadas, como as habitações nas favelas.

3.2. Case de Sucesso: México

Na década de 1960 o governo mexicano instituiu algumas políticas habitacionais. Em 1963, o Banco do México criou o Fundo de Operações e Financiamento Bancário a Moradia (FOVI), cuja principal atribuição era promover a construção e a melhoria das moradias de interesse social, além de conceder crédito por meio de bancos privados.

Em 1972, em uma reforma constitucional, os empresários passaram a aportar recursos para a construção de um fundo de moradia, que estabeleceu um sistema de financiamento capaz de oferecer crédito habitacional a seus empregados. Desta forma, nasce o Fundo Nacional da Moradia para os Trabalhadores (INFONAVIT).

Com o objetivo de reduzir o déficit habitacional no país, o governo mexicano utilizando desta política habitacional, ocupou lugar de destaque nos planos nacionais de desenvolvimento. Foi colocado em prática um programa estratégico com dois princípios básicos: organizar e ampliar a oferta de crédito e projetar a ocupação do solo, assim como sua infra-estrutura de saneamento básico.

Na década de 2000, o governo mexicano se empenhou fortemente para reduzir o déficit habitacional estabelecendo metas bastante expressivas: conceder um milhão de créditos habitacionais ao ano durante seis anos consecutivos.

Ao longo do tempo esta política vem se transformando no intuito de simplificar a sistemática de concessão de crédito. Um dos grandes desafios é tornar acessível a um maior número de pessoas, preferencialmente, em famílias pobres, cuja renda familiar vem do mercado informal de trabalho.

O INFONAVIT é um fundo habitacional compulsório dos trabalhadores privados. Sua estrutura é muito semelhante ao FGTS (Fundo de garantia de tempo de serviço), mas a principal diferença é que no México só se oferece crédito aos seus contribuintes, que em 2007, contava com 15 milhões de afiliados.

Sua missão é incentivar e promover os principais intervenientes na cadeia de produção (trabalhador e empregador) e autoridades (governo) para as condições favoráveis a qualidade de vida em características como a sustentabilidade, localização e serviço da população.

O Fundo Nacional da Moradia para os Trabalhadores é reconhecido como um desenvolvedor líder na América Latina e sua prioridade é realizar o sonho dos trabalhadores, atendendo suas necessidades de habitação, especialmente aos de renda mais baixa. Por esta razão, em 2002 criou o Programa de Habitação Acessível, que se concentra em incentivar e promover a construção de moradias com valor não superior a 118 VSM (índice de crédito), equivalente a US\$ 214 mil, ou em moeda brasileira R\$ 341 mil no câmbio do dia 15 de novembro de 2011, a serem adquiridas por trabalhadores com renda entre um e quatro salários mínimos.

3.3. Instrumentos utilizados pelo governo brasileiro para reduzir o déficit habitacional

O problema habitacional do Brasil data do século 19 com os cortiços. Em busca de melhores condições de vida, os habitantes do meio rural se transferiam para os centros urbanos a procura de melhores condições de vida. Este fato sempre foi acompanhado por muita miséria entre os milhões de retirantes e sua morte, de fome, de sede e de doenças ligadas a subnutrição.

Até a década de 1940, sem políticas habitacionais, o Brasil viveu com este problema. No Governo de Getúlio Vargas, começou-se a discutir o assunto, mas já com várias dificuldades. A questão da casa própria vivia um momento de grande importância para o Brasil.

Com os olhos voltados para esta dificuldade, grandes efeitos sociais negativos com a conscientização da sociedade da população menos favorecida foram desencadeados pelo governo. Além disso, foi preciso considerar que as soluções das questões habitacionais urbanas não se resumiam somente na construção de novas casas. Seria preciso também dar condições dignas àqueles que já tinham conquistado seu espaço para morar, como por exemplo, no Rio de Janeiro, a ocupação de áreas irregulares nas encostas dos morros, chamada de favelas.

Com a criação da Medida Provisória 459 de 2009, foi elaborado o programa “Minha Casa Minha Vida”, que facilitou a regularização de moradias em áreas irregulares, porém é preciso lembrar que esta regularização deveria ser articuladas com medidas urbanísticas, condicionadas a infra-estrutura das moradias regularizadas, atendendo às necessidades de saúde, segurança, educação e lazer de seus habitantes.

De acordo com o 4º Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio, o déficit

habitacional do Brasil, em 2008, estava em 5,8 milhões, 476 mil a menos que o ano de 2007. O governo acredita que os principais motivos para esta queda do déficit foram programas como o favela bairro, que leva a urbanização das favelas que começou no Rio de Janeiro e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC – Programa surgiu no segundo mandato do Governo LULA para a melhorias de infraestrutura). A Caixa Econômica Federal fechou o primeiro convênio nacional com recursos do FGTS para produção e financiamento de imóveis dentro do PAC. A parceria foi feito com a Fit Residencial, empresa criada pela incorporadora Gafisa, para atender às necessidades da população de baixa renda.

O programa Favela-bairro se apresentou como um programa pioneiro e inovador no trato da questão da habitação popular e nas políticas de combate a pobreza em prol do desenvolvimento social e urbano desde 1993. Esse programa também incluía a implantação de saneamento básico, sistemas viários, iluminação pública, equipamentos educacionais, sociais e culturais, de geração de emprego e renda, de modo que pudesse apresentar as condições necessárias por sua transformação em bairro pertencente à cidade do Rio de Janeiro, focando a inclusão social.

O programa trouxe melhorias a todas as comunidades participantes. Obras de infraestrutura, como redes de esgoto, coleta de lixo, pavimentação de becos e vielas, redes de água potável, obras de contenção de encostas, novos pontos de luz, novas áreas de lazer e paisagismo. Todas essas intervenções foram feitas e deram nova vida as famílias moradoras de favelas.

O Programa BNDES da Habitação promete reduzir o déficit habitacional brasileiro sendo um dos principais instrumentos a implantação do Fundo Garantidor Habitacional, cujo objetivo será atrair a iniciativa privada na construção e no financiamento de imóveis populares.

Com o fim do Banco Nacional da Habitação (BNH) e a transferência da responsabilidade de financiamento da casa própria para a Caixa Econômica Federal, com utilização dos recursos do FGTS (Fundo de garantia de tempo de serviço), está sendo apontado como exemplo mais permanente da política habitacional em nosso país.

O déficit habitacional no Brasil é de 5,5 milhões de moradias. Ou seja, mais de 5,5 milhões de moradias precisam ser construídas em todo o país para acabar com o déficit habitacional, segundo dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios (Pnad) 2008, utilizados pelo Ministério das Cidades. Lançado em 2009 e ampliado em março do ano passado, o programa Minha Casa, Minha Vida pretende construir ou reformar três milhões de moradias até 2014 para famílias com renda mensal de até dez salários mínimos.

A Medida Provisória 514/10, do Poder Executivo, alterou as regras do programa e estabeleceu concessão prioritária de financiamento a famílias chefiadas por mulheres, desabrigadas ou que residam em áreas de risco e insalubres. De acordo com estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 22 milhões de famílias brasileiras são chefiadas por mulheres. Esse valor representa 35% das famílias em 2009, contra 27% em 2001.

As favelas e as áreas em situação de risco abrigam 2,2 milhões de famílias, de acordo com a Pnad. Desse total, 77,7% são famílias que recebem até três salários mínimos. De acordo com o Ministério das Cidades, as novas unidades habitacionais construídas no âmbito do programa estarão necessariamente localizadas fora de áreas de risco. Segundo a Secretaria Nacional de Defesa Civil, de novembro de 2010 a março de 2011, 203 mil pessoas ficaram desabrigadas ou desalojadas em todo o país.

A região Sudeste, a mais populosa do Brasil, concentra 36,9% do total do déficit habitacional do país, ou 2,05 milhões de mora-

dias, seguida pela região Nordeste, com o segundo maior déficit: 1,96 milhão de domicílios, ou 35,1% do total. Comparada às demais regiões, a região Norte apresenta o maior percentual em termos relativos – o déficit de 557 mil unidades habitacionais corresponde a 13,9% dos domicílios da região.

Um grande desafio da esfera habitacional brasileira refere-se às ações técnico-operativas com a busca de redução do déficit habitacional brasileiro e garantir, principalmente, às famílias de extensa prole o direito à cidade (Conceito de cidade para todos os seus cidadãos).

É claro, que a dialética da habitação está ligada ao processo de conformação das políticas habitacionais brasileiras que ocorreram no período anterior à Constituição Federal de 1988, entretanto, é nessa lógica que muitos pesquisadores também têm elaborado suas pesquisas.

Com a descentralização das políticas públicas, tal como a inserção atrasada do direito social à moradia (doze anos de atraso), ocorrida com a Emenda constitucional 26/2000. Observa-se que o maior discurso emergido no âmbito das políticas habitacionais, pós 1988, foi a equação do déficit habitacional, entretanto, pouca atenção foi dada a este fator.

Assim sendo, podemos questionar: esta problemática está relacionada à moradia, como política pública de caráter permanente do Estado ou como programas de governo?

Há de se analisar, a Política Nacional de Habitação no Governo de Fernando Henrique Cardoso e Lula, para tirar suas conclusões e poder afirmar os avanços, mas, ao mesmo tempo a maneira com que esta área vem sendo trabalhada.

Tal como muitas outras políticas focalizadas na pobreza, esta é uma política pobre para os pobres. Ou seja, uma política de aspecto positivo, mas com um caráter efêmero na sua condução, seja em qualquer governo desde a Constituição de 1988.

Podemos apontar o Estatuto das Cidades como um documento da Administração Pública que veio regulamentar a utilização do espaço urbano. Sem ele não é possível pensar o direito à moradia, muito menos a efetivação da Política Nacional de Humanização¹/2004 (PNH), pois, toda lei prescreve. Mas, o direito à cidade, parte então do direito à cidadania - o que falta nos espaços urbanos - e do direito à dignidade humana.

Todavia, nestes aspectos é que os programas habitacionais requisitam o trabalho do assistente social, buscando adequar participação e mobilização comunitária, geração de emprego e renda, a partir de um conjunto de ações propositivas, não apenas por profissionais da nossa categoria, como alguns outros que compõem as Ciências Humanas e Sociais.

O que urge aqui refletirmos é que o direito à cidade deve ser discutido em todas as políticas públicas, principalmente, nas políticas sociais. A luta pela garantia deste direito é papel fundamental do assistente social, tal como nos propõe o Conselho Federal de Serviço Social ²(CFESS).

- Reafirmar a disseminação dos direitos sociais como trabalho, educação, moradia, e seguridade social (previdência, saúde e assistência social), sob responsabilidade do Estado, com caráter público e gestão democrática.

Assim, defendemos aqui o papel de se afirmar a urgência de ampliação do conhecimento ao que tange temáticas atuais, onde são pouco valorizadas nas instituições de ensino superior, a exemplo de verdadeiras políticas de inclusão: Gênero, Gestão Urbana,

1 A Política Nacional de Humanização (PNH) foi formulada a partir da sistematização de experiências do SUS, onde reconhece que Estados, Municípios e serviços de saúde estão implantando práticas de humanização nas ações de atenção e gestão com bons resultados.

2 A criação e funcionamento dos Conselhos de fiscalização das profissões no Brasil têm origem nos anos 1950. Os Conselhos têm caráter basicamente corporativo, com função controladora e burocrática.

Política Habitacional, Política Ambiental, todas relacionadas aos princípios do “direito à cidade”.

A contribuição científica neste processo é urgente, pois, como espaço sócio-ocupacional a ser preenchido pelo Serviço Social na garantia do acesso à universalização dos direitos sociais, observamos que pouco foi produzido do Serviço Social nesta área do Direito.

4. Reassentamento habitacional

Este capítulo tem como objetivo propor um Modelo de Reassentamento Habitacional direcionado às famílias que estão residindo em áreas de risco³ ou as que foram afetadas por desastres naturais.

O estudo propõe a implantação de um modelo para realizar um atendimento diferenciado com interface entre a instituição financeira, que viabilizará os recursos orçamentários para aquisição de nova moradia, e as famílias vítimas de desastres naturais, sob efeito de pesquisas relacionadas ao novo local do reassentamento, viabilizando o menor custo benefício e a gestão operacional de todo o processo.

4.1. Estudo de caso: Morro do Turano

A dificuldade do acesso aos financiamentos habitacionais é a principal razão por parte da população para não adquirir suas próprias moradias. Este fato se deve a duas principais razões: desconhecimento das linhas de financiamento oferecidas atualmente e o receio/acanhamento de procurar uma instituição financeira para solicitar tais informações.

3 De acordo com Sepúlveda (2005, p.256), caracterizar uma área como de “risco” implica identificar em seu espaço a existência de perigo particular e, ainda, a probabilidade que este perigo ocorra eventualmente.

O problema se agrava para a população de baixa renda no Brasil que é atingida com outra dificuldade no acesso à moradia, pois,

[...] a causa mais importante da existência de necessidades habitacionais no Brasil é a renda insuficiente da maioria da população, seja para a compra, reforma ou aluguel de moradias, seguida da falta da oferta de moradias de pequeno valor no setor formal. A maioria da população brasileira encontra-se dentro da população de baixa renda (World Bank, 2002).

Todos os anos as chuvas fazem vítimas na cidade do Rio de Janeiro, devido aos deslizamentos de encostas. Mesmo assim, as famílias se recusam a deixar estas áreas consideradas de riscos, alegando não ter outras alternativas de moradia.

A fim de implantar o modelo, foi escolhido o Morro do Turano, localizado na Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro, onde no mês de março de 2010, após intensa chuva na cidade, famílias foram vítimas de deslizamentos de encostas e outras quinhentas casas foram interditadas pela Defesa Civil⁴ por risco de desabamento ou por novos deslizamentos.

A redação do site Terra publicou que “o prefeito da capital, Eduardo Paes (PMDB), afirmou que a cidade tem 1.410 pessoas desabrigadas e desalojadas. De acordo com ele, todos os mortos foram vitimados por deslizamentos provocados pelo encharcamento das encostas. A população foi orientada a permanecer em casa e deixar áreas de risco, onde existem 10 mil residências. Foram registrados pelo menos 180 deslizamentos.”

⁴ Órgão criado em âmbito nacional, estadual e municipal, com atribuições específicas e com objetivo de socorrer as pessoas ou comunidades atingidas por alagamento, deslizamento, tornado, desmoronamento, vendaval, enchente etc, a fim de minimizar as situações de adversidades em que elas se encontram.

Conforme avaliação de risco feita pela Geo-Rio⁵, em abril de 2010, o Complexo do Turano geologicamente é constituído por rochas de diferentes níveis, blocos de rochas de variados tamanhos, disseminados nas encostas, alguns em condições precárias de estabilidade, potencializando ao longo do tempo sucessivos rolamentos destes blocos. Estas características são suficientes para condenar a ocupação da área e justificar a sua remoção, sem contar com o extenso histórico de ocorrências, muitas das quais com vítimas fatais.

Entretanto, entrar em uma comunidade e propor à população um modelo de reassentamento habitacional requer um atendimento de qualidade, transparência, buscando a confiabilidade e a satisfação dos atendidos. Aspectos que são de suma importância para o êxito do modelo.

Slack (2009, p.44) diz que, “confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços exatamente quando necessários ou, ao menos, quando prometidos.”

Uma parceria firmada com a Associação de Moradores é fundamental para que a sua aplicação seja executada com eficiência. Conforme a Lei 10.406/02, o objetivo de uma Associação de Moradores é “melhorar a qualidade de vida de seus associados de modo geral. Defendo-os; organizando-os e desenvolvendo trabalho social junto aos idosos, jovem e crianças, distribuindo aos mesmos, benefícios gratuitos alcançados junto aos Órgãos Municipais, Estaduais, Federais e a Iniciativa Privada”.

O modelo prevê que o primeiro contato com as famílias vítimas do deslizamento ou as que residem em áreas de risco seja feito através da Associação dos Moradores do Morro do Turano.

Um questionário simples, porém com dados importantes, será preenchido por estas famílias na Associação dos Moradores.

5 Órgão da Secretaria Municipal de Obras do Rio de Janeiro responsável pela contenção de encostas.

A lista de perguntas do questionário se inicia com a identificação do local de moradia, sua área, o nome do chefe de família, documentos e dados pessoais, composição da família, grau de parentesco e escolaridade, tempo de residência no local, benfeitorias existentes e se possui outro imóvel.

Perguntas socioeconômicas como frequência a escola, médico, postos de assistências técnica e financeira, estabelecimentos comerciais, também farão parte do questionário. Afinal,

O desenvolvimento socioeconômico de uma comunidade e/ou população é definido pelo autoconhecimento de sua realidade físico-social, pelo grau tecnológico alcançado na utilização dos recursos naturais e pela capacidade de transformar socialmente sua realidade (Cesp, 1991, p.28 apud REBOUÇAS, Lidia, 2000, p. 67).

Sob esta perspectiva, prevemos que o quadro de vida das famílias residentes nas áreas de risco ou mesmo as famílias vítimas do deslizamento de terra no Morro do Turano, é de total desprovidamento e precariedade. Diante desta carência cabe ao modelo proposto promover a ascensão socioeconômica, garantindo o acesso a projetos de reassentamento sócioeconomicamente viáveis.

Entrevistas serão agendadas para que as informações sobre as condições e exigências da operação sejam coletadas. Além das entrevistas individuais, palestras também serão ministradas para que o maior número de pessoas vítimas das chuvas sejam alcançadas.

No momento das entrevistas individuais, serão verificados os pré-requisitos para o correto enquadramento das linhas de financiamento habitacional disponíveis no mercado. Serão efetuados os cálculos do financiamento através de simuladores disponíveis nos sites das instituições financeiras. O resultado será repassado imediatamente ao proponente, assim como todos os valores apresentados no simulador que são referenciais e que correspondem às condições vigentes.

Segundo Slack (2009, p.43): “De todas as operações que necessitam dar uma resposta rápida às demandas do consumidor, poucas necessitam de mais rapidez do que os serviços de emergência.”

Os documentos pessoais e de renda serão recolhidos para análise da instituição financeira e ao final da entrevista individual, serão esclarecidos os direitos e obrigações e a importância da adimplência do contrato.

Diante de um modelo que envolve análise de crédito habitacional por uma instituição financeira, definiremos a seguir a faixa de renda familiar que será utilizada para as simulações de crédito.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na tabela abaixo, verifica-se a distribuição do número de famílias pelo rendimento mensal familiar, no sudeste brasileiro:

Tabela 1: Distribuição da população por faixa de renda no sudeste brasileiro

Rendimento Mensal Familiar em Salário Mínimo (SM)	Famílias Residentes em Domicílios Particulares	Percentual (%)
Até 1/4 SM	912	3,54%
Mais de 1/4 a 1/2 SM	2869	11,12%
Mais de 1/2 a 1 SM	7120	27,61%
Mais de 1 a 2 SM	7826	30,35%
Mais de 2 a 3 SM	2768	10,73%
Mais de 3 a 5 SM	2076	8,05%
Mais de 5 SM	1693	6,56%
Sem rendimento	526	2,04%
Total	25790	100,00%

Fonte: IBGE - PNAD (2009)

Nota-se que grande parte das famílias residentes no sudeste brasileiro se enquadram na população de baixa renda, que será alvo neste trabalho, com rendimentos de até três salários mínimos, correspondendo a 83% das famílias brasileiras.

Na maioria dos países em desenvolvimento, os mercados formais de habitação falham em atender à população de baixa renda. Muitas vezes, a maioria da população não é capaz de pagar o menor preço existente pela habitação mais simples no mercado formal. De acordo com Ferguson (2004), 65% da população da América Latina não consegue adquirir a mais barata das habitações. A saída para estas famílias, que não têm acesso à habitação, é dividir habitações com parentes e/ou construir ou alugar habitações subnormais.

Os subsídios se tornam, então, ferramentas fundamentais para possibilitar o acesso à habitação para a população de baixa renda. A definição de subsídios muitas vezes é confundida com dar ou receber alguma coisa gratuitamente, sendo esta uma compreensão errada. Hoek-Smit; Diamond (2003) definem subsídio como:

“[...] um incentivo dado pelo governo para possibilitar e persuadir uma certa classe de produtores ou consumidores a fazer alguma coisa que, de outra forma, eles não fariam, pela diminuição do custo de oportunidade ou pelo aumento dos benefícios potenciais de fazê-lo”.

De acordo com a Caixa Econômica Federal (2011), subsídio é

“um desconto complemento destinado a complementar a capacidade de pagamento do proponente pessoa física e ampliar seu poder de compra e desconto equilíbrio destinado à remuneração do Agente Financeiro que resulta na redução das taxas para o beneficiário final;



Ilustração 1: Morro do Turano

4.2. Reassentamento e remoção

Remover e reassentar pessoas que residem em áreas de risco é um tema que, cada vez mais, ganha destaque nas esferas federais, estaduais e municipais. Os cuidados com o resultado dos reassentamentos sobre as condições de vida das famílias afetadas é uma questão delicada no qual requer cuidados especiais em todas as etapas, como concepção, elaboração, negociação do financiamento e implementação.

Esses cuidados se traduzem na adoção de critérios e diretrizes, elaboração de um plano de reassentamento detalhado, monitoramento das ações, viabilização de equipes para realização do trabalho social e verificação constante dos atos praticados.

Após análise e aprovação do crédito habitacional feito pela instituição financeira, o trabalho relacionado a realocar as pessoas que moram em locais de risco terá início.

Pesquisas serão realizadas envolvendo o local onde as famílias trabalham, realizam seus estudos, por onde passam a maior parte do tempo, assim como questões econômicas e sociais, com o intuito de prever a melhor adaptação ao local onde serão reassentadas, oferecendo-lhes locais mais próximos dos centros de oferta de emprego, educação e infra-estrutura urbana, incluindo principalmente transporte de rápida locomoção.

4.3. Programa Minha Casa Minha Vida

Com objetivo de reduzir o déficit habitacional no Morro do Turano, apresentamos a seguir informações, condições e exigências do crédito habitacional junto ao Programa Minha Casa Minha Vida.

O Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV) é um programa do Governo Federal com parceria dos estados e municípios, gerido pelo Ministério das Cidades e operacionalizado pela Caixa Econômica Federal.

O PMCMV estabeleceu como meta a contratação de 400 mil unidades habitacionais e, atualmente, com o lançamento da “Fase 2” do Programa a meta consiste na produção de 860.000 unidades habitacionais até o ano de 2014. Para as operações contratadas com recursos especificamente do FAR (Fundo de Arrendamento Residencial), recursos transferidos do orçamento Geral da União, de acordo com a estimativa do déficit habitacional urbano para as famílias com renda até R\$ 1.600,00, considerando os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, referente ao ano de 2008.

A abrangência do Programa prevê a contratação de empreendimentos localizados nas capitais estaduais e respectivas regiões metropolitanas e municípios com população igual ou superior a 50 mil habitantes.

4.3.1. Exigências aos proponentes

Destinado principalmente a proponente com renda familiar de até três salários mínimos. O proponente deve possuir idoneidade cadastral; possuir capacidade econômico-financeira para arcar com a prestação; ter capacidade civil; ser brasileiro nato ou naturalizado; se for estrangeiro, ser detentor de visto permanente no país. A idade do proponente mais idoso, participante da composição da renda, somada ao prazo de amortização não pode ultrapassar 80 anos e seis meses.

O proponente não deve ser detentor de financiamento ativo em qualquer parte do país; não ser proprietário de imóvel situado no atual local de domicílio nem onde pretenda fixá-lo; não ser proprietário de fração ideal superior a 40% do imóvel, considerando participação num único imóvel, isoladamente, inclusive no caso de casal.

4.3.2. Exigências ao imóvel

É necessário que o imóvel esteja devidamente regularizado, livre e desimpedido de quaisquer ônus; estar situado no município onde o proponente trabalha ou reside; localizado na malha urbana; não ser de uso comercial; para a região metropolitana do Rio de Janeiro, o valor venal não ser superior a cento e setenta mil reais.

Imóvel gravado com outro ônus, exceto os casos de servidão, incomunicabilidade e impenhorabilidade, está impedido de participar do PMCMV, assim como, adquirido por meio de dote; gravado com cláusula de usufruto; com destinação agrícola, inclusive sítios, glebas ou granjas; em terreno próprio da União, Estado, Município ou Autarquia; que, pela sua natureza, se constitua em garantia precária; Imóvel que já tenha sido beneficiado pelo Programa.

4.3.3. Documentos necessários

As pessoas que desejarem se candidatar ao financiamento para serem realocadas em local seguro, deverão apresentar: Carteira de Identidade ou outro documento oficial de identificação que conste foto; CPF (Cadastro de Pessoa Física) ou documento oficial que contenha referido cadastro; Comprovantes de rendimentos; Comprovante de estado civil; Pacto antenupcial nos casamentos com regime de bens diferente da comunhão parcial e separação obrigatória; Certidão Conjunta Negativa de Débitos Relativos a Tributos Federais e a Dívida Ativa e Certidão Conjunta Positiva com Efeitos de Negativa de Débitos Relativos a Tributos Federais e a Dívida Ativa da União, extraída da internet no site da Receita Federal; Cópia da última declaração do Imposto de Renda e recibo de entrega à Receita Federal, ou Declaração de Isenção; carteira de trabalho – folhas da identificação civil e do contrato de trabalho.

4.3.4. Taxa de juros, prazo e seguro habitacional aplicado ao PMCMV

A variação da taxa de juros ocorrerá conforme variação da renda bruta familiar dos proponentes, conforme tabela abaixo:

Tabela 2: Taxa de Juros

Renda Familiar Mensal Bruta (R\$)	Taxa de Juros Nominal A.A	Taxa de Juros Efetiva A.A
De R\$465,00 a R\$2.325,00	5,00%	5,11%
De R\$2.325,01 a R\$3.100,00	6,00%	6,16%
De R\$3.100,01 a R\$5.000,00	8,16%	8,47%

Fonte: Caixa Econômica Federal (2011)

A prestação do financiamento é composta de três valores: juros, Fundo Garantidor da habitação popular (FGHab) e amortização. A taxa de juros nominal descrita no quadro acima é relativa aos valores dos juros e a amortização. O juros efetivo inclui o valor do FGHab.

Conforme Artigo 20 da Lei 11.977/99, o FGHab garante o pagamento aos agentes financeiros de prestação mensal de financiamento habitacional, no âmbito do Sistema Financeiro da Habitação, devida pelo mutuário final, em caso de desemprego e redução temporária da capacidade de pagamento.

E ainda assume o saldo devedor do financiamento imobiliário, em caso de morte e invalidez permanente, e as despesas de recuperação relativas a danos físicos ao imóvel.

Para o proponente titular de conta vinculada do FGTS que comprovar possuir 03 anos de trabalho sob o regime do FGTS, somados os períodos trabalhados, consecutivos ou não, se enquadra nas condições especiais de redução da taxa de juros em 0,5% conforme tabela abaixo:

Tabela 3: Taxa de Juros 2

Renda Familiar Mensal Bruta (R\$)	Taxa de Juros Nominal a.a	Taxa de Juros Efetiva a.a
De 465,00 a 2.325,00	4,50%	4,59%
De 2.325,01 a 3.100,00	5,50%	5,64%
De 3.100,01 a 5.000,00	7,66%	7,93%

Caixa Econômica Federal (2011)

O prazo de amortização do financiamento será fixado de acordo com o percentual tomado em relação ao valor do imóvel.

Para os proponentes que desejarem cem por cento de financiamento, será submetido a escolher o prazo de amortização compreendido entre 120 e 240 meses. Para os financiamentos de noventa por cento, os prazos disponíveis estão compreendidos entre

120 e 300 meses. E para os financiamentos de oitenta por cento, estão compreendidos entre 120 e 360 meses.

Na tabela a seguir verifica-se o percentual de quota de acordo com prazo de amortização:

Tabela 4: Prazo x Quota

PRAZO x QUOTA	
até 240 meses	até 100%
de 241 a 300 meses	até 90%
de 301 a 360 meses	até 80%

Caixa Econômica Federal (2011)

4.3.5. Simulação de hipótese de crédito habitacional

Considerando a pesquisa realizada pelo IBGE - PNAD (2009) onde diz que a renda total das famílias residentes no sudeste brasileiro, conforme especificado no capítulo 4.1, corresponde até três salários mínimos é de 83% da população, demonstraremos a seguir hipóteses de financiamento habitacional às famílias aderentes ao modelo proposto.

Tabela 5: Exemplos

	Renda Familiar	Valor do Imóvel (R\$)	Valor do Financiamento (R\$)	Subsídio Complemento (R\$)	Valor da Prestação (R\$)
Ex.1	1,5 SM	60,000.00	37,000.00	23,000.00	267.69
Ex.2	2 SM	70,000.00	47,000.00	23,000.00	340.03
Ex.3	2,5 SM	80,000.00	57,000.00	23,000.00	412.39
Ex.4	3 SM	90,000.00	68,000.00	22,000.00	489.20
Ex.5	3,5 SM	100,000.00	80,000.00	17,000.00	575.99

Caixa Econômica Federal (2011)

4.3.6. Síntese do reassentamento das famílias residentes nas áreas de risco ou vítimas dos deslizamentos ocorridos no Morro do Turano.

- Total de famílias: Está previsto o reassentamento de 600 famílias.
- Local do reassentamento: As famílias serão reassentadas em conjuntos habitacionais construídos por empresas privadas que constituem parceria com o Governo Federal com âmbito de fomentar construções para população de baixa renda. Os conjuntos são: Morada Karioca, localizado em São Cristóvão; Empreendimento Maraville, localizado na Taquara, em Jacarepaguá e Recanto das Águas, localizado do Lins de Vasconcelos, todos no município do Rio de Janeiro.
- Localização da área de reassentamento: Conforme diretrizes de projeto, a localização das unidades habitacionais de reassentamento é próximo da área de origem. A alternativa adotada é mais favorável do que o local de origem, porém o local de reassentamento não é tão próximo ao centro do Rio de Janeiro, onde possui a maior oferta de emprego, por outro lado o local de reassentamento é bem servido de infra-estrutura urbana, incluindo transporte.
- Forma de aquisição das unidades habitacionais: O acesso à nova moradia segue as regras do Programa Minha Casa Minha Vida, que contempla um subsídio direto para a população com renda de até três salários mínimos. O subsídio máximo é de 23 mil reais e é decrescente segundo a renda e ao longo dos 25 anos de financiamento. O valor da prestação mensal é de cerca de 30% da renda familiar e a venda do imóvel não é permitida durante o período de financiamento.
- Arranjo Institucional para o Atendimento Habitacional: Para o Modelo de reassentamento, a população será distribuída

conforme análise feita nas entrevistas individuais, priorizando as famílias com pior situação de moradia e em segunda hipótese por preferência do proponente.

- Orçamento para o reassentamento: O Governo Federal, através do FGTS, está investindo 125 bilhões no país com este fim.
- Principais dificuldades para realização dos reassentamentos: 1) adesão da comunidade do Morro do Turano ao modelo proposto; 2) localização dos imóveis disponíveis para o reassentamento, tendo em vista que o local não é da mesma região; 3) as obras de urbanização de favelas geram expectativas aos moradores para permanecer na comunidade; 4) Situação cadastral e econômica dos chefes de família, tendo em vista a obtenção de crédito habitacional.

5. Considerações finais

Como descrito por Hoek-Smit; Diamond (2003), a questão habitacional tem grande importância social e política para as sociedades. Ela é um fator importante na criação de estabilidade, saúde pública, justiça social e estímulo ao crescimento econômico.

No Brasil, ao longo dos anos, tem se tentado de diversas maneiras equacionar o problema habitacional, causado pelo rápido crescimento da população, juntamente com a grande migração para áreas urbanas. Este problema habitacional se concentra principalmente na população de baixa renda, que, por não ser capaz de pagar o preço de uma habitação adequada no mercado formal, migra para habitações subnormais, dando origem a favelas, cortiços, invasões etc promovendo a degradação urbana nas regiões metropolitanas.

Para a população que reside em área de risco ou que foi vítima de desastre natural tenha acesso à moradia adequada, é necessário que exista financiamentos e subsídios habitacionais que adequem

sua capacidade de pagamento ao preço da habitação. Para isso, é necessário que existam programas de financiamento habitacional específicos para esta população, de forma a gerar solução ao atendimento da demanda.

A presente pesquisa analisou a adequação do Programa Minha Casa Minha Vida para atender as necessidades de aquisição de moradias adequadas dessa população. Foi caracterizada por meio de análise a capacidade de pagamento, o acesso dessa população considerada de baixa renda para adequar ao financiamento habitacional, o trabalho na intermediação entre a Caixa Econômica Federal e a população do presente estudo, com efeito inverso ao estruturado atualmente, ou seja, o setor público ir de encontro a população.

Os resultados da pesquisa mostraram a ausência do Estado na intervenção dos programas federais de financiamento habitacional em relação ao financiamento da população que reside em área de risco ou que foi vítima de desastre natural, com efeito a solucionar o problema habitacional desenvolvido ao longo da história dessa população.

Conclui-se, portanto, que faz-se necessário uma urgente ação do setor público na intervenção habitacional destinada a população residentes em áreas de risco, reestruturando a política habitacional utilizada no Brasil, de forma que esta incentive a participação do mercado no financiamento habitacional voltado para baixa renda.

Reajustar o Programa Minha Casa Minha Vida, incentivando a aproximação dos gestores públicos a população de baixa renda, através de atendimento personalizado, parece ser a solução mais adequada à realidade brasileira.

6. Referências

BRASIL, **Decretos e Leis. Constituição Federal de 1988.** Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei 9.970**, de 23 de março de 1999.

BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento**. 01 março 2010.

BRASIL. **Política Governamental e Propostas de Combate ao Déficit Habitacional**. Salvador. 09 novembro 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Manual de fomento pessoa física** – carta de crédito individual. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2006. 63 p.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Política, minuta de plano de lei e de exposição**. Caixa Econômica Federal; Grupo de trabalho Caixa Econômica Federal, jun 2002. 103 p.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 20. ed. Rio de Janeiro:Lumen Juris, 2008, p. 426.

CENEVIVA, Walter. **Lei dos notários e registradores comentada** (Lei n. 8.935/94). 4. ed. ver. Ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSELHO CURADOR DO FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO. **Resolução no. 460**, de 14 de dezembro de 2004.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Trad. de Nivaldo Montigelli Jr. S Paulo: Pio Thomson Learning, 2002.

FERGUSON, B. **Housing Finance International**, p.11, 2004.

FGV. **Lições do modelo do México de financiamento habitacional**. SP, 2007.

FGV. **O crédito imobiliário no Brasil: caracterização e desafios**. SP. 2007.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit Habitacional no Brasil**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1995. 141 p. <www.infonavit.org.mx>. Disponível em: 1 de janeiro 2009. Acesso em: 19 de junho 2011.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit Habitacional no Brasil**. Centro de Estatística e Informações. 2. ed. - Belo Horizonte, 2005.)

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Edson. **Liderança e criatividade**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.

GODOY, A, S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. S Paulo: ERA 1995.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro/RJ. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Política nacional de habitação**. Brasília: Governo Federal, Secretaria Nacional de Habitação, 2004. 86 p.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projeto de pesquisa, Monografias, Dissertações e Teses. 2. ed. S Paulo: Pio, 2001.

SEPÚLVEDA, SERGIO. **Desenvolvimento microrregional sustentável: métodos para planejamento local**, p. 256, 2005.

SERESUELA, Nivea. **Princípios Constitucionais da Administração Pública**., Jus Navigandi, outubro de 2002

SLACK, NIGEL. **Administração da Produção**, p.43, 44, 2009.

VIRGÍLIO, L. **Financiamento para habitações populares no Brasil e no México**: uma análise comparada. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

WORLD BANK. **Brazil – progressive low-income housing**, p.81, 2002.

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA INSERÇÃO DO SURDO NO MERCADO DE TRABALHO

Rebeca Alves Laurindo
Vivian Moreira Maio
Míriam Maciel Nobrega
Maurício Castanheira

Introdução

Inúmeras questões relevantes na Administração, na atualidade, relacionam-se ao mercado de trabalho e a inclusão. Esta dissertação apresenta alguns aspectos gerais da Administração e Gestão de Pessoas, e em particular, de forma mais aprofundada, questões específicas dos surdos.

Sua ênfase é a análise da barreira da inserção do surdo no mercado de trabalho, e o papel do Administrador em romper ou minimizar esta barreira, podendo obter os mais variados ganhos com a prática da inclusão social.

Os objetivos centrais deste trabalho são:

- Mostrar como é feito o recrutamento do profissional surdo para o mercado de trabalho, abordando a busca pelo profissional capacitado, quais os benefícios no recrutamento deste profissional, além de apontar os problemas encontrados nesse processo e as soluções para que se alcance um recrutamento eficaz;
- Apresentar informações relevantes, bem como análise de alguns aspectos centrais sobre os surdos enquanto indivíduos ou grupo social, no âmbito da educação especial e, particularmente, no que se relaciona a capacitação profissional.

As autoras deste trabalho, motivadas pelo tema inclusão, puderam certificar que quando pessoas surdas são inseridas no mercado de trabalho formal, estão colaborando para que o Brasil, Rio de Janeiro, ou onde for seu universo de atuação, seja mais justo, inclusivo e democrático.

Neste trabalho a metodologia adotada foi a pesquisa descritiva, pois através de entrevistas com pessoas que trabalham com surdos e visitas ao FENEIS/RJ buscamos apresentar um estudo sobre o perfil dos surdos, um histórico sobre sua educação formal e sua capacitação profissional.

Utilizamos, também, a pesquisa explicativa para justificar o motivo das empresas estarem contratando surdos para o seu quadro de funcionários, de realizarem um recrutamento ineficaz e soluções para que este processo aconteça de forma correta.

A pesquisa foi realizada no estado do Rio de Janeiro, através de um estudo de campo no FENEIS/RJ, através de entrevistas com pessoas que trabalham com surdos e de bibliografia para a fundamentação sobre os assuntos ligados a história do surdo.

Como resultado do projeto foi criado, pelas autoras, uma cartilha com o objetivo de facilitar o recrutamento dos surdos em empresas privadas que não possuem em seu quadro de funcionários pessoas com surdez. Para sucesso deste recrutamento é preciso entender o que é a surdez, as dificuldades e soluções para o recrutamento do surdo e os benefícios trazidos por essa inserção.

Concluiu-se que em uma sociedade em que se busca a inclusão, a empresa que proporciona oportunidade ao profissional surdo de fazer parte da sua equipe, de mostrar sua capacidade profissional e sua determinação em ser útil, está exercendo seu papel de Responsabilidade Social e está projetando uma imagem positiva na sociedade empresarial.

Administração e Gestão de Pessoas

O conceito de Administração, a função do administrador, a Administração na sociedade moderna e o papel do administrador no recrutamento do surdo para o mercado de trabalho. Abordará também a Gestão de Pessoas, que está diretamente relacionada à Administração, o conceito de Gestão de Pessoas, a definição de recrutamento, além de explicar o significado de competências e equipe de trabalho, e os benefícios encontrados com a inserção do profissional surdo na equipe.

No tocante à atividade de organizar, o Administrador organiza os recursos disponíveis facilitando a realização do objetivo. Para isso, ele coordena os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

O papel dos gestores da organização consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos colaboradores da organização, de forma que as atividades planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam em uma sequência lógica. Após estruturar a empresa, os colaboradores precisam de direção sobre o que fazer, coordenação para suas ações e gerência.

Visando uma inclusão dos surdos na sua organização, o administrador precisa assumir o papel de orientador de sua equipe, ser receptivo às necessidades deste grupo, conhecer a deficiência para melhor orientá-los.

É importante que o gestor saiba qual o seu papel, os conhecimentos que deve possuir e as habilidades que lhe serão necessárias num ambiente competitivo. Precisa conhecer disciplinas heterogêneas, precisa lidar com pessoas que lhe estão subordinadas ou no mesmo nível que o dele, é de grande importância que esteja atento aos eventos passados, presentes e às previsões futuras, ou

seja, deve possuir um horizonte mais amplo, precisa estar preparado para eventos internos (dentro da empresa) e eventos externos (ambientes que envolvem externamente a empresa), por estar vinculado aos objetivos que a empresa pretende alcançar.

Sua influência é interna e externa à organização. Interna, pois lida com pessoas e é responsável por seu destino dentro da empresa e externo, pois sua atuação influi no comportamento inclusive de concorrentes e fornecedores.

Conceito de Gestão de Pessoas

O mais importante ativo das organizações são as pessoas. O contexto da gestão de pessoas é representado pela interdependência das organizações e das pessoas. Ambos variam intensamente, e cada uma das partes tem seus objetivos. As organizações passaram a tratar os funcionários como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que tiver retornos adequados. Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos humanos para serem tratadas como parceiras.

O papel de Gestão de Pessoas é criar todas as condições para aumentar o capital humano e o capital intelectual, seja das pessoas ou da organização. A Gestão de Pessoas deve agregar pessoas à organização, desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, deve também recompensar pessoas, desenvolvê-las, além de manter e monitorar pessoas.

Dentro do processo de agregar pessoas, encontra-se o recrutamento e seleção de pessoas. Segundo Limongi França o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto. Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Essa procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado

de trabalho, onde, de um lado, competem os empregadores e, de outro, os próprios profissionais. Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade.

O recrutamento contribui para o processo de seleção. Sem o recrutamento de candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não é cabível realizar a seleção. O ideal é que o processo de recrutamento atraia o máximo de pessoas com o perfil desejado para participar do processo seletivo. Para que isso ocorra, a descrição do cargo deve ser feita, com os pré-requisitos e as competências necessárias.

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. O foco do recrutamento não deve ser somente a atração de candidatos para o preenchimento de cargos vagos e disponíveis. É necessária a preocupação em atrair também competências necessárias ao sucesso da organização, para aumentar a competitividade do negócio.

De acordo com Zarifian (2001, p.66) “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

Um aspecto fundamental relacionado às competências é que se o conhecimento não for incorporado às atitudes e não manifestar-se por meio de ações e práticas no trabalho, ele não trará benefícios à organização nem irá estimular o desenvolvimento das pessoas. O administrador deve transformar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em resultado, que agreguem valor econômico e socioambiental à organização.

Uma visão moderna de carreira prega que a pessoa deve procurar o autoconhecimento, entender suas habilidades e colocar-se em atividades mais adequadas a seu perfil. Da mesma forma, uma empresa deve procurar conhecer seu funcionário e remanejá-lo para um cargo adequado a suas competências. Identificar as competências necessárias para atuação em determinado cargo ou função dentro de uma empresa é um novo diferencial competitivo para as empresas.

As competências necessárias aos surdos para inserção no mercado de trabalho irão depender do cargo para o qual estão se candidatando. Os surdos são capazes de exercer qualquer função, desde que devidamente treinados, orientados e acompanhados. Devem buscar pelas oportunidades se preparar e acreditar no seu potencial. Se os surdos estiverem devidamente inseridos nas funções onde possam ter um bom desempenho, obterão ganhos de produtividade e um bom clima organizacional.

As competências necessárias aos administradores para recrutar e trabalhar com os surdos são:

- A aprendizagem da linguagem brasileira de sinais (libras), para facilitar a comunicação e contribuir com a integração dos surdos;
- A realização de Palestras e workshops vivenciais para tornar o ambiente mais aberto e receptivo a esses profissionais;
- A avaliação dos cargos disponíveis e quais as deficiências que se adaptam a eles;
- A execução de reuniões periódicas com o RH para avaliação da evolução dos deficientes no ambiente de trabalho, gerenciamento de crises e aconselhamento.

Além disso, os gerentes devem estar preparados para a liderança desse grupo de pessoas. Devem ter uma comunicação adequada, e

devem estar capacitados para garantir oportunidades iguais a todos os funcionários, sempre consciente das particularidades e direitos das pessoas surdas. E toda a equipe deverá recebê-los de portas abertas.

É necessário tempo para que os membros possam ajustar suas diferenças individuais, seja de percepção, de forma de trabalhar ou de relações. Este é o passo inicial para caminhar em direção à produtividade da equipe.

Após a equipe alcançar maturidade, as diferenças existentes entre os membros, são colocadas a serviço do coletivo. Além deste aspecto, o verdadeiro trabalho em equipe implica em uma organização interna de papéis, recursos e dinâmica de funcionamento, acertos de convivência, grau de autonomia decisória e relações com o líder. De nada adianta ter em mãos uma ferramenta poderosa que garanta a escolha dos melhores profissionais se o time não tiver à frente um líder que motive, acompanhe de perto e conheça cada profissional que tem.

Para um líder corporativo, não é problema formar uma equipe com profissionais que não são considerados talentos completos, mas que são bons em algo. A característica de um time de alto desempenho é a multidisciplinaridade.

Dentre os benefícios proporcionados para a empresa, através da contratação do surdo para compor a sua equipe, estão:

- A valorização do emprego pelo surdo devido à dificuldade de inserção no mercado de trabalho;
- A descoberta de talentos desconhecidos e potenciais diversificados gerando assim um enriquecimento do grupo funcional;
- A diversidade colabora para o crescimento, pois diferentes vivências cooperam para a criação de novos valores;
- Estímulo da criatividade de trabalho e como consequência aparecimento de novas soluções;
- A satisfação dos funcionários e redução do Turn Over (rotatividade).

A empresa que pratica a inclusão reforça o espírito de equipe de seus funcionários, fortalece o esforço coordenado em torno dos objetivos comuns, além de expressar seus valores coletivamente. O ambiente físico adequado faz com que a deficiência não fique tão evidente e torna o ambiente mais agradável para todos. Esses fatores tornam o ambiente de trabalho mais humano.

Trazer a deficiência auditiva para a empresa, eliminando o preconceito e reconhecendo a igualdade entre as pessoas, é uma atitude ética que deve ser adotada como valor e prática nos negócios, mas para ser bem sucedido, todos devem valorizar a diversidade e a igualdade de oportunidades. A diversidade traz para a empresa novas oportunidades para o seu negócio, além de prepará-la para demandas específicas de diferentes universos que incorpora.

Característica do Portador de Deficiência Auditiva

A comunicação entre o surdo e o ouvinte, explicando o conceito de surdez e diferenciando os tipos existentes. Mostrará também os meios de comunicação utilizados pelos surdos. Além disso, dará um breve histórico da formação educacional do surdo, os métodos de educação e as instituições envolvidas. Mostrará a realidade da educação dos surdos no Brasil e como é a formação profissional do surdo atualmente.

A comunicação entre o surdo e o ouvinte

Para se entender a comunicação entre o surdo e o ouvinte é necessário entender o que é e quais são os tipos de surdez. A comunicação ocorrerá através da língua de sinais ou do método oralista, de acordo com as necessidades e conhecimentos do Surdo.

O conceito de surdez baseia-se em dois referenciais distintos. O primeiro refere-se à definição desta modalidade de necessidades

especiais a partir da visão clínico-terapêutica. O segundo posicionamento, que é o adotado por nós neste estudo, retrata a visão sócio-antropológica e compreende a surdez a partir da sua diversidade social, cultural e linguística. Nós não consideramos os surdos como uma minoria linguística, porém como um grupo linguístico diverso.

O termo surdo abrange diferentes particularidades. O termo surdo é a expressão utilizada pelos próprios surdos para se referirem a si mesmo e a outros surdos. Existem níveis de surdez, como leve, moderada e profunda. Outro fator relevante para o trabalho com os surdos é a distinção da surdez em pré-linguística ou pós-linguística. O grau da perda auditiva e do comprometimento linguístico, a época em que ocorreu a surdez, a idade em que começou sua educação, o meio em que se desenvolve e a influência que recebe do mundo ouvinte são fatores que irão determinar diferenças em relação ao comportamento, às características, bem como à identidade que será construída pelo indivíduo.

Behares apud Oliveira, 2005, afirma que é importante considerar que o surdo difere do ouvinte, não só pela ausência da audição, mas porque desenvolve potencialidades psicoculturais próprias. Possuem uma cultura e uma identidade própria. Mas a tendência das políticas públicas é denominar a todos como SURDOS, não levando em consideração as diversidades dentro da surdez.

Segundo Strnadová (2000), autora surda, o fato do surdo não falar é resultado de não ter ouvido a fala de outras pessoas em certo período de sua infância. A partir do momento em que não ouviu, não reproduziu a fala. Uma pessoa que é surda de nascença ou que ficou surda antes da aquisição espontânea da fala e da língua oral, isto é, surda pré-lingual, precisa aprender como soam os fonemas e como pronunciá-los. Este conhecimento virá mais tarde, aprendendo através de métodos especiais, com o auxílio de profissionais como fonoaudiólogos e pedagogos. É um trabalho ár-

duo para o especialista e, principalmente para a criança. E muitas vezes não se consegue construir a língua oral num patamar que possibilitaria efetivamente a comunicação oral do surdo com as pessoas ouvintes.

Nas diferentes perdas auditivas, a percepção dos sons também é diferente, e que isto fará diferença na comunicação entre o surdo e o ouvinte. Porém, este trabalho só aborda a surdez como um todo, não destringendo os tipos de surdez, levando em consideração o fato dessa diferenciação não ser considerada, na maioria das vezes, na inserção do surdo no mercado de trabalho.

Este trabalho faz referência ao surdo como um ser diferente, e não deficiente, que utiliza uma língua própria e que está em busca de sua identidade surda. Se o surdo tiver sua formação educacional em Língua de Sinais, tiver acesso a questões pertinentes a sua cultura e seus direitos, assim como formar sua identidade, terá autonomia para interagir com a sociedade sem temer a discriminação ou sentir-se “deficiente”.

Segundo Moura apud Bueno (1998), a cultura surda possui valores, atitudes, estilos cognitivos e práticas sociais diferentes da cultura ouvinte. Essa diversidade não deve ser vista fora do contexto social mais amplo, mas deve ser entendida como existente e necessária de ser respeitada. A forma especial de o Surdo ver, perceber, estabelecer relações e valores deve ser usada na educação dos Surdos, integrada na sua educação em conjunto com os valores culturais da sociedade ouvinte, que em seu todo vão formar sua sociedade.

A limitação auditiva acarreta a necessidade de aquisição de um sistema linguístico próprio (gestual-visual), desenvolvendo consequências de ordem social, emocional e psicológica. Por apresentarem uma forma particular de percepção e de interação com o mundo, devem ser identificados e designados segundo uma perspectiva antropológica, como minoria linguística. (OLIVEIRA, 2001, p. 11).

A comunicação entre o surdo e o ouvinte dar-se através da língua de sinais ou do método oralista, baseado na língua oral ou através da comunicação bimodal, que é o uso concomitante da língua oral com a língua de sinais. A língua de sinais é estruturada de forma diferente da língua oral, por ser transmitida por um canal visual.

Para os ouvintes que não possuem conhecimento da língua de sinais, a comunicação com o surdo acontece através da figura do intérprete, que é presente na comunidade surda, estabelecendo assim a comunicação entre a língua portuguesa e a Libras. Os surdos que não conhecem a língua oral, e, conseqüentemente, a escrita, dificilmente conseguiriam entender-se com os outros sem o auxílio do intérprete da língua de sinais.

A questão da língua de sinais está intimamente relacionada à cultura surda. Esta, por sua vez, remete à identidade do sujeito que convive, quase sempre, com as duas comunidades, surda e ouvinte. Quanto à comunicação através do modo oralizado, esta dar-se através da leitura labial e/ou a utilização de aparelhos e implantes auditivos.

Segundo o Instituto Ethos (2002), ao falar com uma pessoa surda deve-se acenar para ela ou tocar levemente em seu braço, para que ela volte sua atenção para quem estiver comunicando-se com ela, além disso, é importante posicionar-se de frente para ela, deixando a boca visível de forma a possibilitar a leitura labial. Deve-se evitar fazer gestos ou segurar objetos em frente à boca. Procurar falar de maneira clara, pronunciando bem as palavras, mas sem exagero e usar a velocidade normal, a não ser que lhe peçam para falar mais devagar.

É importante ser expressivo, pois as pessoas surdas não percebem mudanças sutis de tom de voz que indicam sentimentos de alegria, tristeza, sarcasmo ou seriedade, e as expressões faciais, os gestos e o movimento do corpo são excelentes indicações do

que se quer dizer. Durante a conversa procurar manter sempre contato visual. Se desviar o olhar, é provável que a pessoa surda entenda que a conversa terminou. É muito importante falar com calma e que a fala seja simplificada, tornando a mensagem mais fácil e mais rápida para compreensão e sempre que preciso fazer o uso da escrita para esclarecer dúvidas, confirmar informações importantes e responder as perguntas.

Nem sempre a pessoa surda tem uma boa dicção. Se tiver dificuldade para compreender o que ela está dizendo, deve-se pedir para que repita. Geralmente, elas não se incomodam em repetir quantas vezes for preciso para que sejam entendidas. Mesmo que a pessoa surda esteja acompanhada de um intérprete, dirija-se a ela, e não ao intérprete. Se for necessário, comunique-se por meio de bilhetes. O importante é se comunicar.

A formação educacional do surdo.

Segundo Silva (2008), na Idade Antiguidade, passando pelos gregos e romanos e pela Igreja de Santo Agostinho até a Idade Média, os surdos eram considerados seres inferiores e não tinham chance de “salvação”. A partir do século XVIII este quadro foi revertido, pois a unanimidade em relação à oralização do surdo começa a ser quebrada.

Para Sacks apud Rodrigues, em 1712-1789 surgiu na França o Abade Michek de L'Epée, primeira escola para crianças surdas, nela era utilizada a língua dos sinais, combinação dos sinais com a gramática francesa. O objetivo era ensinar a ler, escrever, transmitir cultura e dar acesso à educação aos surdos. Em 1791, esta escola foi transformada no Instituto Nacional de Surdos e Mudos de Paris.

Para Strobel (2009), o II Congresso Internacional que aconteceu em 1980, em Milão, ocasionou uma queda na educação dos

surdos. Seus organizadores em grande maioria eram seguidores da corrente alemã oralista. A educação oralista foi defendida e escolhida como método eficaz para a educação dos surdos e o uso da língua gestual foi proibida nas escolas.

No decorrer dos anos surgiram críticas ao método de educação que utiliza a fala seguida da leitura labial, pois mesmo a criança sendo inserida a este modelo educacional cedo, os surdos em sua maioria não falam, tornando este processo cruel e sacrificante.

Góes, 1996 apud Silva, 2008, afirma que a mímica não deveria ser vista como uma inimiga, e sim como uma aliada no processo de ensino-aprendizagem que visa a linguagem falada e aos conhecimentos sistematizados.

Em 1957, a língua de sinais foi oficialmente proibida na sala de aula, por iniciativa da diretora Ana Rímoli de Faria Doria. Com tudo a LIBRAS sobreviveu durante estes anos no INSM.

Na década de 80, iniciou-se no Brasil discussões sobre o Bilinguismo e Educação Bilíngue para surdos, utilizando a expressão de Sá (1998), tivemos uma virada linguística, pois foram linguistas, professores e estudantes de Letras que introduziram novos paradigmas para a educação de surdos (RAMOS).

Segundo texto publicado na rede mundial de computadores pelo FENEIS, as comunidades surdas, Felipe (1988), Felipe et Al (1991) levantaram a bandeira pela educação bilíngue, defendendo-a, exigindo mudanças educacionais e oficialização da LIBRAS.

Para Silva (2008), a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS, com sua origem na Língua de Sinais Francesa criada por Eduard Huet, foi considerada a língua oficial a partir da aprovação da Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. (Pg 32)

Segundo Ramos, neste momento os surdos passaram a interessar-se em pesquisar sua língua, em ensiná-la de maneira mais pedagógica, a fazer teatro, assumirem sala de aula, como instrutores, monitores e professores, começaram a exigir mu-

danças, intérpretes, legenda para noticiários e outros programas de televisão, telefonia para Surdos (TDD), participar de debates em eventos e sobre alternativas para a educação de surdos, inclusive alfabetização sem libras.

As Normas de Equiparação de Oportunidades para Pessoas com Deficiências (Nações Unidas 1996) em sua norma nº 6 referente à educação estabelece que: as autoridades da educação comum são responsáveis pela educação de pessoas com deficiência em ambientes inclusivos. Elas devem garantir que a educação de pessoas com deficiência seja uma parte integrante do planejamento educacional nacional, do desenvolvimento e da organização escolar.

O art. 1º do Decreto nº 2208 que regulamenta os artigos 36 e de 39 a 42 da Lei 9.394, estabelece que o objetivo da educação profissional é: promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas.

E ainda em seu art. 2º estabelece: a educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou em modalidades que contemplem estratégias de educação continuada, podendo ser realizada em escolas do ensino regular em instituições especializadas ou nos ambientes de trabalho.

O PNE - Plano Nacional de Educação proposto pela sociedade brasileira (1998) enfatiza que a educação profissional, formal e não formal, enquanto parte de um projeto educativo global e de uma política de desenvolvimento nacional e regional, deverá integrar-se ao sistema regular de ensino e articular-se na luta por uma educação pública, gratuita, laica e de qualidade para todos. Oferece como uma de suas diretrizes: reiterar, ainda em 1998, a educação profissional ao sistema regular de ensino, ampliando os recursos orçamentários especificamente destinados a esta modalidade.

Assim, escolas brasileiras começaram a discutir sobre a Inclusão destes grupos. Os surdos foram lançados nas salas de aula e, como em sua maioria, os professores desconhecem a LIBRAS, se faz necessário interprete para ensinar aos surdos que ficam isolados interagindo apenas com este profissional que muitas vezes não conhece a fundo a disciplina.

Segundo SILVA (2008), no Brasil, como em outros países, a experiência com a educação bilíngue ainda é restrita a poucos centros. Um dos motivos é a resistência de muitos a considerar a língua de Sinais como uma língua verdadeira ou aceitar sua adequação ao trabalho como surdo.

Segundo os dados abaixo (Tab. 1), retirados do site do FENEIS, em 13 de janeiro de 2013, verificamos a necessidade que medidas sejam tomadas quanto à inclusão escolar dos surdos, os mesmos precisam permanecer na escola e finalizar o ensino médio.

Censo Demográfico - 2000		
Total c/surdez	Idade: 0 - 17	Idade: 18 -24
5.750.805	519.460	256.884

Tabela 1 : Censo demográfico de pessoas surdas em 2000.

Fonte: Feneis.org.br

População do município do Rio de Janeiro: 5.551.000;

Censo Escolar 2003		(MEC/INEP)	
	Ensino Básico	Ensino Médio Concluído	Ensino Superior
Total Surdos matriculados	56.024	2.041	344

Fonte: Feneis.org.br

Total de crianças e jovens surdos (0 - 24) = 766.344;
Total de Surdos matriculados = 56.024;
Taxa de analfabetismo (7 - 14) => 28% = 15.686;
Ensino Médio Concluído => 3% = 2.041;
Ensino Superior iniciado = 344;
Ensino Superior na Rede privada => 90%
Total de Surdos excluídos do sistema escolar = 710.320

Comparando a quantidade de surdos em 2003 no Rio de Janeiro e a quantidade que possuem acesso à escola, podemos prever um grande número de surdos que além das dificuldades na comunicação, terão problemas com o mercado de trabalho no futuro.

Com estes dados concluímos que o sistema de inclusão educacional para surdos precisa ser revisto, pois a porcentagem de surdos analfabetos do Rio de Janeiro é grande, é necessário um trabalho específico com as famílias dos surdos sobre a necessidade deste grupo frequentar as escolas.

Poucos são os alunos surdos que conseguem permanecer em uma escola e concluir o ensino médio. E o grupo que consegue chegar ao nível superior o faz em 90% em redes particulares. Mostrando que as universidades públicas não estão preparadas para a frequência dos surdos em suas salas de aula.

Assim como para uma criança ouvinte é importante desenvolver a língua brasileira, sua primeira língua, o mais rápido, o mesmo acontece com a criança surda. Quanto mais cedo ela for inserida neste universo educacional da língua de sinais, o aprendizado será mais fácil.

Não basta ao surdo ter o direito de se matricular em uma escola, ele precisa ter o direito de sua permanência. A escola precisa estar preparada para a Educação de qualidade aos surdos, caso contrário eles não permanecem.

Os surdos precisam se expressar e serem entendidos através da LIBRAS para permanecerem nas escolas, a utilização do ensino através da escrita atrapalha o seu desenvolvimento educacional, desmotivando o aluno surdo.

A educação necessita de diálogo, de experiências, construção de conhecimentos, assim a educação dos surdos não precisa se resumir à escolarização repassada por um intérprete. O surdo precisa de uma escola especializada, onde a cultura surda seja conhecida e vivida e a Língua de Sinais seja pioneira, mantendo-o motivado e na escola.

A capacitação profissional do surdo

Capacitar para o trabalho não se refere apenas a um adestramento com fins de realizar uma tarefa ou uma atividade. Deve-se pensar a capacitação e qualificação como a oportunidade de um domínio sobre o fazer, entendendo não só o que acontece, mas porque acontece e em que isto irá resultar. Capacitação deve significar possibilidade de se ter prazer no que executa, de poder se relacionar com os demais, e de participar da construção de uma cultura e cidadania.

Capacitar e preparar o surdo para o mercado de trabalho é um trabalho complexo. É necessário possuir objetivos claros e é preciso estabelecer planos concretos que atendam suas exigências e que os conduzam a um comprometimento na construção da sociedade. As pessoas surdas necessitam vencer os obstáculos internos e externos a fim de alcançar uma efetiva competência profissional e social.

O processo de educação profissional e de empregabilidade pede hoje uma enorme mudança nas habilidades requeridas exigindo aprimoramento constante.

Segundo PFEIFER (1999), o mundo está mudando constantemente e os órgãos responsáveis pela elaboração de políticas

educacionais e de programas de atendimento, sobretudo referentes à formação profissional de portadores de deficiência têm, diante de si, por um lado, pessoas mais politizadas e conscientes de suas necessidades e dispostas a lutar por seus interesses e, de outro, o processo de globalização da economia que estabelece exigências de qualificação e competência para serem absorvidos pelo mercado de trabalho. Assim, há que se buscar sempre um aprimoramento e mudanças de paradigmas que atendam plenamente a todas essas exigências.

Os programas de formação profissional para surdos devem apresentar uma preocupação referente às questões que envolvem as novas tecnologias e devem ajudar a desenvolver atributos pessoais que respondam aos novos paradigmas de produção flexível e integrada.

Portanto, a capacitação profissional do surdo faz-se necessária, pois através desta o surdo irá aprender e trabalhar questões como autoconhecimento, hábitos de responsabilidade e independência, relacionamento interpessoal, aparência pessoal, espírito de colaboração, iniciativa ao trabalho, perceber a importância de estar preparado para desenvolver uma atividade profissional e perceber-se como futuro trabalhador e elemento produtivo na sociedade. Além de a realização profissional proporcionar realização pessoal e o papel de agente de modificação da sociedade.

Recrutamento do Surdo para o Mercado de Trabalho.

A busca pelo profissional surdo capacitado e protegido pela Legislação vigente e aonde são encontrados estes candidatos a emprego, apontará os benefícios encontrados no recrutamento e seleção dos surdos e as vantagens de inserir este profissional em uma equipe de trabalho.

Quando se encontra este profissional, identifica-se os problemas encontrados durante o processo de recrutamento do

profissional surdo, e as soluções para que este recrutamento seja efetivo, atingindo assim os resultados desejados.

A busca pelo profissional capacitado.

Devido aos esforços legislativos, a busca pelo profissional surdo capacitado e o assunto inclusão de portadores de deficiência nas organizações tem sido alvo de debates nas empresas privadas. “A inclusão faz parte do compromisso ético de promover a diversidade, respeitar a diferença e reduzir as desigualdades sociais. Isto coloca a inclusão de pessoas com deficiência entre os temas mais importantes a serem tratados pelas empresas.” (Instituto Ethos 2002)

Segundo a Constituição Federal (1988), artigo 3º, Parágrafo IV, que assegura a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação, é direito do surdo, exercer atividades profissionais em empresas, sem discriminação. Sendo tratados iguais aos demais funcionários em relação à capacidade e oportunidades.

A Lei 8.123, de 25 de julho de 1991, também conhecida como a Lei de reserva de mercado, assegura a obrigatoriedade de contratação de deficientes nas empresas com mais de 100 funcionários. Conforme abaixo:

“Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados..... 2%;

II - de 201 a 500 3%;

III - de 501 a 1.000..... 4%;

IV - de 1.001 em diante. 5%.

§ 1º A dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final do contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

§ 2º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados”.

(Lei 8.123/1991 – Site do Planalto)

O gestor tem a responsabilidade de cumprir a Lei oferecendo, no mínimo, o percentual de vagas imposto para os deficientes e os surdos capacitados têm o direito de candidatarem-se a estas vagas, concorrendo sem discriminação.

O mercado de trabalho está receptivo quanto ao profissional surdo, graças à fiscalização do Ministério Público e da consciência que a sociedade está adquirindo sobre a capacidade das pessoas com surdez.

Porém, para Carreira (1997) apud Borges, Bello e Leite, mesmo com as Leis, muitos são os empresários que ainda desconhecem a capacidade de trabalho do surdo e as medidas administrativas para sua contratação (recrutamento, seleção, treinamento, legislação).

Visando esta inclusão do surdo na sociedade, inclusive no mercado de trabalho, instituições e escolas especiais trabalham para oferecer ao surdo os instrumentos necessários para se tornarem trabalhadores. Neste processo participam: assistentes sociais, psicólogos e orientadores educacionais, que fazem desde a orientação profissional até o encaminhamento para o emprego. (BORGES, BELLO E LEITE, 2002)

Os candidatos a empregos são encontrados:

- Nos postos do Sistema Nacional de Empregos (SINE) – possui cadastro de candidatos com deficiência para a inserção no mercado de trabalho, inclusive surdos;
- Em escolas e entidades representativas das pessoas surdas, como a FENEIS e a DERDIC - Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação;
- No sistema de Informações da Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (SICORDE).

No Rio de Janeiro, temos a sede do FENEIS - Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos, instituição de direito privado, sem fins lucrativos constituída no país com o fim exclusivo de servir às pessoas surdas, tendo caráter educacional, assistencial e sócio-cultural.

Dentre as finalidades da FENEIS temos:

1. Incentivar a criação e o desenvolvimento de novas instituições, nos moldes das modernas técnicas de atendimento, visando o diagnóstico, a prevenção, a estimulação precoce, a educação, a profissionalização e a integração da pessoa portadora de surdez;
2. Estimular a realização de pesquisas, estudos e estatísticas referentes à surdez, favorecendo a formação e o aperfeiçoamento de recursos humanos especializados;
3. Realizar convênios com entidades públicas e/ou privadas, escolas técnicas, artísticas e artesanais e outras instituições no sentido de promover a profissionalização da pessoa surda dentro dos padrões (modernos e atuantes) de eficiência.

A partir da parceira firmada com a DATAPREV, empresa pública vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social, que gerou um contrato de serviços, a FENEIS iniciou suas atividades junto às empresas.

A FENEIS acompanha o processo de contrato de trabalho. Seus Psicólogos atuam na inserção do Surdo no mercado de trabalho através de recrutamento, seleção, treinamento e acompanhamento do Surdo nas instituições conveniadas. Sua área jurídica dá suporte às empresas interessadas em parceria e aos surdos sobre seus direitos e deveres.

A instituição encaminha profissionais surdos para as empresas cadastradas em seu programa e realiza o acompanhamento do profissional dentro da empresa e faz o papel de intermediária entre a empresa e o surdo. Este trabalho faz com que os profissionais surdos estejam mais preparados e seguros para desenvolverem suas atividades e proporciona oportunidades de executarem tarefas de nível mais elevado.

É importante para a sociedade que, além de contratar os surdos pela sua capacidade, a empresa e seus gestores façam um trabalho junto com a comunidade a fim de aumentar esta cultura inclusiva e socialista.

Benefícios no recrutamento do surdo

Em uma sociedade em que se busca a inclusão, a empresa que proporciona oportunidade ao profissional surdo de fazer parte da sua equipe, de mostrar sua capacidade profissional e sua determinação em ser útil, está exercendo seu papel de Responsabilidade Social e está projetando uma imagem positiva na sociedade empresarial.

A diversidade nas equipes de trabalho faz com que os integrantes destas aprendam a se tornar solidários, a compartilhar e a se complementarem. Em uma sociedade aonde as discrepâncias são evidentes, as empresas precisam estar atentas à necessidade e importância de criar uma realidade social inclusiva, que atenda as demandas e necessidades de todos os segmentos sociais. Pois

a vida longa dos negócios está diretamente relacionada à criação de um modelo sustentável de desenvolvimento para toda a sociedade.

“É importante que a empresa não perceba este momento apenas como uma obrigação legal e sim como inclusão social que abrirá portas para um profissional que poderá se tornar um colaborador produtivo e habilidoso.” (Schwarz e Haber, 2009). Dentre as vantagens do trabalho executado pelos surdos está o fato deles serem profissionais que trabalham resultando em um aumento da produtividade, pois são em sua maioria detalhistas, rápidos na execução das tarefas e são concentrados.

O bom clima organizacional irá gerar ganhos de produtividade, se as pessoas com deficiência forem devidamente inseridas nas funções onde possam ter um desempenho positivo. A diversidade traz para a empresa a possibilidade de enxergar novas oportunidades no seu negócio, além de prepará-la para demandas específicas dos variados universos que incorpora.

O Instituto Ethos (2002) em seu manual *O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão das Pessoas Deficientes*, apresenta o círculo virtuoso da inclusão das pessoas com deficiência:

- 1 – A empregabilidade da pessoa com deficiência é posicionada como prioridade do negócio;
- 2 – A empresa seleciona e contrata pessoas com deficiência segundo seu potencial para o trabalho;
- 3 – Os empregados portadores de deficiência participam de programas de formação e qualificação;
- 4 – Amplia-se a capacidade para o desenvolvimento de novos produtos e processos na empresa e nos negócios;
- 5 – As pessoas com deficiência melhoram sua remuneração e ocupam postos mais estratégicos;
- 6 – O mercado de trabalho atrai mais pessoas com deficiência e premia seus esforços por qualificação e sua contribuição;

7 – A empresa estimula a inclusão entre empregados, clientes, fornecedores, consumidores e acionistas;

8 – A empresa inclusiva alcança benefícios comerciais e de imagem institucional.

Portanto, dentre as vantagens de se recrutar e empregar profissionais surdos estão o fato da produção destes muitas vezes superar as expectativas do início do contrato. O desempenho da empresa que os emprega em geral é impulsionada pelo clima organizacional positivo, e os ganhos de imagem tendem a fixar-se a longo prazo.

Além disso, os impactos positivos de empregá-los refletem-se sobre a motivação dos outros funcionários e os empregados surdos ajudam a empresa a ter acesso a um mercado significativo de consumidores com as mesmas características, seus familiares e amigos. E ainda, o ambiente de trabalho fica mais humanizado, diminuindo a concorrência selvagem e estimulando a busca da competência profissional.

Para os surdos, assim como para as pessoas com necessidades especiais de maneira geral, o trabalho possibilita controle e gerência de sua própria vida, bem como a experiência de cidadania plena. Além da autonomia, o trabalho favorece a construção pelo surdo, de uma imagem positiva de si mesmo, promovendo assim qualidade de vida, saúde mental e desenvolvimento. Portanto, os surdos precisam aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho para mostrar o seu interesse, a sua capacidade e os seus conhecimentos profissionais.

Problemas no recrutamento do surdo

A contratação de surdo é complexa, a empresa precisa ter um suporte para conseguir um profissional qualificado e atender às exigências legais. Sem um suporte das Instituições com foco em

orientação de recrutamento de surdos, é grande a tendência de desigualdade nas oportunidades dentro das empresas. O surdo será visto pela sua deficiência e não pelo seu potencial.

Ao participar do processo de recrutamento, o contratante, por falta de conhecimento específico sobre a surdez, ou por falta de orientação, apresenta uma tendência a fazer seleções de maneira incorreta.

A falta de conhecimento de LIBRAS para transmitir, durante o processo de recrutamento, as responsabilidades do cargo e as capacitações necessárias é prejudicial para mostrar as especializações necessárias para realizar a tarefa e para transmitir o que a empresa espera de um profissional.

Problemas no recrutamento devido os contratantes prejulgarem a capacidade do profissional por serem surdos surgem. As empresas consideram que deficientes auditivos devem ser contratados apenas para trabalho em almoxarifados, datilografia, trabalhos com menos responsabilidades. Ou seja, são recrutados de forma ineficaz, pois são capacitados para realizarem tarefas que necessitem de um maior nível de conhecimento.

A grande dificuldade encontrada por empresas que realizam processos com surdos, é que em geral estas não compreendem a particularidade e as diferenças que o público surdo apresenta. Se as empresas procurassem pelo menos compreender um pouco das peculiaridades da realidade do surdo, este seria um grande diferencial.

Soluções para atingirmos um recrutamento eficaz

Para recrutar um profissional surdo a empresa precisa identificar suas limitações e reconhecer que estes são capazes de realizar suas atividades atingindo os objetivos estabelecidos. Para superar as limitações, cabe à empresa buscar suporte nas entidades e escolas de pessoas surdas por possuírem conhecimento

a respeito da matéria e oferecerem parcerias para esse processo de recrutamento.

No processo de recrutamento de surdos é muito importante que o profissional de recursos humanos saiba utilizar de forma estratégica as ferramentas e as informações necessárias para este processo. O profissional deve ser analisado pelas suas competências e habilidades e não pela sua deficiência.

Existem diversas categorias de surdez e isso influencia na hora do Recrutamento. Em geral as empresas pedem mais surdos oralizados, que saibam ler lábios, facilitando assim o processo de comunicação entre o empregador e o empregado.

O recrutamento do profissional surdo em geral é feito da mesma maneira que o normal, primeiro ocorre a triagem de currículos e a anamnese onde é analisado a realidade daquele surdo, (família, moradia, escolaridade, tipo de surdez), para entender que posição aquele surdo ocupará. Existe uma preocupação no momento da divulgação da vaga pra saber se o surdo tem acesso ao canal de comunicação aonde foi divulgada a vaga.

No momento da seleção é realizada a dinâmica de grupo e a entrevista. A diferença é que não devem ser aplicados testes psicológicos em surdos, pois o pensamento deles diferencia do pensamento do ouvinte, no sentido que não conseguem pensar de maneira abstrata, apenas no concreto. Portanto, a empresa que estiver recrutando profissionais surdos deve estar atenta para estes detalhes, para que o surdo não seja prejudicado no momento do recrutamento e seleção.

Segundo Schwarz e Haber (2009) é preciso ter em mente que o princípio a ser adotado é o da não discriminação durante todo o processo de contratação. Essa atitude garante o máximo de benefícios ao empregador na medida em que oferece igualdade nas oportunidades.

Para o recrutamento do profissional surdo ocorrer de forma eficaz é importante que a empresa, através da Gestão de Pessoas,

trabalhe em conjunto com instituições que preparam surdos para o mercado de trabalho.

Para Schwarz e Haber (2009) é importante que a área de recursos humanos da empresa esteja ciente que o fato da pessoa ser surda não o torna incapaz, oferecendo vagas mais atrativas, em cargos que exijam mais qualificação.

Ainda Schwarz e Haber (2009) acreditam que antes de iniciar a triagem de candidatos, o recursos humanos precisa mapear as áreas e cargos que serão preenchidos por surdos, mediante suas limitações e necessidades.

Como em todo recrutamento, as vagas devem ser divulgadas com clareza em relação à descrição do cargo, salários e benefícios. As vagas devem ser divulgadas de maneira fácil e acessível em *website* da empresa, jornais, classificados de emprego e em instituições que preparam os surdos para o mercado de trabalho, facilitando assim o acesso do surdo à visualização das vagas em aberto e das instituições que as oferecem.

Devem ser elaborados programas de inclusão, por meio dos quais sejam realizados análises de acessibilidade, mapeamento de cargos e funções, palestras, treinamentos e sensibilizações, assim como materiais informativos e formativos devem ser elaborados e distribuídos. Facilitando e colaborando assim com a inserção profissional do surdo no mercado de trabalho formal.

Considerações finais

Entender e compreender a importância da inclusão do surdo no mercado de trabalho vai além dos conceitos descritos nas bibliografias. Entender a importância dos profissionais de RH no processo de recrutamento dos surdos e tornar este recrutamento eficaz são passos primordiais para o processo a inclusão ter êxito.

No decorrer da nossa pesquisa, identificamos que a inserção dos surdos no mercado de trabalho acontece de forma ineficiente, pois ainda que existam estudos sobre este grupo de pessoas, suas características e necessidades, as empresas possuem dificuldades ao recrutá-los.

Diversas são as Instituições que trabalham com o objetivo de obter um avanço cultural e social nos assuntos relacionados aos surdos. Instituições que dão suportes aos surdos em diversos momentos da sua vida, como: na educação (estudo de LIBRAS), problemas pessoais (acesso a psicólogo) e na inclusão no mercado de trabalho (assessorando todo o processo).

No Brasil, as pessoas com deficiência são amparadas pelos avanços legislativos e as empresas, com o interesse de cumprir a lei, oferecem oportunidades de trabalho aos deficientes, possibilitando aos trabalhadores surdos à oportunidade de mostrar suas competências.

Porém, a inserção do surdo nas empresas não deve ser realizada apenas pela existência de lei ou pela necessidade da empresa realizar projetos de responsabilidade social. O surdo precisa ser contratado porque é capacitado para realizar de forma eficaz a atividade estabelecida pela organização que fará parte.

Os surdos que são inseridos no mercado de trabalho apresentam resultados positivos, aumentando a produtividade e a eficiência no decorrer do tempo. Mostrando que são profissionais eficientes.

Durante nosso estudo, percebemos que as empresas possuem dificuldades no recrutamento dos surdos. Buscando orientar este processo e responder as principais dúvidas, elaboramos uma cartilha sobre a inserção do surdo no mercado de trabalho.

A cartilha tem como público alvo empresas do Estado do Rio de Janeiro sem experiência no recrutamento de surdos, que estão iniciando a inclusão deste grupo de pessoas no seu quadro de funcionários.

Acreditamos que com este material os gestores destas empresas e, principalmente, os profissionais da área de Recursos Humanos, encontrarão orientação sobre o que é a surdez, quais as instituições que orientam surdos para o mercado de trabalho, onde encontrar estes profissionais capacitados, como se comunicar com os surdos e uma passo a passo para o recrutamento do surdo.

A equipe de Recursos Humanos, aliada com os dirigentes da empresa, é responsável por identificar as oportunidades que disponibilizarão para os surdos, quais tarefas executarão e por entender as necessidades e capacidades deste grupo.

É importante que a inclusão do surdo no mercado de trabalho não seja vista apenas como uma necessidade das empresas cumprirem com a Lei ou uma luta de quem possui a surdez. Todos nós somos responsáveis por permitir este acesso ao mercado de trabalho e de proporcionar ao surdo uma sociedade inclusiva culturalmente e socialmente.

Para auxiliar na escolha de um profissional surdo, elaboramos uma cartilha que irá facilitar o processo de Recrutamento e Seleção com base nesta pesquisa:

CARTILHA: A inserção do surdo no mercado de trabalho.



A) Branco sobre fundo preto



B) Branco sobre fundo azul



C) Preto sobre fundo branco

Esta cartilha tem como objetivo facilitar o recrutamento dos surdos em empresas privadas que não possuem em seu quadro de funcionários pessoas com surdez.

Para sucesso deste recrutamento é preciso entender o que é a surdez., as dificuldades e soluções para o recrutamento do surdo e os benefícios trazidos por essa inserção.

Conhecendo o que é a surdez.

Surdez é o nome dado à dificuldade e impossibilidade de ouvir.

É necessário ter em mente que nas diferentes perdas auditivas, a percepção dos sons também é diferente, e que isto fará diferença na comunicação entre o surdo e o ouvinte.

Nesta cartilha será abordada a surdez como um todo, não destrinchando os tipos de surdez, levando em consideração o fato dessa diferenciação não ser considerada, na maioria das vezes, na inserção do surdo no mercado de trabalho.

Para os surdos, assim como as pessoas com necessidades especiais de maneira geral, o trabalho possibilita controle e gerência de sua própria vida, bem como a experiência de cidadania plena. Além da autonomia, o trabalho favorece a construção pelo surdo, de uma imagem positiva de si mesmo, promovendo assim qualidade de vida, saúde mental e desenvolvimento.

O surdo possui as mesmas condições cognitivas que o ouvinte, ou seja, é capaz de ser parte atuante na sociedade.

A comunicação do surdo

A comunicação da pessoa surda com os ouvintes se dá através da língua de sinais ou do método oralista, de acordo com as necessidades e conhecimentos dos surdos, o que dificulta a comunicação.

O mesmo pode ser vivido por uma pessoa num país que não entende o idioma. A comunicação não será fácil.

Ao estabelecer uma comunicação oral com o surdo é importante:

- Não ficar contra a luz, e sim num lugar iluminado;
- Que o interlocutor fale de frente para o surdo, para que este tenha acesso à leitura oral facial e ao movimento corporal;
- Falar com calma para facilitar a leitura labial;
- Que a fala seja simplificada, tornando a mensagem mais fácil e mais rápida para compreensão;
- Ser expressivo, pois as pessoas surdas não percebem mudanças sutis de tom de voz que indicam sentimentos de alegria, tristeza, sarcasmo ou seriedade, e as expressões faciais, os gestos e o movimento do corpo são excelentes indicações do que se quer dizer;
- Durante a conversa procurar manter sempre contato visual. Se desviar o olhar, é provável que a pessoa surda entenda que a conversa terminou;
- Sempre que preciso fazer o uso da escrita para esclarecer dúvidas, confirmar informações importantes e responder as perguntas;
- Mesmo na presença de um intérprete o interlocutor dirija-se ao surdo e não ao intérprete.

Por que recrutar um surdo?

A empresa ao recrutar um surdo para a sua equipe mostra compromisso ético em promover a diversidade, respeitar a diferença e reduzir a desigualdade social.

A empresa cria uma realidade social inclusiva, que atende as demandas e necessidades e todos os seguimentos sociais, pois a vida longa dos negócios está diretamente relacionada à criação de um modelo sustentável de desenvolvimento para toda a sociedade.

Além de cumprir com a Lei Nº 8.213/1991, que estabelece a inclusão dos deficientes no mercado de trabalho.

Entendendo a Lei Nº 8.213/1991 art. 93.

Quanto à empresa privada, a Lei Nº 8.213/1991 art. 9 assegura a obrigatoriedade de contratação de deficientes nas empresas com mais de 100 funcionários. Conforme abaixo:

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

- I - até 200 empregados 2%;
- II - de 201 a 500 3%;
- III - de 501 a 1.000 4%;
- IV - de 1.001 em diante.5%.

Quais os benefícios adquiridos pela empresa ao contratar surdos?

Benefícios fiscais não são concedidos à empresa. Porém, caso o surdo seja devidamente inserido na função onde tem um desempenho positivo, o bom clima organizacional gerará ganhos na produtividade.

Os surdos são profissionais que trabalham resultando em um aumento da produtividade, pois são em sua maioria detalhistas, rápidos na execução das tarefas e são concentrados.

Os empregados surdos ajudam a empresa a ter acesso a um mercado significativo de consumidores com a mesma característica, seus familiares e amigos.

A empresa inclusiva alcança benefícios comerciais e de imagem institucional.

Dificuldades para o recrutamento:

- Falta de conhecimentos específicos sobre a surdez;
- Falta de orientação;
- Falta de conhecimento de LIBRAS para transmitir durante o processo de recrutamento, as responsabilidades dos cargos e as capacitações necessárias;
- Prejulgamento da capacidade profissional do surdo.
- o profissional de recursos humanos ao recrutar não compreende as particularidades e as diferenças que o público surdo apresenta.

Onde recrutar...

- Nos postos do Sistema Nacional de Empregos (SINE) – possui cadastro de candidatos com deficiência para a inserção no mercado de trabalho, inclusive surdos;
- Em escolas e entidades representativas das pessoas surdas, como a FENEIS e a DERDIC - Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação;
- No sistema de Informações da Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (SICORDE).

Passo a passo para o recrutamento do profissional surdo.

1. O primeiro passo é a definição do cargo de forma detalhada e clara. As expectativas com relação à pessoa a ser escolhida devem ser listadas, definindo qual formação, nível de escolaridade e habilidades técnicas são requeridas. Também é importante definir as características pessoais necessárias, além da exigência ou não de experiência anterior;

2. Identificar a categoria de surdez que a empresa que está apta a inserir no seu quadro de funcionários, pois isto influenciará na hora do recrutamento;
3. Realizar a divulgação da vaga. É importante que sejam informados os requisitos para a função, o horário de trabalho, a região geográfica e benefícios oferecidos;
4. Ao divulgar as vagas, estar atento para saber se o surdo tem acesso ao canal de comunicação aonde foi divulgada a vaga;
5. Realizar a triagem dos currículos dos candidatos, para ver quais se enquadram no perfil solicitado;
6. Realizar a anamnese, onde é analisada a realidade do candidato surdo, (família, moradia, escolaridade, tipo de surdez), para entender que posição aquele surdo ocupará;
7. Definir um prazo máximo para os retornos ou um número mínimo de currículos para começar o processo de seleção e análise. A partir daí, define-se quais candidatos serão chamados para as etapas de seleção como dinâmica de grupo e entrevista presencial;
8. Atentar para algumas particularidades dos candidatos surdos no momento da seleção, como por exemplo, não devem ser aplicados testes psicológicos em surdos, pois o pensamento deles diferencia do pensamento do ouvinte, no sentido que não conseguem pensar de maneira abstrata, apenas no concreto. Portanto, a empresa que estiver recrutando profissionais surdos deve estar atenta para estes detalhes, para que o surdo não seja prejudicado no momento do recrutamento e seleção.

Referências

FRANÇA, ANA CRISTINA LIMONGI – Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. 1. Ed - 4. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

BITENCOURT CLAUDIA – Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, IDALBERTO – Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed – 6. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, IDALBERTO – Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. Ed – 6. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

MAXIMINIANO, ANTONIO CESAR AMARU – Introdução à Administração – 5. Ed – ver e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, JANINE SOARES DE – A Comunidade Surda: Perfil, Barreiras e Caminhos Promissores no Processo de Ensino-Aprendizagem em Matemática, 2005.

STRNADOVÁ, VERA – Como é ser surdo. Rio de Janeiro: Babel, 2000.

SILVEIRA, FLÁVIA FURTADO RAINHA – As Representações Sociais do Trabalho dos Surdos e a Construção das Suas Identidades. Brasília, 2009.

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLLANDA. Novo Dicionário Aurélio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

Gesueli, Zilda Maria. *Lingua(gem) e identidade: a surdez em questão. Educ. Soc.*, Abr 2006, vol.27, no.94, p.277-292. ISSN 0101-7330 *Lingua(gem) e identidade: a surdez em questão. Educ. Soc.* [online]. 2006, vol.27, n.94, pp. 277-292.

Bueno, José Geraldo Silveira. Surdez, linguagem e cultura. *Cad. CEDES*, Set 1998, vol.19, no.46, p.41-56. ISSN 0101-3262 Surdez, linguagem e cultura. *Cad. CEDES* [online]. 1998, vol.19, n.46, pp. 41-56.

Pfeifer, Eliane Aparecida. Formação profissional para surdos: resgatando uma história. *Psicol. Esc. Educ. (Impr.)*, 1999, vol.3, no.1, p.87-96. ISSN 1413-8557

Klein, Madalena. Novos textos e novos atores na formação profissional para surdos: rupturas ou permanências?. *Rev. Bras. Educ.*, Dez 2006, vol.11, no.33, p.435-449. ISSN 1413-2478

O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão das Pessoas com Deficiência / Coordenação Martha Gil – São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

SILVA, A. C. & NEMBRI, A.G. Ouvindo o silêncio, surdez, linguagem e educação. Porto Alegre: Ed. Mediação, 2008.

BORGES, Luciana, BELLO, Rafaella, LEITE, Sara. O deficiente e o mercado de trabalho. *R. Ci.Méd. Biol.*, Salvador, v. 1, n.1, p 99-104, nov. 2012.

SCHWARZ, Andrea, HABER, Jaques. Como Vencer os Desafios da Contratação de Pessoas com Deficiência, São Paulo: i. Social, 2009.

STROBEL, Karin. História da Educação de Surdos. Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.libras.ufsc.br/colecaoLetrasLibras/eixoFormacaoEspecific/historiaDaEducacaoDeSurdos/assets/258/TextoBase_HistoriaEducacaoSurdos.pdf>. Acesso em 06 jan. 2013.

RODRIGUES, Zuleide. A educação de surdos no mundo. Disponível em: < http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_2810/artigo_sobre_historico_da_educacao_dos_surdos>. Acesso em 06 jan. 2013.

Texto: O que é Libras. Disponível em < <http://www.libras.org.br/libras.php>>. Acesso em 13 jan.2013.

RAMOS, Célia. LIBRAS: A Língua de Sinais dos Surdos Brasileiros. Disponível em <<http://www.editora-arara-azul.com.br/pdf/artigo2.pdf>>. Acesso em 11 jan. 2013

FENEIS. Educação para Surdos, para todos. Disponível em: <<http://www.feneis.org.br/page/textoeduca%C3%A7%C3%A3o.asp>>. Acesso em 13 jan.2013.

Texto: Quantitativos de Surdos nas Escolas Disponível em: <<http://www.feneis.org.br>>. Acesso em 13 jan.2013.

Texto: História do INES. Disponível em: <<http://www.ines.gov.br/institucional/Paginas/historiadoines.aspx>> Acesso em 15 jan.2013.

MONTEIRO, Myrna . História dos Movimentos dos Surdos e o Reconhecimento da LIBRAS no Brasil. Disponível em: <<http://www.surdo.org.br/estudos/ETD-2008-100.pdf>> . Acesso em 13 jan.2013.

QUADROS, Ronice. Educação de surdos: efeitos de modalidade e práticas pedagógicas. Disponível em: < <http://www.porsinal.pt/index.php?ps=artigos&idt=artc&cat=7&idart=50>>. Acesso em 13 jan.2013.

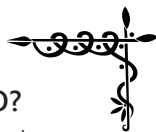
Lei 8.123/91 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm>. Acesso em 21 Jan. 2012

GRAEFF, Talita. A relação do Surdo com o Mercado de Trabalho. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/conexao/article/viewFile/3848/2724>>. Acesso em 20 jan.2013.

Site do Planalto. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 20 jan.2013.

Site do Planalto. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm>. Acesso em 20 jan.2013.

Site do Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas_6.asp>. Acesso em 22 jan.2013.



GOSTOU DO LIVRO?

acesse www.publit.com.br e descubra
ou encomende novos títulos de seu interesse.

QUER PUBLICAR O SEU?

Conheça nossas soluções editoriais de publicação.
Qualidade, Rapidez e Baixo custo.

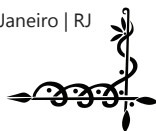
PUBL!T SOLUÇÕES
EDITORIAIS

Prazer em Publicar



Rua Miguel Lemos, 41 - salas: 711 e 712 - Copacabana - Rio de Janeiro | RJ

email: editor@publit.com | 21 2525 3936





Av. Maracanã, 229 - Rio de Janeiro/RJ
CEP 20271-110
Telefone geral: (21) 2566-3022 r. 3144
Telefax: (21) 2284-6021
<http://www.cefet-rj.br>

ISSN 2526-6616

